

**EL POTENCIAL SOCIOECONÓMICO  
DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS.**

**EL CASO DE MADRID SUR**

*Directores: Fernando Sánchez Bañuelos.*

*José Miguel Rodríguez Antón.*

*Doctoranda: Isabel Granada Ferrero.*

*Al recuerdo de mi padre que ha sido ejemplo de bondad y honradez.*

*A mi hija Isabel que me ha dado esperanza en el futuro.*

*A mi marido que es mi acicate diario.*

*Con el agradecimiento más sincero para mis dos Directores de Tesis, los Profesores Doctores D. Fernando Sánchez Bañuelos, y D. José Miguel Rodríguez Antón, que han puesto su confianza e interés en este trabajo desde el principio hasta el fin.*

*No quiero olvidar los valiosos consejos que me han prestado mis amigos desde sus diferentes conocimientos profesionales, a la Doctora en Ciencias Exactas Dña Marta Saboya, el arquitecto D. Javier del Amo Egaña y el Doctor Ingeniero de minas y abogado D. José María Catalán Alonso. Así mismo agradecer a mis dos hermanas y a mi madre la constante preocupación que han tenido conmigo durante el desarrollo de la presente Tesis Doctoral.*

# *ÍNDICE*

## ÍNDICE

<b><u>INTRODUCCIÓN.</u></b>	<b>27</b>
<b><u>PARTE I</u></b>	
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>“EL MARCO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>43</b>
<b>1. <u>CONTEXTO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FISICO DEPORTIVAS.</u></b>	<b>44</b>
<b>1.1 LA UNIÓN EUROPEA. LA ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE EUROPA EN MATERIA DE DEPORTE.</b>	<b>48</b>
<b>1.1.1 LA CARTA EUROPEA DEL DEPORTE.</b>	<b>52</b>
<b>1.2 LEGISLACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA DEL PERIODO DEMOCRÁTICO.</b>	<b>53</b>
<b>1.2.1 ANÁLISIS DEL ARTÍCULO 43.3 DE LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA.</b>	<b>54</b>
<b>1.3 LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEL DEPORTE DE 1980.</b>	<b>58</b>
<b>1.3.1 CONSECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEL DEPORTE DE 1980.</b>	<b>60</b>
<b>1.4 LEY DEL DEPORTE DE 10/1990.</b>	<b>62</b>
<b>1.4.1 DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS A LA LEY DEL DEPORTE 10/1990.</b>	<b>64</b>

<b>1.5 INFLUENCIA DEL SISTEMA LEGISLATIVO EN EL DESARROLLO ECONÒMICO DE LA PRÀCTICA DEPORTIVA Y EL DEPORTE PARA TODOS.</b>	<b>68</b>
<b>1.5.1 NORMAS QUE AFECTAN AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>74</b>
<b>1.5.1.1 Ley de prevención de riesgos laborales.</b>	<b>80</b>

## **CAPÍTULO 2**

<b>“SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL DEPORTE”</b>	<b>85</b>
<b><u>2.SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL DEPORTE.</u></b>	<b>86</b>
<b>2.1 ESTILOS DE VIDA DEPORTIVOS.</b>	<b>88</b>
<b>2.2. EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL.</b>	<b>89</b>
<b>2.2.1 VALORES MATERIALES E INMATERIALES DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>90</b>
<b>2.2.2 VALORES MATERIALES E INMATERIALES DE LA SOCIEDAD ACTUAL.</b>	<b>94</b>
<b>2.2.3 PUNTOS DE ENCUENTRO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS Y DE LA SOCIEDAD.</b>	<b>95</b>
<b>2.2.4 PERSPECTIVA GENERAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA ANTE EL FENÓMENO DEPORTIVO.</b>	<b>99</b>
<b>2.3 FUNCIONALIDAD DEL DEPORTE CONTEMPORANEO.</b>	<b>101</b>
<b>2.3.1 FUNCIONALIDAD POLÍTICA.</b>	<b>102</b>
<b>2.3.2 FUNCIONALIDAD EDUCATIVA.</b>	<b>103</b>
<b>2.3.3 FUNCIONALIDAD EN LA SALUD PÚBLICA.</b>	<b>104</b>
<b>2.3.4 FUNCIONALIDAD ECONÓMICA.</b>	<b>106</b>

2.3.5	FUNCIONALIDAD DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN.	107
2.3.6	FUNCIONALIDAD ORGANIZATIVA.	108
2.3.7	FUNCIONALIDAD CULTURAL.	109
2.4	<b>INFLUENCIA EN EL ENTORNO SOCIAL DEL CONSEJO DE EUROPA EN MATERIA DE DEPORTE.</b>	<b>110</b>
2.5	<b>TEORÍA DEL DEPORTE COMO PRÁCTICA.</b>	<b>112</b>
2.6	<b>EL DEPORTE PARA TODOS.</b>	<b>116</b>
2.6.1	EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO.	118
2.6.2	CONCEPTOS DE ASOCIACIÓN Y TIPOS DE ASOCIACIONISMO DEPORTIVO.	119
<b>CAPÍTULO 3</b>		
	<b>“MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE”</b>	<b>125</b>
	<b><u>3.MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE.</u></b>	<b>127</b>
3.1	<b>AGENTES ECONÓMICOS DEL DEPORTE.</b>	<b>128</b>
3.1.1	LOS CONSUMIDORES.	129
3.1.1.1	Variables de segmentación del mercado.	130
3.1.1.2	Variables de segmentación del mercado de servicios de actividades físico deportivas.	133
3.1.2	LAS EMPRESAS.	136
3.1.2.1	El empresario.	138
3.1.2.2	Factores de producción.	143
3.1.2.2.1	El factor trabajo en una empresa de servicios de actividades físico deportivas.	146

3.1.2.2.2	Los equipamientos como factor de producción de las empresas de servicios de actividades físico deportivas.	147
3.1.3	EL ESTADO COMO AGENTE ECONÓMICO.	149
3.1.4	LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.	152
3.1.5	LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS PÚBLICAS.	155
3.1.6	LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS PRIVADAS.	161
3.2	FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.	161
3.2.1	FINANCIACIÓN PÚBLICA.	162
3.2.2	FUNDACIONES E INICIATIVA PRIVADA.	164
3.2.3	PATROCINIO DEPORTIVO.	166

## **PARTE II.**

### **CAPÍTULO 4**

#### **“LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

<b><u>4. LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</u></b>	<b>175</b>
<b>4.1 FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES GENERADORAS DEL SERVICIO DEPORTIVO.</b>	<b>178</b>



<b>4.1.1</b>	<b>FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES GENERADORAS EN FUNCIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS Y USOS PROGRAMÁTICOS.</b>	<b>179</b>
<b>4.1.2</b>	<b>FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES GENERADORAS EN FUNCIÓN DEL TRABAJO Y USOS PROGRAMÁTICOS.</b>	<b>183</b>
<b>4.2</b>	<b>LAS ACTIVIDADES ASOCIADAS AL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>186</b>
<b>4.2.1</b>	<b>SERVICIOS ASOCIADOS A LA SALUD EN LA</b>	
<b>4.2.2</b>	<b>ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>189</b>
<b>4.2.3</b>	<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ESTRUCTURALES EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>191</b>
<b>4.2.4</b>	<b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ASOCIADOS A LA ESTÉTICA Y PRODUCTOS INDUSTRIALES EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>194</b>
<b>4.3</b>	<b>LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>196</b>
<b>4.3.1</b>	<b>LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>198</b>
<b>4.3.2</b>	<b>OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>204</b>
<b>4.4</b>	<b>HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>212</b>
<b>4.4.1</b>	<b>TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>215</b>

## **CAPÍTULO 5**

### **“UNA APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

<b><u>5. GENERALIDADES DEL ESTUDIO DESARROLLADO.</u></b>	<b>226</b>
<b>5.1 TENDENCIAS SOCIOLÓGICAS DE LOS ESPAÑOLES ANTE EL FENÓMENO DEPORTIVO.</b>	<b>231</b>
<b>5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DEPORTIVOS.</b>	<b>242</b>
<b>5.2.1 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>245</b>
<b>5.2.2 ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>248</b>
<b>5.2.3 EVOLUCIÓN DEL MERCADO DEPORTIVO A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.</b>	<b>259</b>
<b>5.2.3.1 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a corto plazo.</b>	<b>261</b>
<b>5.2.3.2 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a medio plazo.</b>	<b>264</b>
<b>5.2.3.3 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a largo plazo.</b>	<b>266</b>

## **CAPÍTULO 6.**

<b>“DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”</b>	<b>271</b>
--	------------

<b><u>6. BREVE RESEÑA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICOS APLICADOS AL ESTUDIO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</u></b>	<b>273</b>
--	------------

<b>6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO: EL ENTORNO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>280</b>
<b>6.1.1 ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR.</b>	<b>284</b>
<b>6.1.1.1</b> Tipo de competencia.	<b>291</b>
<b>6.1.1.2</b> La experiencia como ventaja competitiva en una empresa de servicios de actividades físico deportivas.	<b>298</b>
<b>6.1.1.3</b> Estudio de la empresa líder	<b>302</b>
<b>6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>311</b>
<b>6.2.1 UNIDADES ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>318</b>
<b>6.2.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.</b>	<b>323</b>
<b>6.2.2.1</b> Prevención de riesgos laborales. Seguridad e higiene en el trabajo.	<b>327</b>
<b>6.2.2.1.1</b> Repercusiones en la eficacia de la producción e incidencias en los costes laborales.	<b>332</b>
<b>6.3 ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>336</b>
<b>6.3.1 PUNTOS FUERTES INTERNOS POTENCIALES.</b>	<b>338</b>
<b>6.3.2 PUNTOS DÉBILES INTERNOS POTENCIALES.</b>	<b>339</b>
<b>6.3.3 OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES.</b>	<b>340</b>
<b>6.3.4 AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES.</b>	<b>341</b>
<b>6.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS DIEZ FUERZAS A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>342</b>
<b>6.4.1 COMPETENCIA ACTUAL.</b>	<b>343</b>
<b>6.4.2 COMPETENCIA POTENCIAL.</b>	<b>345</b>
<b>6.4.3 NEGOCIACIÓN CON LOS AGENTES FRONTERA.</b>	<b>348</b>

<b>6.5 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO VRIO A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>353</b>
<b>6.5.1 LA CUESTIÓN DEL VALOR.</b>	<b>354</b>
<b>6.5.2 LA CUESTIÓN DE LA RAREZA “UNICA”.</b>	<b>356</b>
<b>6.5.3 LA CUESTIÓN DE LA INIMITABILIDAD.</b>	<b>356</b>
<b>6.5.4 LA CUESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.</b>	<b>357</b>
<b>6.5.5 VALORACIÓN DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS SEGÚN EL MODELO VRIO.</b>	<b>358</b>

## **CAPÍTULO 7.**

<b>“ESTUDIO DE ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”</b>	<b>365</b>
---	------------

<b>7. <u>LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN.</u></b>	<b>367</b>
---	------------

<b>7.1 LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LA DISTRIBUCIÓN.</b>	<b>372</b>
--	------------

<b>7.1.1 UBICACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>373</b>
--	------------

<b>7.1.2 EL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: “UN URBANISMO MEDIO AMBIENTAL”.</b>	<b>378</b>
--	------------

<b>7.1.3 LA AMORTIZACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS.</b>	<b>379</b>
---	------------

<b>7.2 ESTRATEGIAS EN LA POLÍTICA DE PRECIOS DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.</b>	<b>381</b>
---	------------

<b>7.3 PLAN DE MARKETING: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.</b>	<b>384</b>
--	------------

<b>7.3.1 NECESIDADES DE MARKETING A CORTO PLAZO.</b>	<b>388</b>
--	------------

<b>7.3.2 NECESIDADES DE MARKETING A MEDIO PLAZO.</b>	<b>390</b>
--	------------

<b>7.3.3</b>	<b>NECESIDADES DE MARKETING A LARGO PLAZO.</b>	<b>392</b>
<b>7.4</b>	<b>ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS SEGÚN OBJETIVOS Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO.</b>	<b>394</b>
<b>7.4.1</b>	<b>ESTRATEGIAS A CORTO PLAZO.</b>	<b>395</b>
<b>7.4.2</b>	<b>ESTRATEGIAS A MEDIO PLAZO.</b>	<b>398</b>
<b>7.4.3</b>	<b>ESTRATEGIAS A LARGO PLAZO.</b>	<b>401</b>

### **PARTE III.**

#### **CAPITULO 8.**

	<b>“VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”</b>	<b>405</b>
<b>8.</b>	<b><u>UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD DE MADRID SUR.</u></b>	<b>409</b>
<b>8.1</b>	<b>LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>410</b>
<b>8.2</b>	<b>ESTRUCTURA Y CONTENIDO DE LA ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>414</b>
<b>8.2.1</b>	<b>PRINCIPALES CRITERIOS SOBRE EL MUESTREO DE LA ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>420</b>

<b>8.3 RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>424</b>
<b>8.3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.</b>	<b>426</b>
<b>8.3.1.1 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “edad”.</b>	<b>427</b>
<b>8.3.1.2 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “sexo”.</b>	<b>428</b>
<b>8.3.1.3 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “grado ocupacional”.</b>	<b>429</b>
<b>8.3.1.4 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “tiempo libre”.</b>	<b>429</b>
<b>8.3.1.5 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “le gustaría realizar actividad física en su tiempo libre”.</b>	<b>430</b>
<b>8.3.1.6 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “nombre dos actividades físicas que le gustaría realizar en su tiempo libre”.</b>	<b>432</b>
<b>8.3.1.7 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “le gustaría realizar actividad física al mismo tiempo que sus hijos”.</b>	<b>433</b>
<b>8.3.1.8 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “tipo de actividad física que le gustaría realizar por orden de preferencia”.</b>	<b>434</b>
<b>8.3.1.9 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “instalaciones deportivas que le gustaría tener por orden de preferencia”.</b>	<b>435</b>
<b>8.3.1.10 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “precio del servicio de actividades físico deportivas”.</b>	<b>437</b>
<b>8.3.1.11 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “servicios complementarios que le gustaría tener en sus instalaciones deportivas”.</b>	<b>438</b>

<b>8.3.2</b>	<b>PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DETECTADAS EN LA ENCUESTA EN RELACIÓN AL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>439</b>
<b>8.3.2.1</b>	Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “edad”.	<b>441</b>
<b>8.3.2.2</b>	Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “sexo”.	<b>442</b>
<b>8.3.2.3</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “grado ocupacional”.	<b>444</b>
<b>8.3.2.4</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “Tiempo libre”.	<b>446</b>
<b>8.3.2.5</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “Le gustaría realizar actividad física en su tiempo libre”.	<b>448</b>
<b>8.3.2.6</b>	Rasgos más característicos de la población en cuanto a la variable “nombre dos actividades físicas que le gustaría realizar en su tiempo libre”.	<b>449</b>
<b>8.3.2.7</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “le gustaría realizar actividad física al mismo tiempo que sus hijos”.	
<b>8.3.2.8</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a “tipo de actividad física que le gustaría realizar por orden de preferencia”.	
<b>8.3.2.9</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “instalaciones deportivas que le gustaría tener en el barrio por orden de preferencia”.	
<b>8.3.2.10</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “precio del servicio de actividades físico deportivas”.	
<b>8.3.2.11</b>	Rasgos más importantes de la población en cuanto a la variable “servicios complementarios que le gustaría tener en su instalación deportiva”.	
<b>8.3.3</b>	<b>PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DETECTADAS EN LA ENCUESTA EN RELACIÓN AL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	
<b>8.3.3.1</b>	El servicio de actividades físico deportivas en relación al tiempo libre de la población de Madrid Sur.	
<b>8.3.3.2</b>	El servicio de actividades físico deportivas en relación a la preferencia de las actividades físico deportivas.	

- 8.3.3.3** El servicio de actividades físico deportivas en relación a la preferencia de instalaciones deportivas en el barrio.
- 8.3.3.4** El servicio de actividades físico deportivas en relación al precio a pagar por el mismo.
- 8.3.3.5** El servicio de actividades físico deportivas en relación a la preferencia de servicios complementarios de su instalación deportiva.

## **CAPITULO 9.**

<b>“MODELO PARA LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”</b>	<b>453</b>
--	------------

<b>9 <u>COMO DEBE SURGIR LA IDEA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</u></b>	<b>454</b>
---	------------

<b>9.1 EL ASPECTO MULTIDISCIPLINAR DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>459</b>
---	------------

<b>9.2 FÓRMULA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>463</b>
---	------------

<b>9.3 LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.</b>	<b>466</b>
---	------------

<b>9.3.1 ESTUDIO DE VIABILIDAD.</b>	<b>466</b>
-------------------------------------	------------

<b>9.3.1.1 Viabilidad técnica.</b>	<b>467</b>
------------------------------------	------------

<b>9.3.1.2 Viabilidad económica.</b>	<b>468</b>
--------------------------------------	------------

<b>9.3.1.2.1 Inversiones.</b>	<b>468</b>
-------------------------------	------------



9.3.1.2.2	Gastos.	470
9.3.1.2.3	Ingresos.	473
9.3.2	ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.	474
9.4	ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.	477
9.5	DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS CONTENIDOS EN LA PROPUESTA.	479
9.5.1	OTROS SERVICIOS A PRESTAR POR LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DEL COMPLEJO POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR.	480
9.5.2	MÉTODOS DE DESARROLLO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS.	481
9.5.3	CUADROS DE GESTIÓN GENÉRICOS DE DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES.	484
9.5.3.1.	Cuadros de gestión técnico deportivos y personal.	485
9.5.3.1.1.	Cuadros de gestión y administración.	485
9.5.3.1.2.	Cuadros técnico deportivos.	485
9.5.3.1.3.	Otro personal.	485
9.6	LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN EL BARRIO DE MADRID SUR.	486
9.7	ANEXO DE PLANOS CONTENIDOS DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR.	489

## **CAPÍTULO 10**

### **“CONSIDERACIONES, REFLEXIONES Y CONCLUSIONES DE LA TESIS: ”EL POTENCIAL SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: EL CASO DE MADRID SUR”**

<b>10. <u>DESARROLLO DEL CAPÍTULO 10.</u></b>	<b>501</b>
<b>10.1 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 1: “MARCO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>501</b>
<b>10.2 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 3: “MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE”.</b>	<b>503</b>
<b>10.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 4: “LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>505</b>
<b>10.4 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 5: “UNA APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>506</b>
<b>10.5 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 6: “DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>507</b>
<b>10.6 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 7: “ESTUDIO DE ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.</b>	<b>509</b>
<b>10.7 REFLEXIONES GENERALES EN RELACIÓN AL ESTUDIO REALIZADO.</b>	<b>512</b>

<b>10.8 CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS: “EL POTENCIAL SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: EL CASO DE MADRID SUR”.</b>	<b>516</b>
---	------------

<b><u>BIBLIOGRAFÍA.</u></b>	<b>522</b>
-----------------------------	------------

**ANEXOS:**

<b>?? Anexo nº 1: documentación legal.</b>	<b>557</b>
<b>?? Anexo nº 2: índice de tablas.</b>	<b>563</b>
<b>?? Anexo nº 3: índice de gráficos.</b>	<b>571</b>
<b>?? Anexo nº 4: índice de cuadros.</b>	<b>572</b>

## ***INTRODUCCIÓN***

## INTRODUCCIÓN

Desde el principio de la humanidad el hombre ha realizado ejercicio físico. Con su evolución cultural, social, y política este concepto: “ejercicio físico” se ha llenado de connotaciones diferentes dependiendo de la sociedad que lo interpretase.

En la prehistoria se utilizaba como medio de expresión y preparación para actividades cotidianas como la caza, la agricultura, y la guerra. La civilización griega nos lega la concepción más clara de lo que hoy entendemos por deporte, impregnándolo de todos los contenidos beneficiosos que aporta a la formación integral del hombre, interpretándolo como un medio agonístico, lúdico, de relación entre pueblos, como manifestación estética, como medio educativo, como transmisor de valores humanos con inmejorables efectos sobre la salud.

Con la llegada de la Edad Media, los profundos cambios políticos y religiosos que se produjeron convirtieron a Europa en un campo de batalla y los valores Helenísticos junto con su concepción del ejercicio físico quedaron relegados utilizando esta actividad principalmente como medio de preparación para la guerra de la nobleza. Gracias al Renacimiento comienzan a emerger del olvido histórico los valores griegos, pero el verdadero resurgimiento no se produce hasta el siglo XVIII, gracias a la obra “El Emile” de J. J. Rousseau en la que recoge todos los valores del ejercicio físico del mundo helénico. Este libro, realizado desde una perspectiva educativa, es el puente comunicador entre la evolución histórica del concepto de deporte y la interpretación de cada país del entorno europeo.

En Alemania utilizaron el deporte como medio de unificación y para revitalizar el espíritu del pueblo germano después de la derrota prusiana que llevaron a cabo las tropas de Napoleón en Jena. Los suecos, ya en el siglo XIX, con una población limitada por el alcoholismo, utilizaron el deporte como medio de recuperación de la salud. La antigua Unión Soviética, en el siglo XX, lo interpreta como preparación para el trabajo.

En Francia se utiliza principalmente como medio educativo y fue allí, el 25 de noviembre de 1892 donde Pierre de Coubertin impulsó la idea de restablecer los Juegos Olímpicos modernos. Mientras tanto, en Inglaterra, con su particular idiosincrasia, aunque también impregnada de las corrientes culturales de la época, se desarrollaba la práctica deportiva a través de sus clubes, dotándola de su inseparable componente social; aunque en esos momentos sólo eran partícipes de la práctica deportiva la elite de la sociedad inglesa, su influencia sobre sus antiguas colonias dispersó el concepto moderno de deporte extendiéndose por todas las clases medias de la sociedad estadounidense.

Así, la conciencia histórica de los países de nuestro entorno cultural y económico ha hecho del deporte uno de los fenómenos sociales más característicos de nuestro tiempo entendiéndolo en su globalidad y estructurándolo en tres grupos en los que destacan en mayor o menor grado sus múltiples vertientes, a saber: deporte competición, deporte educación y deporte para todos.

Estos tres grados conceptuales del deporte son los grupos estratégicos en los que se divide el sector. El deporte de competición que procede del mundo federado, posee una estructura históricamente instaurada a través de los acontecimientos deportivos de carácter internacional y el número de practicantes de esta modalidad del deporte es muy bajo en comparación con la población total. El deporte educación que forma parte de los sistemas educativos de las sociedades contemporáneas avanzadas como medio favorecedor del desarrollo físico, psíquico y social del niño.

Y, por último, el grupo estratégico que va a ser nuestro motivo de estudio, el deporte para todos entendiéndolo como toda actividad físico deportiva que puede realizar la mayoría de la población, incidiendo sobre sus hábitos de vida, su salud y sus relaciones sociales; en definitiva, el deporte que aumenta la calidad de vida del ciudadano medio.

Desde nuestro punto de vista, el deporte para todos en nuestro país es el grupo más desfavorecido porque carece de una estructura socioeconómica adecuada a su desarrollo en los momentos actuales.

La presente Tesis nace con la intención de favorecer la adquisición de conocimientos para promover la práctica deportiva del ciudadano medio, y potenciar una sociedad que en un futuro podría denominarse “deportiva” que no “deportivizada” Cagigal (1975); ofreciendo un modelo para promocionar las empresas de servicios de actividades físico deportivas que proporcionaría un cambio en su estructura competitiva, así como un aumento de su potencial socioeconómico.

Es por ello que el título de la presente Tesis sea: “El potencial socioeconómico del sector de actividades físico deportivas: el caso de Madrid Sur”. El desarrollo del estudio implica analizar de una forma genérica y desde el punto de vista socioeconómico el sector deportivo, haciendo especial hincapié en los factores que pueden afectar a su prosperidad económica y social.

Madrid Sur es la zona de aplicación del modelo de promoción de la empresa de actividades físico deportivas que aporta esta Tesis, ya que entendemos que sin la creación de empresas es muy difícil incentivar social y económicamente este grupo estratégico del sector deportivo.

Como ya hemos explicado, el deporte para todos es una actividad física integral, es decir, está compuesto de todas sus connotaciones legadas de la cultura occidental. Por ello, y dada la polifacética problemática existente en este campo, desarrollamos el estudio desde una perspectiva multidisciplinar, atendiendo a la observación de los siguientes hechos que a continuación se exponen y que justifican este trabajo:

- ?? Un fenómeno social tan importante en nuestro país posee escasos estudios económicos adecuados al desarrollo del sector.
- ?? Las actividades físico deportivas no tienen el peso específico que deberían tener en nuestra economía.

- ?? Estos estudios promueven y sirven de base a posteriores estudios a desarrollar en la economía del sector.
- ?? Ayudan a discernir las deficiencias en el sistema para que se pueda progresar adecuadamente.
- ?? Aumentan la calidad de la gestión del servicio de actividades físico deportivas.
- ?? Promueven nuevos campos profesionales para especializarse en el sector.
- ?? Ponen de manifiesto que la teoría económica puede ser llevada a cabo mediante un proyecto factible y concreto.

En esta Tesis se parte de las siguientes hipótesis, que nos muestran la problemática del tema en cuestión, a saber:

- a). La existencia de un patente desequilibrio entre la demanda y la oferta de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano medio.
- b). La actividad física es un fenómeno eminentemente social que no se ve correspondido en todos los aspectos en la que se ve implicada, afectando principalmente a su desarrollo económico.
- c). La problemática de salidas laborales para los profesionales de la actividad física derivados de la falta de formación en el campo empresarial incide negativamente en los procesos y ajustes de índole económica que son necesarios realizar en el sector.
- d). En las sociedades capitalistas el fomento de actividades, como las deportivas, que van dirigidas al aumento de la calidad de vida del ciudadano son sostenibles siempre y cuando sean capaces de generar un progreso económico que no suponga un aumento del déficit público. En la coyuntura actual española, esta situación se ve acentuada por el proceso en el que estamos inmersos los países miembro de la Unión Europea.
- e). La carencia de un marco legal que fomente adecuadamente el sector y el desequilibrado intervencionismo de las Administraciones Públicas en ciertos grupos del mismo, son otro elemento de ralentización del proceso socioeconómico de este servicio.



- f). Los escasos estudios existentes específicos sobre el tema aumentan el desconocimiento del potencial socioeconómico del sector. Por ello, la iniciativa privada desconoce sus posibilidades inversoras en detrimento de la economía del servicio de actividades físico deportivas.

El objetivo de la presente Tesis es adquirir los conocimientos necesarios para presentar un modelo de promoción y gestión de empresas de servicios de actividades que incentiven la práctica deportiva del ciudadano medio que supongan un aumento del potencial socioeconómico en el sector. Para poder llevar a cabo este objetivo principal es necesario el planteamiento de tres objetivos generales que nos dividen el trabajo en tres partes, y de los que parten los objetivos específicos de cada capítulo como se explica a continuación:

1. Clarificar los factores que promocionan y desarrollan la economía del sector de actividades físico deportivas para el ciudadano medio. De este primer punto parten los siguientes objetivos específicos y que configuran la primera parte del estudio, a saber:
  - ?? Objetivos específicos del capítulo 1:
    - ?? Analizar sí el contexto legal en el que se desenvuelve el sector de actividades físico deportivas proporciona el marco más adecuado para el desarrollo socioeconómico del sector.
  - ?? Objetivos específicos del capítulo 2:
    - ?? Conocer el significado de las actividades físico deportivas en las sociedades contemporáneas y principalmente en la española, con el fin de determinar el valor, funcionalidad y tendencias generales desde el conocimiento sociológico del deporte.
  - ?? Objetivos específicos del capítulo 3:
    - ?? Reconocer las formas en las que se manifiesta la economía deportiva para poder valorar si están de acuerdo con las políticas económicas que se vienen desarrollando en nuestro contexto social.

2. Explicar la necesidad de formar profesionales que fomenten y mejoren la promoción y gestión del servicio de actividades físico deportivas. De este segundo punto parten los siguientes objetivos específicos y que configuran la segunda parte de la Tesis, a saber:

?? Objetivos específicos del capítulo 4:

?? Analizar, conocer y valorar cuáles son los servicios propios de las actividades físico deportivas para el ciudadano, para poder determinar en que elementos se debe intervenir para mejorar el servicio.

?? Objetivos específicos del capítulo 5:

?? Determinar las principales tendencias y características de la demanda de actividades físico deportivas con la intención de saber cuales son los aspectos que afectan al consumo de la práctica deportiva y poder realizar una segmentación de mercado que favorezca la distribución del servicio.

?? Objetivos específicos del capítulo 6:

?? Conocer los aspectos estratégicos que pueden promocionar la economía del sector, a través del análisis DAFO, para aplicar los resultados a los modelos de análisis estratégicos de las “diez fuerzas” de Bueno (1996) y VRIO (Barney, 1997).

?? Objetivos específicos del capítulo 7:

?? Estudiar las posibilidades estratégicas de la empresa de servicios de actividades físico deportivas con el fin de incidir en aquellos aspectos que se deben mejorar en la organización.

3. El tercer objetivo general es proponer fórmulas para la creación de empresas tipo que incentiven la participación de la iniciativa privada en detrimento del intervencionismo de las Administraciones Públicas. De aquí parten los objetivos específicos de los capítulos 8 y 9, a saber:

?? Objetivos específicos del capítulo 8:

?? Realizar un estudio del mercado potencial existente de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur, en base a él, y posteriormente, determinar cuál sería el servicio más adecuado según las características de la demanda de la zona.

?? Objetivos específicos del capítulo 9:

?? Elaborar un proyecto que pueda ser factible a la realidad de Madrid Sur, aplicando las ideas socioeconómicas que hemos venido desarrollando en la presente Tesis, con la intención de demostrar las posibilidades reales que existen para crear nuevos conceptos de empresas deportivas.

La metodología utilizada se adapta a los tres objetivos generales que persigue esta Tesis Doctoral. Por ello se encuentra estructurada en tres partes en las que se utilizan métodos diferentes de investigación, a saber:

1. Un estudio analítico descriptivo que corresponde a la primera parte y que es desarrollado a través de los capítulos 1, 2 y 3, donde se expone el contexto legal, social y económico del sector.
2. La propuesta de un diseño de empresa basado en las peculiaridades del sector que corresponde a la segunda parte de la Tesis, y que es desarrollado a través de los capítulos 4, 5, 6 y 7, donde se profundiza en las características del servicio de actividades físico deportivas, en los rasgos principales de la demanda y en los estudios estratégicos aplicados al sector que posicionan al grupo objeto de estudio (la práctica deportiva para el ciudadano medio) dentro de su potencial socioeconómico.
3. Un estudio empírico realizado en Madrid Sur, que corresponde a la tercera y última parte de esta Tesis, y que es desarrollado a través del capítulo 8, donde se aporta un estudio de la demanda en Madrid Sur utilizando la encuesta como método de investigación

A continuación pasamos a describir resumidamente el contenido del estudio:

La parte I, que engloba los capítulos 1, 2 y 3; en la que se exponen el marco normativo, social y económico donde se desenvuelven las actividades físico deportivas haciendo referencia a acontecimientos de la historia más reciente del deporte:

El capítulo 1 responde al marco de las normas y Leyes en las que interviene la práctica de actividades físico deportivas. Consta de tres grados de normativas y Leyes, a saber:

- ?? Las normas que provienen de nuestro entorno económico marcadas por el Consejo de Europa en materia de Deporte (La Carta Europea del Deporte).
- ?? El grado constitucional, donde se analiza la Constitución Española de 1978 en materia deportiva.
- ?? Las Leyes deportivas por las cuales se rigen las actuaciones sociales y económicas de nuestro país.

En el capítulo 2, aportamos el contexto social donde se desarrolla la práctica de actividades físico deportivas, ofreciendo una visión general del fenómeno deportivo en las sociedades contemporáneas y concretamente en la sociedad española.

Además, se analizan de las funciones de las actividades físico deportivas en la sociedad, desde el punto de vista político, educativo, de la salud pública, económico, de relación y comunicación, organizativa y cultural.

La organización social del deporte también forma parte del capítulo 2, estudiándolo a través del concepto y tipos de asociacionismo deportivo.

En el capítulo 3, enmarcamos los aspectos generales de la economía deportiva, destacando y analizando cuales son los agentes económicos del deporte, siendo estos:

- ?? Los consumidores de práctica de actividades físico deportivas.
- ?? Las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

?? El Estado como agente económico de las actividades físico deportivas.

Además, analizamos el tipo de empresas que existen en el sector, haciendo distinciones entre las sociedades anónimas deportivas y las empresas de actividades físico deportivas de carácter público y privado.

Por otro lado, estudiamos como se financian las diferentes empresas de servicios deportivos y como se puede incentivar la iniciativa privada a través de fórmulas mercantiles como fundaciones y patrocinio deportivo.

En la parte II, que engloba los capítulos 4, 5, 6 y 7, incluimos la propuesta para el diseño de la empresa de servicios de actividades físico deportivas y los criterios que se han tomado para ello; centrandó la investigación en el desarrollo social y económico del servicio de actividades físico deportivas y que son analizados como a continuación se expone.

En el capítulo 4, que denominamos “los servicios de la empresa de actividades físico deportivas”, efectuamos una clasificación y caracterización de los servicios que se prestan en estas empresas. Derivado de este análisis realizamos una clasificación de cuales son los factores de producción y cómo éstos se desarrollan en las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

En este mismo capítulo, desarrollamos tres clasificaciones generales de las actividades empresariales que se realizan en este tipo de organizaciones, siendo estas:

?? Las actividades causales o generadoras de la práctica de actividades físico deportivas, donde se analiza su productividad a través de las variables de trabajo, equipamientos deportivos y usos programáticos.

?? Las actividades efectos o asociadas al servicio de la práctica de actividades físico deportivas, estudiándolas como elementos que aumentan la calidad, productividad y eficacia del servicio.

?? Las actividades de gestión empresarial de los servicios de actividades físico deportivas, estudiando la gestión de las empresas del sector como elemento imprescindible para el funcionamiento de las otras dos actividades empresariales mencionadas anteriormente y centrándonos en los modelos de gestión por procesos dependientes de los diferentes objetivos empresariales.

A partir del desarrollo de los puntos anteriores se matiza el concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas orientadas para la práctica del ciudadano medio.

En el capítulo 5 de la presente investigación aportamos un estudio general de las características de la demanda de actividades físico deportivas, centrándonos en dos aspectos fundamentales:

- ?? Las tendencias sociológicas del mercado de actividades físico deportivas.
- ?? Las características de los mercados, estratificando el mercado y aportando las características más destacables que se han de producir ante la evolución del mismo.

El capítulo 6 de presente Tesis Doctoral introduce al estudio estratégico del sector de servicios de actividades físico deportivas mediante:

- ?? Análisis del entorno y estructura competitiva del sector.
- ?? Análisis DAFO.
- ?? Aplicación del modelo de las diez fuerzas de Bueno (1996) a la empresa de servicios de actividades físico deportivas.
- ?? Aplicación del modelo VRIO de Barney (1997) a la empresa de servicios de actividades físico deportivas.

En el capítulo 7, realizamos un estudio de los componentes internos de la empresa para el diseño de las estrategias de la empresa de servicios de actividades físico deportivas. El capítulo se compone de dos aspectos:

?? Análisis interno de la organización.

?? Diseño de estrategias para la empresa tipo de servicios de actividades físico deportivas.

En la parte III, que corresponde a los capítulos 8 y 9, es donde realizamos un análisis empírico aplicado a Madrid Sur. En estos capítulos llevamos a cabo una encuesta que pueda detectar la demanda potencial del servicio de actividades físico deportivas de la zona en concreto y el tipo de empresa de servicio de actividades físico deportivas que se podría crear, teniendo en cuenta la demanda y características sociales y económicas.

En el capítulo 8 ofrecemos un modelo de encuesta de aplicación general atendiendo a una descripción de la muestra demográfica, espacial y temporal. De esta forma, podremos aplicarla a posteriores estudios en zonas de similares características.

Así mismo, justificamos el contenido temático de la encuesta llevada a cabo en Madrid Sur, centrándola en los siguientes aspectos:

?? Temas de la encuesta relativos al consumo de la práctica de actividades físico deportivas.

?? Valoración de los servicios deportivos en la zona.

?? Consumo de otras actividades asociadas al servicio de actividades físico deportivas.

?? Empleo del tiempo libre de la población de Madrid Sur.

En este capítulo constatamos la importancia que tienen los métodos de investigación comercial aplicados a la empresa de servicios de actividades físico deportivas evidenciando la discrepancia entre el servicio existente y la demanda potencial de la zona.

En el capítulo 9, proponemos el modelo de promoción y gestión de la empresa de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano medio y que toma forma a través de un proyecto de creación de empresa para el caso de Madrid Sur.

Así, la presente Tesis aporta evidencias claras de que se pueden crear empresas de actividades físico deportivas para la práctica deportiva del ciudadano medio incentivando la intervención de la iniciativa privada, y así, aliviar el esfuerzo económico, que en otro caso debería realizar el Ayuntamiento de Madrid.

En este estudio concreto, aportamos los criterios de ubicación de la empresa, la estructura arquitectónica, la descripción de los servicios ofertados, los sistemas de organización básicos, las fórmulas de financiación de la empresa y los estudios económicos que hacen evidente la rentabilidad de la misma.

Para la realización de este capítulo nos basamos en las siguientes consideraciones:

- ?? El estudio de la demanda de dichas actividades realizado en el capítulo 8.
- ?? El diseño empresarial, que obedece a la demanda detectada a corto medio y largo plazo.
- ?? El plan de marketing y la planificación gestión estratégica de la empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur.

El capítulo 10 contiene las consideraciones a tener en cuenta en cada capítulo, algunas reflexiones generales de la globalidad del estudio, y las conclusiones de la presente Tesis.

Por todo ello, la tesis de la Tesis consiste en evidenciar que el sector de actividades físico deportivas presenta un elevado potencial socioeconómico, el cual se debe alcanzar a través de una adecuada promoción y gestión de las empresas que configuran dicho sector. De esta forma se hace patente la necesidad de realizar cambios estructurales que promuevan la creación de puestos de trabajo a través de un incremento de la inversión de la iniciativa privada en este tipo de organizaciones.



Entendemos que una de las formas en las que la iniciativa privada interviene es a través de empresas rentables que, como analizamos en el modelo de promoción de empresas deportivas realizado en el capítulo 9, se pueden dar en la zona de Madrid Sur, y que podría ser extrapolable a otras zonas de similares características. Por ello, hacemos patente la oportunidad para posibles inversores de intervenir en nuevos conceptos de negocios.

Así mismo, creemos que en los modelos de promoción y gestión que se adopten en la empresa puede basarse el éxito o el fracaso de la misma, abogando por el modelo de gestión por procesos, como medio de crear una cultura dentro de la organización que sea activa, participativa y en continua adaptación a los rápidos cambios socioeconómicos de las sociedades modernas.

Una actividad que no produzca riqueza socioeconómica en la sociedad actual está abocada al cambio si quiere sobrevivir. En esta Tesis mostramos una opción de cambio a los modelos de empresas de actividades físico deportivas para la práctica del ciudadano, que deben ser capaces de adaptarse a las rápidas transformaciones de las sociedades que les acogen.

Con la pretensión de que estos estudios aporten nuevas ideas de cambio en la planificación, promoción y gestión del servicio de las actividades físico deportivas para el ciudadano, hemos desarrollado la presente Tesis Doctoral.

Por último, señalar que el presente estudio resalta la necesidad de comercializar adecuadamente el sector de servicios de actividades físico deportivas a través de planes estratégicos sectoriales y empresariales que demuestren que es un sector potencialmente rentable. Todo ello, pasa por la innovación en el concepto de la gestión deportiva.

# ***CAPÍTULO 1.***

## ***“EL MARCO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”***

## **CAPÍTULO 1**

### **“MARCO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

Las reglas y normas forman parte del propio acto deportivo; los juegos infantiles, las competiciones de las diferentes técnicas deportivas requieren una reglamentación. Esto ha sido así desde el principio de la historia del movimiento, los niños aprenden a través del juego y no sólo se ilustran del acto físico necesario para su desarrollo integral, sino también de las normas necesarias para la convivencia social. (Le Boulch, 1983).

Por medio del movimiento se establecen relaciones interpersonales que pueden generar conflictos si no están adecuadamente reglamentadas dichas actuaciones. La justificación de esta regulación del deporte la encontramos en propio nacimiento de las normas, que aparecen para resolver o dar una solución satisfactoria al enfrentamiento de dos intereses contrapuestos, y que pueden desencadenar problemas de distinta índole.

La evolución de esta reglamentación sigue un camino paralelo al desarrollo de las diferentes manifestaciones deportivas, encontrándonos desde reglamentaciones formales hasta normas no escritas, como es el caso de los juegos populares y que forman parte de una regulación consuetudinaria que han ido pasando de generación en generación y evolucionando de forma verbal como manifestación explícita de dichas normas.

El carácter internacional y multidisciplinar de las actividades físico deportivas condicionará su estudio legislativo así como las características a estudiar, en el orden internacional, europeo, pasando al nacional, autonómico y por último local, armonizándose así las distintas legislaciones.

España es una nación política y legislativamente descentralizada y que pertenece a la recientemente formada Unión Europea. Desde este punto de vista, el desarrollo legislativo del deporte es internacional y no sólo por la propia distribución territorial del fenómeno, sino desde la normativa que se ha de aplicar en la comercialización del mismo.

El Convenio Cultural Europeo de 1954 describe al deporte como una actividad que posee unas características propias. Por un lado, las características del sector servicios, por otro las intrínsecas al servicio de actividades físico deportivas, y que deben estar reguladas en el ámbito del Derecho Positivo.

De esta forma damos paso al estudio del marco legal de las actividades físico deportivas a través las fuentes de las que nace el Derecho Deportivo.

## **1. CONTEXTO LEGAL DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Los orígenes del Derecho deportivo son: el Derecho Consuetudinario que es la reglamentación que no se encuentra formalizada y que forman parte de la tradición social y cultural. En segundo lugar, el Derecho Positivo que son las normas, reglas, y Leyes escritas. En este sentido tenemos que señalar que en la actual legislación nacional prevalece la norma escrita sobre la no escrita.

Las fuentes del Derecho Internacional Deportivo son:

?? Los Convenios Internacionales, ya sean bilaterales o multilaterales y que son las manifestaciones escritas de las voluntades concordantes de dos o más sujetos de Derecho Internacional, Estados, u Organizaciones Internacionales, de las que se derivan obligaciones y derechos, solo para las partes firmantes según las normas del Derecho Internacional.

?? Los Principios Generales del Derecho.

?? La Jurisprudencia que tiene un valor normativo relativo.

?? Las Costumbres Internacionales.

Al ser de obligado cumplimiento la normativa anteriormente mencionada exceptuando las costumbres, el incumplimiento de ellas trae consigo responsabilidades internacionales y que tienen como repercusión un acto ilícito internacional, la obligación que conlleva es la reparación a su estado anterior del daño producido por el acto ilícito y sino es posible se ha de producir una indemnización.

Por todo esto, existe una interdependencia jurídica con la incorporación a la vida internacional. La Carta de la O.N.U es el marco normativo del Derecho Internacional, por la aplicación generalizada de sus principios y su práctica estatal, representando la expresión central de la estructura del Ordenamiento Jurídico Internacional. La creación de Organizaciones Internacionales tienen como función auspiciar en la cooperación a los Estados en sus respectivas áreas. Dicho ordenamiento propone la coexistencia entre la soberanía o independencia de los Estados y la necesidad de la cooperación pacífica entre ellos.

La Soberanía del Estado, como principio constitucional del Derecho Internacional define dos características formales del ordenamiento, su voluntarismo y relativismo, o lo que es lo mismo, la relevancia del consentimiento del Estado soberano tanto en la creación como en la aplicación de las normas internacionales. Los Estados soberanos viven inmersos en un trance de institucionalización gracias a la presencia de las Organizaciones Internacionales, que imponen límites a los Estados soberanos a determinar unilateralmente normas que les vinculen y sus obligaciones.

Las Organizaciones Internacionales han sido y son determinantes en el esfuerzo de codificación del Derecho Internacional, mediante la adopción de “Convenios Multilaterales de contenido normativo, así se resta indeterminación, oscuridad e imprecisión a las normas jurídicas consuetudinarias y para que progrese el Derecho Internacional” Carrillo Salcedo 1991.

Por otro lado, dichas organizaciones en las que los Estados participan como miembros han originado un procedimiento de elaboración de normas internacionales. Las Resoluciones de la Asamblea General de la O.N.U son Acuerdos entre Estados de la misma expresados en actos jurídicos de un Tratado o Convenio.

Los Procedimientos Internacionales, tanto el Derecho Internacional como el Regional, disponen de procedimientos centralizados de aplicación de las normas, cuyo funcionamiento y establecimiento se hace por medio de las Organizaciones Internacionales, aunque sus mecanismos son aún muy limitados, basándose éstos en la autotutela del Estado, por ejemplo: “la obligación de rendir cuentas por parte de los Estados miembros de una Organización Internacional sobre su conducta en áreas tan sensibles como son los Derechos Humanos se ha ido consolidado en el Derecho Internacional al calor de las Organizaciones Internacionales, o estructura institucional” (Carrillo Salcedo, 1991).

La relación entre el Derecho Internacional y el Derecho Interno actualmente se encuentra sometida a continuas revisiones. La situación actual de la coordinación entre los dos ordenamientos son las siguientes:

- 1.- Existe conjuntamente al Ordenamiento Jurídico Internacional una Ordenación Jurídica Interna.
- 2.- El Ordenamiento Jurídico Internacional se dirige a los sujetos de este Derecho imponiéndoles una serie de deberes, teniendo estos unas obligaciones que se manifiestan en el Ordenamiento Jurídico Interno respectivo.
- 3.- El cumplimiento de las obligaciones lleva aparejado que los sujetos de Derecho Internacional y entre ellos se esfuercen en adoptar sus respectivos Derechos Internos a las obligaciones que el Derecho Internacional demanda.
- 4.- Las actuaciones del Ordenamiento Jurídico Interno si son contrarias al Derecho Internacional engendrará responsabilidad internacional (Asamblea General de las Naciones Unidas de 28 de abril de 1949).
- 5.- Por todo lo anterior, existe una supremacía del Derecho Internacional sobre el Interno, puesto que las contradicciones, se decantan por el primero. (C.P.J.I.: serie A, nº 9, p27 y Recueil 1949).

La supremacía no se realiza de un modo automático, ésta es por medio de la puesta en marcha de una serie de mecanismos. Existen distintas Constituciones como la Americana, Alemana, que son incorporadas automáticamente. La Constitución Española, no dice de forma expresa su posición, aunque se produce de forma automática en la realidad, salvo oposición manifiesta en el momento de su formación de la norma internacional.

La naturaleza social de las actividades físico deportivas demandan una organización específica del sector. Los Estados de nuestro entorno económico organizan las actividades físico deportivas bajo un ordenamiento jurídico que obedece a los siguientes ámbitos y planteamientos:

?? Rango del los Ámbitos Legislativos:

- ?? Ámbito del Derecho Internacional.
- ?? Ámbito de Derecho de la Unión Europea.
- ?? Ámbito de Derecho Nacional o Estatal.
- ?? Ámbito de Derecho Autonómico.
- ?? Ámbito de Derecho Local.

?? Planteamientos:

- ?? El reconocimiento y sentido que otorgan las distintas Constituciones al fenómeno deportivo.
- ?? Las recomendaciones y consideraciones que todos los países de nuestro entorno establecen sobre el fenómeno deportivo.
- ?? El desarrollo legal del sector.

El desarrollo social y económico de las actividades físico deportivas en nuestro país nace de la Constitución Española de 1978 y en las Recomendaciones del Consejo de Europa en materia de Deportes.

La coordinación de las corrientes constitucionales españolas y europeas en materia deportiva deben estar en sintonía con las ideas sociales y el efecto de su desarrollo legal, de ello dependerá la evolución del sector, y en este caso de las actividades físico deportivas.

Justificada la importancia que tiene las fuentes del Derecho Internacional damos paso, y en primer lugar, a como la Unión Europea, y a través del Consejo de Europa, interpreta el fenómeno deportivo.

### **1.1 LA UNIÓN EUROPEA. LA ACTUACIÓN DEL CONSEJO DE EUROPA EN MATERIA DE DEPORTE.**

El Convenio Cultural Europeo de 1954 lleva realizando trabajos de índole no gubernamental del Consejo de Europa en materia de deporte. El Consejo de Europa es un organismo intergubernamental cuyos países miembros convienen las tendencias sociales existentes en materia deportiva. El Consejo Superior de Deportes, como organismo gubernamental responsable del deporte, representa a España dentro del Consejo de Europa, llevando a cabo la difusión e información de los acuerdos y contenidos redactados que tengan relación con la educación física y el deporte.

Por cortesía del Consejo Superior de Deportes, se ha llevado a cabo la traducción de dichos textos que oficialmente son presentados en idioma inglés o francés, bajo la dirección de Erika Schwarz, jefa de servicio del CNID (Centro Nacional de Investigación Deportiva).

En las resoluciones y recomendaciones adoptadas en materia de deportes se pone de manifiesto toda una ideología y tendencias políticas unificadas de todos los países miembros de la Unión Europea en todos los temas que tengan que ver con el deporte.



Desde 1967, las resoluciones y recomendaciones tomadas en el Consejo de Europa han servido de línea a seguir por sus países miembros en materia de deportes incluyendo temas como:

- ?? El dopaje deportivo.
- ?? La educación física y deportiva para todos los grupos de edad.
- ?? Las grandes organizaciones deportivas.
- ?? Instalaciones deportivas.
- ?? Promoción deportiva y deporte para todos.
- ?? Tendencias de diferentes políticas deportivas.
- ?? Financiación de las actividades físico deportivas.
- ?? El deporte como papel integrador.
- ?? Violencia deportiva y medios de comunicación.
- ?? Control y seguridad de grandes espectáculos deportivos.
- ?? Legislación deportiva.
- ?? La gestión del deporte.
- ?? Medicina deportiva.
- ?? La mujer en el deporte.

Todas las tendencias y nuevas formas de entender las actividades físico deportivas que se manifiestan en estos textos, y que han ido evolucionando como las sociedades a las que representan, conceptualizan al deporte interpretándolo como:

- ?? Bien Público que contribuye al desarrollo social, más que un mero espectáculo de competición en consonancia con la tendencia política de los estados del bienestar.
- ?? Un ámbito que requiere unas instalaciones con características propias. En la resolución adoptada por los Delegados de los Ministros (72) 30 sobre la higiene en las instalaciones deportivas del 19 de septiembre de 1972 se refleja una visión muy progresista hacia la concepción de cómo deben ser las instalaciones deportivas contemplando aspectos tales como: el emplazamiento, materiales de construcción, accesorios y mobiliario, instalaciones sanitarias y calefacción, sistema de evacuación de aguas residuales, mantenimiento reparación y limpieza, servicio médico, personal, lucha contra incendios, control sanitario. No se limita a realizar

una descripción, sino también se opina desde como debe ser concebido el proyecto de instalación, hasta su uso y servicio adecuado, dependiendo de los diferentes tipos existentes.

- ?? También lo interpretan como actividades que no dañan el medio ambiente. El ahorro energético y el medio ambiente, temas que son de constante actualidad, ya son contemplados por el Consejo de Europa en sus recomendaciones adoptadas por el Comité de Ministros el 26 de mayo de 1981 con respecto a la protección de la naturaleza, y en la recomendación adoptada en lo relativo al ahorro energético del Comité de Ministros del 21 de junio de 1983.
- ?? La concepción del deporte para todos como tendencia en la política deportiva de los estados miembros se constata en la Resolución adoptada por el Comité de Ministros del 24 de septiembre de 1976, de tal forma, que en su primer artículo contempla la creación de un fondo económico con el objetivo prioritario del fomento y promoción de este tipo de manifestación deportiva, destacando el papel financiador de las fundaciones a modo de propuesta de promoción del deporte para todos.
- ?? El Consejo de Europa entiende el deporte como un servicio público que debe ser financiado por diferentes fórmulas, como se muestra en la Resolución sobre financiación del deporte, tomada en Estrasburgo en 1991, dando prioridad a los siguientes temas:
  - ?? Ayuda pública directa.
  - ?? Ayuda pública indirecta.
  - ?? Deporte y fundaciones.
  - ?? Fiscalidad y deporte.
  - ?? Ayuda privada y comercial.
- ?? Además, es importante señalar la importancia que ceden a las Administraciones Locales en la promoción deportiva, dicha Resolución es tomada precisamente en Madrid, en 1979, considerando y constatando el deporte como un servicio público y que su financiación debe ser tomada de alguna manera por iniciativa de dichas corporaciones locales, aconsejando los tipos de instalaciones y que son reguladas por la Normativa NIDE Europea, atendiendo a la tipología de la zona y al número de habitantes de los diferentes Ayuntamientos. Resalta en este punto, la importancia de hacer una buena planificación en el terreno deportivo, independientemente de la

dimensión del territorio de influencia con una visión futurista de eficacia del servicio deportivo para el ciudadano.

- ?? El deporte es interpretado como un medio de integración social, promulgando una mayor participación de la mujer en el deporte, como así se manifiesta en la Resolución tomada en Dublín en 1980, además es un magnífico medio de comunicación e integración entre culturas que se dirigen a nuevos modos de vida, como es el caso de los inmigrantes, esta Resolución fue tomada en Lisboa en 1982. Así mismo, se hace eco de aquellos grupos sociales que con deficiencias físicas o psíquicas pueden ser elevados a vivir dignamente y toman como ayuda para ello las actividades físico deportivas, en la Resolución de Bruselas de 1980.
- ?? La gestión del deporte y temas asociados a ella, como pueden ser: la legislación que le da viabilidad y diferentes modelos de financiación son contenidos que demuestran la importancia que progresivamente va alcanzando las actividades físico deportivas, y que se constatan como aspectos de especial interés para el Consejo de Europa. En los textos aprobados por el Consejo de Europa (CDDS) en 1978 a 1993 se hace evidente la importancia que estos temas han cobrado con el paso del tiempo, en Hospitalet, España en 1986 la “Gestión deportiva a escala local” es el tema candente tratando desde las características del gestor, sus ámbitos de acción, responsabilidades y objetivos del deporte público y privado, y eficacia financiera de la gestión deportiva; tal es la importancia que se le atribuye a este punto, que detalla cual debe ser la formación del gestor deportivo y formas de aplicación de la gestión deportiva, en consecuencia se convoca un “taller de formación en gestión deportiva” en Berlín en 1991. Entre las dos anteriores convocatorias tiene lugar en Estrasburgo, Francia en 1990 se centró el tema a tratar en la “Legislación Deportiva” destacando:
- ?? Aspectos constitucionales del deporte de los países miembros.
  - ?? Sistemas de concesión y ayudas financieras al deporte.
  - ?? Los sistemas que permiten conciliar el interés legítimo del Estado por el deporte con la autonomía de gestión que se debe tener en este.
  - ?? El voluntariado en el deporte.
  - ?? Legislación para el fomento del deporte para todos.
  - ?? Fomentar la práctica ética en el deporte.
  - ?? Ofrecer posibilidades de práctica deportiva a todos los niveles.

?? Permitir una gestión autónoma del deporte, con relaciones armoniosas entre el Estado y los movimientos deportivos.

A continuación, y enlazando con el contenido de este punto, pasamos a desarrollar el análisis de la Carta Europea del Deporte, en la que se recogen las orientaciones políticas de los Estados miembros en materia de deporte.

### 1.1.1 LA CARTA EUROPEA DEL DEPORTE.

Las políticas deportivas reflejadas en la Carta Europea del Deporte de 1972, resume la visión de los Estados miembros, en su artículo 1, hablando de los siguientes objetivos que se traducen en estos términos: “Los gobiernos, con el fin de promover el deporte como factor importante para el desarrollo humano, adoptarán las medidas necesarias para la aplicación de lo dispuesto en la presente Carta de acuerdo con los principios enunciados en el código de ética deportiva, a fin de:

?? Ofrecer a cada individuo la posibilidad de practicar el deporte.

?? Salvaguardar y desarrollar las bases morales y éticas del deporte, así como la dignidad humana y la seguridad de quienes participan en actividades deportivas, protegiendo el deporte y a los deportistas de cualquier explotación con fines políticos, comerciales o financieros y de prácticas abusivas y envilecedoras, incluido el abuso de drogas.”

El artículo 2 de la mencionada Carta define el concepto de deporte y el ámbito de aplicación de la misma:

“Se entenderá por “deporte” todas las formas de actividad física que a través de una participación organizada o no, tengan por objeto la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o la obtención de resultados en competiciones de cualquier nivel.”

Los sucesivos artículos de dicha Carta del 3 al 13 manifiestan por idéntico orden los siguientes contenidos:

- ?? El movimiento deportivo.
- ?? Instalaciones y actividades.
- ?? Creación de la base.
- ?? Desarrollo de la participación.
- ?? Mejora de los resultados.
- ?? Apoyo al deporte de alto nivel y al deporte profesional.
- ?? Recursos humanos.
- ?? El deporte y el principio de un desarrollo sostenible.
- ?? Información e investigación.
- ?? Financiación
- ?? Cooperación nacional e internacional

La Carta Europea del Deporte muestra a este fenómeno social desde todos sus aspectos y posibles puntos de vista, recomendando a sus países miembros una legislación que promueva y desarrolle las actividades físico deportivas con plenitud, como veremos en los puntos que nos quedan por desarrollar de este capítulo. La legislación española está todavía muy atrasada en el desarrollo de normas y Leyes que promuevan las actividades físico deportivas en su integridad social, considerándose su atraso en la incorporación en el desarrollo normativo de la europea.

## **1.2 LA LEGISLACIÓN DEPORTIVA ESPAÑOLA DEL PERIODO DEMOCRÁTICO.**

La Ley de Educación Física y del Deporte de 1961 tenía un sentido aplicable a otro momento histórico de nuestro país. Diecisiete años más tarde, con la llegada de la Democracia y en un proceso de rápidos cambios que el periodo democrático preconizaba, se desarrolló la Ley de la Cultura Física y del Deporte de 1980, que dado

las continuas transformaciones que se producían en la sociedad española, se quedó rápidamente anticuada.

Como en todos los procesos sociales y evolutivos del hombre, sus actos se van perfeccionando para poder alcanzar el ideal que perseguimos. De esta forma se intenta actualizar las Leyes Deportivas en la medida que fuesen más acordes con las necesidades socio/deportivas que se planteaban en esos momentos, como así posteriormente lo hará la Ley del Deporte de 1990, aportando un cuerpo legal lo suficientemente amplio para poder abordar la realidad deportiva de los noventa.

Si bien la Ley 10/1990 del Deporte da origen a soluciones de ciertos aspectos deportivos, como vamos a explicar en el punto en el que se analiza la citada Ley, hemos de decir, que carece de una normativa explícita que hagan posible el desarrollo comercial de las actividades físico deportivas, al centrarse, principalmente, en la problemática del deporte de competición y sin profundizar en el fenómeno deportivo desde el punto de vista social.

Con la intención de ver las diferentes visiones del fenómeno deportivo a través del proceso legislativo que este ha sufrido en los últimos años, y detectar sus diferentes aportaciones al mismo, se da paso al análisis de las Leyes del periodo democrático que son las que afectan al desarrollo de las actividades físico deportivas de nuestro país.

## **1.2 LA CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA EN MATERIA DE DEPORTE.**

Las competencias más importantes del Estado son de carácter territorial. La soberanía territorial es la más genuina manifestación de la soberanía del Estado. El soporte físico de los Estados es el territorio. Desde la perspectiva jurídico-formal, el territorio se ha definido como “el espacio al que se limita la validez del orden jurídico del Estado”. (Recuecil, 1949. CJI).

En este sentido tenemos que señalar que:

1. Las competencias del Estado. En Derecho Internacional (DI), la soberanía territorial tiene tres características:
  - a) Plenitud que permite al Estado el cumplimiento de sus funciones.
  - b) Exclusividad, en relación a que un Estado, sin consentimiento del DI, no puede ejercer competencias territoriales en el territorio de otro.
  - c) Inviolabilidad entendida como la obligación del respeto a la soberanía e integridad territorial de otros Estados.
2. Las competencias estatales sobre las actividades físico deportivas.

La doctrina sobre la competencia estatal sobre las actividades físico deportivas nace por el desarrollo de la propia actividad. La Constitución Española, en su artículo 148.1, fija las competencias en esta materia: “Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias: 19. <sup>a</sup> Promoción del deporte y la adecuada utilización del ocio.”

La inquietud social y la importancia de la actividad física dentro de las estructuras sociales modernas, en aspectos como los económicos, políticos y culturales, o en cuanto a comportamientos, ya sean individuales, colectivos, institucionales o públicos, quedan puestos de manifiesto en los principios fundamentales, es decir, en la Constitución española de 1978, mostrando a este fenómeno social como de primera magnitud.

En la Constitución Española en su artículo 43.3, queda plasmado la esencia y calidad que el pueblo español atribuye al deporte, describiendo sus fines y diferenciándolos claramente de otros fenómenos y circunstancias sociales. (Cazorla, 1992). Es la manifestación escrita de los principios fundamentales de los ciudadanos españoles, reflejo de los planteamientos generales de nuestro país, en torno a los cuales giran los problemas esenciales de la sociedad española.

Al mismo tiempo, determina la forma de regular las normas que ordenan los distintos ámbitos de la vida social, política y económica de nuestro país.

El cumplimiento del espíritu de nuestra Carta Magna es uno de los elementos que determinan si un país es democrático, y es el obligado marco de referencia para conocer cual es el significado que nuestra sociedad otorga al fenómeno deportivo, marcando como canalizar los esfuerzos de las Instituciones que legislan en dicha materia. De esta forma, se va orientando la normativa a la idea que la Constitución Española y el pueblo español tienen de este fenómeno, y que se conforma a través de sus legisladores.

Así pues, nuestra Carta Magna nos muestra, como se expone a continuación, el concepto y regulación del deporte:

En el título I, “De los derechos y deberes fundamentales”; capítulo III, “De los principios rectores de la política social y económica”; artículo 43, punto 3, dice: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

Los Estados democráticos contemporáneos no son entendidos únicamente como vehículos de transmisión de leyes reguladoras, sino que su relación con la sociedad es mucho mayor, pasando a ser un solo ente, entendido como “Estado Sociedad”, sin que estos dos términos diverjan en el tiempo y espacio. (Cazorla, 1992).

En este sentido se expresa García Pelayo 1982: “El Estado no puede limitarse a asegurar las condiciones ambientales de un supuesto orden parcial inminente, ni a vigilar los disturbios en un mecanismo autorregulado, sino que, por el contrario, ha de ser regulador decisivo del sistema social y ha de disponerse a la tarea de estructurar la sociedad a través de medidas directas e indirectas”.



Al mismo tiempo, el Estado contemporáneo, asume necesidades individuales, que son fundamentales por su indudable valor y que merecen ser protegidas y defendidas, es decir, el Estado debe velar por que sean posibles las condiciones mínimas de bienestar para que los ciudadanos, dicho en palabras de Laubadére 1984: “nos encontraremos en el Estado del “bienestar” o “Welfare State” que comenzó al final de la segunda guerra mundial, y que empezó a discernir que el bienestar de las sociedades no sólo se basa en una buena situación económica sino en que el hombre necesitaba encontrar en la sociedad en que vive los valores que hacen distinguirse como ser humano”.

España se define en la Constitución Española como “un Estado Social y Democrático de Derecho”. Así pues, las Instituciones Públicas deben conceder especial importancia a promover y fomentar la actividad deportiva como elemento formativo de indudable valor para el desarrollo integral y libre del ser humano, en cuanto a sus efectos sobre la salud de una sociedad y como elemento de conexión entre personas y pueblos. Por ello, se debería dotar al ciudadano de una mínima calidad de vida, como así lo hace la actividad física de carácter social.

López Garrido argumentaba ante la Asamblea General del Deporte, 1977: “debe constitucionalizarse en España el derecho al deporte, como forma de que el ciudadano pueda exigir del Estado los equipamientos y las ayudas necesarias para poder realizarlo”. El deporte en nuestra sociedad es uno de los mayores estandartes que muestran la calidad de vida de los ciudadanos, y pone en el punto de mira a las Instituciones Públicas que tienen el deber constitucional de potenciarlo, legislando con el fin de que las actividades físico deportivas estén al alcance de todos los ciudadanos.

En este sentido los interpreta Cazorla (1979): “se justifica más que sobradamente que el mundo deportivo reclame la constitucionalización del derecho de todo ciudadano a la salud y al deporte”.

Además, la Constitución Española, en su artículo 43.3 dice: “Los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte y facilitarán la adecuada utilización del ocio”. Así se profundiza en el significado que la sociedad española otorga al fenómeno deportivo a través de su Carta Magna, y que a continuación se pasa a analizar.

### 1.2.1 ANÁLISIS DEL ARTICULO 43.3 DE LA CONSTITUCION.

El tratamiento constitucional del deporte, constituye, por un lado, un derecho para los ciudadanos como potenciales usuarios del mismo y, por otro un deber de los Poderes Públicos como responsable de su desarrollo, como así queda patente en los siguientes artículos:

?? Obligaciones:

?? Capítulo III del título I de la Constitución Española (CE), “Derechos y deberes fundamentales,” Artículo 43.3: “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio.”

?? Competencias:

?? Artículo 148.1: “Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias: 19.ª Promoción del deporte y la adecuada utilización del ocio.”

?? Capítulo III del título I de la CE, “Derechos y deberes fundamentales”, artículo 43.3: denominado: “de los principios generales de la política social y económica”.

El artículo 53.3 de la CE dispone que: “El reconocimiento, el respeto y la protección de los principios reconocidos en el capítulo tercero, informará la legislación positiva, la práctica judicial y la actuación de los poderes públicos. Sólo podrán ser alegados ante la

jurisdicción ordinaria de acuerdo con lo que dispongan las leyes que lo desarrollan”.

Así pues, la sociedad española, por medio de su Carta Magna, marca el futuro del ordenamiento jurídico y la política social y económica. Es indudable el gran valor que otorga la Constitución Española a la actividad deportiva, ubicándola dentro de los Derechos y Deberes Fundamentales que rigen el Estado Español.

Cazorla (1992) interpreta los términos que acompañan a la actividad deportiva en el art. 43.3 de la Constitución de la forma siguiente:

?? Fomento: Acción protagonizada por la administración, cuya finalidad es proteger o promover actividad, establecimientos o riquezas, sus destinatarios son particulares, su causa es la satisfacción del interés público que tales actividades deparan y su carácter, se aleja de la coacción, propia de la actividad de policía administrativa, y del servicio público, propio de la actividad administrativa de tal acción.

Se entiende este concepto como un elemento básico necesario para aumentar la calidad de vida ciudadana, en su más amplia acepción y satisface directamente una necesidad de utilidad pública.

El espíritu del artículo 43.3, acoge al deporte como una actividad de indudable utilidad pública y que forma parte del conjunto de elementos que tienden no solo a proporcionar medios materiales a los ciudadanos, sino, a mejorar la calidad de vida cotidiana.

El verdadero valor del deporte es como un soporte vital del ciudadano, manteniendo la salud, previniendo enfermedades, como medio de relación social y modelo de convivencia.

Parece obvio que el desarrollo de las Leyes que articulan las actividades físico deportivas promuevan el deporte para todos y su práctica por el ciudadano. Pues bien, como se verá en el análisis de las Leyes referidas al deporte, no existe, todavía, un completo desarrollo legal en nuestros días, y que son los puntos que tratamos a

continuación.

### **1.3 LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEL DEPORTE DE 1980.**

Una vez puesta en vigor la Constitución de 1978 se aprueba un proyecto de Ley llamado “Ley General de Cultura Física y el Deporte,” que posteriormente se convirtió en la Ley de 13 de marzo de 1980. Esta Ley supuso la ruptura con las viejas tendencias en el tratamiento del Estado hacia el deporte, dotándola de una visión más social y contemporánea. Impregnó a la actividad deportiva de un alto rango normativo y consiguió importantes recursos económicos que consiguió amortiguar, en esa época, tantas deficiencias existentes.

La Ley 31/1980 de Cultura Física y del Deporte contiene la aplicación del imperativo del artículo 43.3 de la Constitución, donde se ordena la presencia de los poderes públicos en el fomento y promoción del deporte.

Por el contrario, Cazorla (1992) manifiesta que la mencionada Ley no fue muy operante, ya que provocaba un excesivo intervencionismo estatal sobre el deporte.

#### **1.3.1 CONSECUENCIAS DE LA APLICACIÓN DE LA LEY DE CULTURA FÍSICA Y DEL DEPORTE DE 1980.**

El desarrollo de la Ley de Cultura Física y del Deporte, supondría:

?? El “deber” de fomento del deporte por todos los poderes públicos, estatal, autonómico, provincial y local; pero la principal labor de fomento se dirige al “deporte para todos”(art. 1,2 y 3.) de la citada Ley.

?? Integrar la Educación Física en el sistema educativo.

- ?? Refleja el espíritu de las Constituciones contemporáneas del cuerpo Estado - Sociedad en materia de deporte.
- ?? Al mismo tiempo, reconoce las organizaciones naturales que nacen a través de las actividades deportivas; “El asociacionismo Deportivo” (art. 2.2), siguiendo las líneas del Consejo de Europa en la reunión de Londres de 1978.
- ?? El papel del Estado es de promotor, difusor, programador y financiador de la cultura física y del deporte, respetando las competencias de las corporaciones locales en materia de deporte. (Art. 3, 4 y disposición transitoria 4).
- ?? El Consejo Superior de Deportes, asume la gestión deportiva estatal como organismo autónomo de la Administración, (art. 21 y 22).
- ?? Implica a aquellos organismos y departamentos ministeriales que tengan que ver con el fomento del deporte, (art. 6 al 10).
- ?? Se crea un régimen asociativo especial, para aquellas asociaciones cuya finalidad es promover la educación física y el deporte. (Art. 14 al 33).
- ?? Instrumentaliza a las federaciones deportivas, a través de un régimen de colaboración con los poderes públicos. (Art. 14 al 33).
- ?? Se crea un régimen especial disciplinario independiente a cargo del Consejo Superior de Deportes. (Art. 34 y siguientes).

Al asumir las competencias por las Comunidades Autónomas en materia deportiva, se traspasó a éstas todo el espíritu de la Ley de 13/1980, pasando competencias de la Administración competente, es decir, del Consejo Superior de Deportes.

Se tendrá que tener en cuenta que en ese momento histórico las actividades físico deportivas estaban en periodo de gestación, y que las Comunidades Autónomas también eran muy jóvenes para poder desarrollar legislativamente y con todo su sentido el sector deportivo.

El Consejo Superior de Deportes asumiría la especial responsabilidad de promover la representación del deporte nacional, desvinculándose de la que hasta el momento había sido una de sus mayores funciones, la promoción del deporte para todos los ciudadanos españoles.

Este traspaso de obligaciones de la principal Institución del Estado en materia de deportes a las Comunidades Autónomas dejó en manos de Administraciones, todavía inexpertas, la labor de desarrollar el principal mandato constitucional: “el desarrollo de las actividades físico deportivas para el ciudadano”.

Se puede pensar que fuera esta una de las razones por las que la legislación que se desarrolló posteriormente se encaminara a la potenciación del deporte de representación nacional, y que se hizo evidente con la Ley del Deporte de 1990, que será el siguiente motivo de estudio de este capítulo.

#### **1.4 LA LEY DEL DEPORTE DE 10/1990.**

Los cambios políticos y sociales sufridos en la década de los 90, entre los que se pueden citar:

1. Procesos político-administrativos descentralizadores, como los autonómicos sufridos en ese periodo.
2. Procesos sociales, como la propia evolución del Deporte en España, y que se derivan de la Ley 13/1980.
3. Los importantes acontecimientos deportivos que se iban a desarrollar en Barcelona en 1992 con “las Olimpiadas de Barcelona 1992”.

Tendrán como consecuencia la creación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, en la que principios constitucionales como son los de conseguir por medio de las actividades físico deportivas un aumento de la calidad de vida, la utilización activa y participativa del ocio en la sociedad española pasan a segundo plano, objetivos generales que persiguen todos los principios constitucionales del nuestro entorno europeo.

Esta nueva Ley actúa como marco jurídico en el que se desarrolla la práctica deportiva en el ámbito estatal y se puede decir que es el indicador en la organización de las estructuras sectoriales del deporte en los siguientes aspectos:

- ?? La educación física y la práctica deportiva son parte sustancial del sistema educativo, en tanto en cuanto, inciden directamente sobre la educación integral de las personas sin distinción de edades ni sexo, art. 3.
- ?? Establece la cooperación entre las Comunidades Autónomas y la Administración del Estado sin perjuicio de ambas, art. 1 y 2.
- ?? El Consejo Superior de Deportes (CSD) es el organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Educación y Ciencia que asume las competencias en materia de deporte, si bien, otros Ministerios pueden contemplar una actuación determinada ante el fenómeno deportivo, art. 7 al 11.
- ?? Estructura el asociacionismo deportivo, concediéndolas un cauce de colaboración entre el sector público y privado, art. 1.3 y 1.4, a saber:
- ?? Da un especial protagonismo al asociacionismo deportivo de base, estableciendo las formas de responsabilidad jurídica y económicas para los clubes que realizan actividades deportivas de carácter profesional, art. 12 al 29.
- ?? Reconoce la función de las federaciones deportivas y de las ligas profesionales, ubicándolas en formas asociativas de segundo grado, y considerando las funciones públicas de carácter administrativo que desempeñan, art. 50 al 53.
- ?? Atiende al deportista de alto nivel con consideraciones de tutela y protección, como representante de España en competiciones internacionales, art. 50 al 53.

Aunque aparentemente la presente Ley parece hacerse eco de importantes aspectos del deporte de carácter social, su articulación hace prioritariamente factible la promoción del deporte de competición y federado, que por otro lado, eran las manifestaciones deportivas las que mostraban mayor grado de organización.

De esta forma el deporte dirigido para la mayoría de los ciudadanos, que además era un fenómeno muy reciente en el seno de la sociedad española, pasa a un segundo plano, a pesar del deber de las Instituciones de promoverlo, potenciarlo y regularlo.

#### **1.4.1 DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS A LA LEY DEL DEPORTE DE 1990.**

Las disposiciones complementarias a la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, como se expone a continuación, están encaminadas al desarrollo de la forma federada del deporte.

En lo referente al Título Primero, Principios Generales, de estas Disposiciones Complementarias a la Ley del Deporte de 1990, se encuentran los contenidos siguientes:

?? Financiación:

El Consejo Superior de Deportes dirige su actividad administrativa al deporte competición y al deporte de representación nacional. Por ello, hace constar las subvenciones recibidas de esta Secretaría de Estado a las federaciones y en concepto de que se reciben las mismas.

Se ha de señalar que uno de los conceptos por los que las federaciones reciben subvenciones del Consejo Superior de Deportes, es para la construcción de instalaciones, encaminadas a un deporte determinado. Este aspecto puede inducir a contradicciones en la Ley, ya que, el Título X, Instalaciones deportivas, 70.1, de la vigente Ley, dice:



“la planificación y construcción de instalaciones deportivas de carácter público financiadas con fondos de la Administración del Estado, se estima que su realización de forma que favorezca su utilización deportiva polivalente, teniendo en cuenta las diferentes modalidades deportivas, la máxima disponibilidad horaria y los distintos niveles de práctica de los ciudadanos”.

Las federaciones son entidades de naturaleza privada, que a pesar de recibir subvenciones directas por el Consejo Superior de Deportes, reciben a su vez subvenciones indirectas a través de los clubes inscritos en las mismas, que a su vez las reciben de la Administración Local a la que estén adscritas. Además, fiscalizan como Sociedades Anónimas Deportivas desgravándose como entes deportivos.

?? Régimen Jurídico del Asociacionismo:

Con respecto a las asociaciones deportivas, establece un régimen jurídico que les lleva a desarrollarse como clubes deportivos adquiriendo la forma de Sociedades Anónimas deportivas, y éstos, a su vez, estrechan sus vínculos con el ámbito federativo, ya que forman parte de ellas y necesitan de ellas para poder realizar sus ligas y competiciones deportivas de cada especialidad.

?? Competencias:

En el Título VII. Investigación y enseñanzas deportivas; atribuye competencias en investigación deportiva a las Comunidades Autónomas, siguiendo la línea del desarrollo de los estatutos de autonomía donde las Universidades dependen de sus Comunidades respectivas.

?? El Personal:

En el Título VII, se hace referencia al mundo de los “profesionales deportivos”, donde el Ministerio de Educación es el último responsable de la expedición de títulos al respecto, cualificando a cada título deportivo de unas funciones determinadas, y circunscribiendo a los títulos federativos al deporte de competición.

?? Fiscalidad:

Establece la normativa de las sociedades anónimas deportivas, dirigiendo su fiscalidad y adjudicando desgravaciones fiscales a dichas sociedades en la medida que promocionan la actividad deportiva, se entiende que es otro aspecto contradictorio de las disposiciones complementarias, ya que como se sabe las federaciones promueven el deporte de competición y no el de fines sociales.

?? Estructura:

Dispone la estructura orgánica básica del Consejo Superior de Deportes, RD 765/1992, de 26 de junio, otorgando una notable representación al mundo federativo en la citada Secretaria de Estado.

?? Seguro Deportivo y Seguridad:

El Real Decreto 849/1993, de 4 de junio, hace referencia a la obligatoriedad del seguro deportivo en cualquiera de las formas de participación deportiva.

#### **1.4.2 REAL DECRETO 1251/1999 DE 16 DE JULIO, SOBRE SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.**

La regulación de las Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social, en su artículo 109 de la Ley 50/1998 modifica algunos aspectos de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Estas modificaciones afectan especialmente al régimen jurídico de las sociedades anónimas deportivas (SAD). Dice literalmente este Real Decreto: “La modificación legislativa operada ha tenido por finalidad básica la de aproximar el régimen jurídico de las sociedades anónimas deportivas al del resto de entidades que adoptan esta forma societaria, permitiendo una futura cotización de sus acciones en las Bolsas de Valores y, simultáneamente, establecer un sistema de control administrativo

sobre el accionariado y la contabilidad de estas sociedades, con el fin de velar por la pureza de la competición y proteger los intereses públicos y de los potenciales inversores".

Concretamente, los preceptos modificados afectan al sistema de accionariado, así como a la información contable que deben dar dichas sociedades. Contiene varias remisiones a normas de rango complementario, especialmente para desarrollar los términos en que deben comunicarse las transmisiones de participaciones significativas del accionariado de las sociedades anónimas deportivas, además de la frecuencia y alcance de la información periódica de carácter contable que dichas sociedades deben remitir al Consejo Superior de Deportes.

Una vez más, las nuevas regulaciones que se producen en el contexto de la actividad física y del deporte se orientan a mejorar la situación económica de entidades privadas que se dedican prioritariamente al deporte de competición.

Se debe señalar que en las Disposiciones generales, en su art. 2. "Objeto social", en su punto 3, clarifican que sólo una parte de la estructura económica del deporte pueden ser privilegiados y cotizar en bolsa como otros sectores económicos como entidades de crédito, entidades aseguradoras o cualquier otro tipo de sociedades. Así pues, este punto dice: "únicamente podrán constituirse sociedades anónimas deportivas cuando su objeto social principal resulte legalmente posible en España, por existir competición profesional en esta modalidad deportiva".

Realmente, existen muy pocas disciplinas deportivas que puedan acceder a estas modificaciones societarias y contables, una vez más parece ser el fútbol el deporte que más rentabilidad económica pueda obtener de este Real Decreto.

Las novedades fundamentales del mencionado RD se encuentran en los capítulos II, III y IV. El capítulo II "Participaciones significativas", en sus artículos 11, 12, 13, 14 y 15 nos regula, respectivamente, los siguientes aspectos: "concepto y comunicación de participaciones significativas", "alcance de la adquisición o enajenación", "comunicación de participaciones significativas", "procedimiento de la comunicación",

“participaciones significativas de sociedades cotizadas” y “registro de participaciones significativas”.

El capítulo III de “Limitaciones a la adquisición de acciones”, en sus artículos 16, 17 y 18 modifica, respectivamente: “la autorización para la adquisición de acciones”, “prohibiciones de adquisición de acciones” y “la información sobre la composición del accionariado”.

En el capítulo IV de “Normas contables e información periódica”: nos hace referencia en los siguientes artículos 19 y 20 a los siguientes conceptos: “obligaciones contables” e “información periódica”.

Este Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, como muy bien se señala en su introducción, no significa más que un mero trámite de modificaciones normativas para que, en su mayoría, los clubes de fútbol puedan ser empresas en forma de sociedades anónimas deportivas, siguiendo beneficiándose de una legislación específica positiva reglamentada en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

## **1.5 INFLUENCIA DEL SISTEMA LEGISLATIVO EN EL DESARROLLO ECONÓMICO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA Y DEL DEPORTE PARA TODOS.**

La contradicción existente entre el espíritu de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte hacia la práctica deportiva y su desarrollo formal, supone un hecho de gran trascendencia que influye notablemente en la evolución social y económica de la actividad físico deportiva de carácter social.

En la “Sentencia del Tribunal Supremo” de 2 de marzo 1988 (RJ 1988, 1702), en la que dictamina el deber del fomento del deporte por los poderes públicos del Estado amparando el deporte activo aficionado y de base sobre el deporte profesional (Anexo I), queda reflejado el sentido constitucional de las actividades físico deportivas.

En la citada sentencia queda aclarada cual es la función fundamental de los poderes públicos en materia deportiva. El problema surge en la aplicación de la misma, ¿el cuándo? y ¿el dónde?, que depende de la coyuntura socioeconómica del país. En la materia que nos ocupa han venido primando, aspectos del deporte que sin ser ilegales, no recogen para nada el espíritu de la “Sentencia del Tribunal Supremo” anteriormente mencionada.

Aunque el Tribunal Supremo dictó esta sentencia a favor del deporte de carácter social, la coyuntura histórica del país orientó la venidera Ley del Deporte de 1990, hacia la articulación del deporte de competición, quedando en segundo plano el mandato del Supremo.

Por un lado, el ámbito social de la aplicación de esta Ley del Deporte de 1990, anteriormente mencionada, parece carecer de un cuerpo legislativo formal o insuficiente, entendiéndose que es el seno de la sociedad española, en la cual hubiesen tenido aplicación y donde los poderes públicos debieron hacer efectiva dicha sentencia, y en la que el término “fomento del deporte” cobra sentido. Ello hubiera supuesto actuar sobre la organización social de la actividad físico deportiva del ciudadano desde todas sus perspectivas, y crear un deporte de ocio activo desde el punto de vista constitucional.

Un acontecimiento histórico, modificará todo este proceso de desarrollo del deporte desde una perspectiva social. Las Olimpiadas de Barcelona 1992, crean un paradigma entre la coyuntura en la política social y económica del país en materia deportiva y una necesidad apremiante de organización efectiva de las Olimpiadas. Para ello se destina un presupuesto especial para la creación de la villa olímpica en Barcelona y una infraestructura organizativa que garantizase su éxito.

Las “Olimpiadas de Barcelona 1992” fueron el acontecimiento internacional más esperado en materia deportiva de España. En ellas la imagen del deporte y en general de nuestro país, estarían en los ojos de todos los habitantes del planeta durante este evento.

Este reto histórico-cultural propiciaría una tendencia a mejorar los vínculos entre las federaciones de cada especialidad deportiva y el Consejo Superior de Deportes, que como se dijo era la principal competente de la Administración del Estado en materia de Deporte. Esto es debido a que es en las federaciones donde se estructura la organización del deporte olímpico.

Así, se comenzó un proceso de regulación y fomento del deporte federado y de competición que desembocará en el mayor espectáculo deportivo mundial de ese año. Los esfuerzos en todos los ámbitos administrativos y de los poderes públicos en general se encaminaron a la organización de Barcelona 92.

Tal acontecimiento deportivo se realiza en dos fases:

1. La regulación de las relaciones entre las federaciones y Estado.
2. El gasto público en materia deportiva se desviaría irremediabilmente a la organización de tal evento, y a conseguir un saneamiento económico para los clubes deportivos, en su mayoría de fútbol, que eran los que mayor infraestructura económica poseían en ese momento.

El hecho de que la sociedad española careciese de la cultura e infraestructura necesaria para la promoción del deporte para todos, facilita el camino en la actuación de la Administración, puesto que no se empleará esfuerzos en cambiar o luchar contra algo que no existía.

El concepto de la actividad físico deportiva como un “Servicio Público” para todos los ciudadanos españoles, que facilite el acceso a la práctica deportiva en igual medida se accede a la educación, sanidad entre otros, se convierte, de esta forma, en un manifiesto de intenciones.

La organización del deporte social la asume la Ley de Cultura Física de 1980, por medio del asociacionismo deportivo, teniendo como base las líneas marcadas por el Consejo de Europa en la reunión celebrada en Londres en 1978. Pero este camino era inviable ya que la cultura deportiva del país, exceptuando la Comunidad Autónoma de

Cataluña, no tenía una tradición de asociacionismo deportivo ni una normativa legal sobre el mismo que le garantizase un pleno desarrollo social.

El tipo de asociacionismo referido por El Consejo de Europa alude a:

“Los únicos factores comunes a todos los Estados miembros son: las actividades deportivas y recreativas se consideran actividades físicas, libremente organizadas por quienes participan en ellas y que el gobierno tiene el deber de fomentar, como también tiene la responsabilidad de velar por que existan unas posibilidades de participación adecuadas”.

En lo referente al aspecto lúdico y recreativo de las actividades físico deportivas, tenemos que tener en cuenta el vacío legal existente en la regulación de las estructuras organizativas de las actividades físico deportivas desde una perspectiva social lúdico-recreativa, dejada en manos de aficionados con muy diferentes intereses.

Dichas organizaciones deberían tener una normativa adecuada que regulase todos los aspectos que hacen posible que se desarrolle un servicio público. Los Poderes Públicos entregarán la capacidad de progreso económico y social del sector de servicios de actividades físico deportivas a una serie de asociaciones sin preparación, ni capacidad.

La comparación entre la Ley de Cultura Física de 1980 y la Ley del Deporte de 1990 posibilita la orientación de las Leyes deportivas hacia la consolidación de las organizaciones históricas del deporte en nuestro país, como son las federaciones y los clubes vinculados a las mismas. De esta forma, no sólo se produce la instauración social de las organizaciones de ámbito federativo, sino que además, se les dota de una normativa legal que favorece muy positivamente la economía de estas entidades, como se apuntó en cuanto a la fiscalidad entre otros aspectos.

La Ley del Deporte de 1990 crea una situación de desigualdad competitiva entre las entidades deportivas tradicionalmente instauradas en España y aquellas que se pretenden crear para ofrecer otras alternativas de servicio público para el ciudadano.

Son los clubes vinculados a sus respectivas federaciones los que tienen un entorno de normas reguladoras donde ampararse, destacando de manera inequívoca los clubes de fútbol, favorecidos de la herencia de la etapa no democrática de nuestro país y donde el espectáculo de once jugadores contra otros once es la fiel medida de la práctica deportiva del ciudadano.

Tal importancia tiene el deporte espectáculo en nuestro país, que el reciente Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas vuelve a demarcarse por el desarrollo de la economía del deporte competición y profesional, prestando especial atención y siguiendo la línea de la normativa anterior, a la mejora de algunas exclusivas modalidades deportivas y muy especialmente la del fútbol.

Así pues, se incurre nuevamente en la creación de una normativa que favorece muy positivamente la economía del deporte espectáculo, soslayando el recreativo, facultativo y educacional.

Si se considera además, la estrecha relación existente entre las federaciones deportivas y las diferentes Administraciones Públicas desde el punto de vista económico, subvenciones y exenciones fiscales, se agudiza una situación de desigualdad social con respecto al reparto de los fondos públicos destinados a la promoción de la práctica deportiva en favor del deporte de competición y espectáculo.

La desregulación de la actividad física de carácter social abarca también al ámbito jurídico mercantil, favoreciendo la aparición situaciones jurídicas que no favorecen la libre competencia del servicio de actividades físico deportivas, revirtiendo éstas en situaciones inconexas entre la pujante demanda social a favor de la práctica deportiva y una oferta de carácter político-social totalmente deficitaria.

El alejamiento de los poderes públicos en materia de normativa que regulen dicho servicio público con carácter social, influye negativamente en el desarrollo de este sector. Uno de los factores que podría ocasionar tal desfase puede deberse a la falta de presupuesto en la investigación del sector en campos como el económico.



La práctica de actividades físico deportivas afecta directamente a la salud y a la calidad de vida del ciudadano, pero actualmente se carece de normativas que puedan exigir responsabilidades profesionales a quienes desarrollan dicha actividad sin ninguna formación, afectando a su mercado laboral, y desintegrándola de cualquier otra actividad mercantil que están reguladas para que el ciudadano pueda consumirlas sin perjuicio para su salud. El servicio de actividades físico deportivas debiera tener una normativa específica que garantizase su calidad y aptabilidad para ser consumido.

Para la distribución de los productos o servicios se requiere un marco legal desarrollado. De la misma manera, debería regularse para el servicios de actividades físico deportivas. A modo de ejemplo, para la distribución del producto farmacéutico, la Administración regula a través de normativas, tanto el proceso de producción como el de distribución. Hemos de entender que una farmacia no puede ser abierta por un panadero, el lugar y licencia tan sólo se concede a un licenciado en farmacia. Esto no ocurre así con un gimnasio u otra instalación deportiva, siendo ambos servicios públicos, cuya finalidad primera es la salud del ciudadano y pertenecientes al sector de servicios.

En el servicio deportivo no existe una garantía de que el producto que recibe el consumidor sea el adecuado o si cumple las normas de calidad reguladas por las Normas Nide, ya que como se apuntó anteriormente, no existen garantías legales que obliguen a los controles de calidad del servicio de actividades físico deportivas.

Se podría hacer una clasificación que vertebrará los distintos sectores verticales de las actividades físico deportivas en nuestro país, a saber:

1. DEPORTE - EDUCACIÓN.
2. DEPORTE - FEDERATIVO.
3. DEPORTE – SOCIAL Y TERAPÉUTICO.

Esta clasificación necesita a su vez de una normativa diferente que equipare, legislativamente hablando, a estos tres niveles actividad física en una igualdad de condiciones de desarrollo social, económico y político.

### 1.5.1 NORMAS QUE AFECTAN AL DESARROLLO PROFESIONAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

En el lenguaje cotidiano el profesional del deporte es aquella persona que practicando una técnica deportiva de alto nivel, obtiene por diferentes conceptos retribuciones económicas y de prestigio social. Desde el punto de vista del deporte de competición, esta definición puede ser aceptada pero, desde el punto de vista del desarrollo profesional para el consumo público, el concepto varía significativamente.

Profesión significa “el ejercicio de determinadas competencias técnicas o científicas o de ciertos saberes que superan el ámbito de los que definen un oficio. Esta cualificación técnica se reconoce a título universitario”. (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1991).

Muchas veces se confunde con el oficio, que es la destreza lograda por la práctica de una habilidad determinada (Diccionario enciclopédico Salvat, 1991). El concepto de profesión sí engloba al de oficio pero no al contrario.

Con esta salvedad conceptual, que clarifica que la persona que ejerza su profesión sobre la salud del ciudadano debe estar adecuadamente capacitado, se pasa a determinar la normativa legal que afecta al ejercicio profesional de las actividades físico deportivas.

La Educación Física forma parte del Sistema Educativo Español, la Ley Orgánica General del Sistema Educativo 1/1990, de 3 de octubre, que da la forma jurídica de la enseñanza no universitaria, establece el carácter obligatorio de la Educación Física en la educación primaria de seis a doce años (art.14.2) que será impartida por maestros con la especialidad correspondiente (art. 16). La Educación Física es también obligatoria en la secundaria hasta los dieciséis años (art. 20.2) y en el bachillerato de dieciséis a dieciocho años (art. 27.4), siendo ésta impartida por licenciados (arts. 24 y 28), ampliando el campo profesional de la educación física y el deporte en la enseñanza.

Curiosamente, el título adquirido en los estudios deportivos de formación que corresponde a un nivel tres de técnico deportivo, es el que de forma explícita recoge peso del deporte social, como consta en la Ley a la que nos hemos referido anteriormente. Precisamente son este tipo de actividades físico deportivas las que deberían estar dirigidas por los profesionales de mayor cualificación, ya que su desarrollo requiere una alta capacitación profesional por la necesidad de conocimientos que son necesarios tener para impartir estas clases, y que inciden directamente en la salud del ciudadano.

El informe del Consejo Superior de Deportes sobre la reforma de las enseñanzas deportivas define hasta dieciocho tareas básicas relacionadas con la cualificación profesional de los técnicos deportivos, a propuesta de los expertos de los países de la Comunidad Económica Europea, dichos niveles se clasifican en:

- ?? Nivel 1, profesional semicualificado, la capacitación profesional se adquiere en un establecimiento escolar o en una empresa, permite la ejecución de trabajos relativamente simples.
- ?? Nivel 2, de técnico, nivel que proporciona una cualificación completa para el ejercicio de una actividad determinada concerniente principalmente a un trabajo de ejecución que puede ser autónomo en el límite de las técnicas que le son propias.
- ?? Nivel 3, Técnico superior, cuya formación teórica es más completa. Las actividades a desarrollar son de orden técnico a ejecutar de forma autónoma y ha de entrañar responsabilidades de encuadramiento y coordinación.
- ?? Nivel 4, titulado medio, con formación técnica de alto nivel adquirida en instituciones universitarias o fuera de ese marco. Los conocimientos adquiridos en este nivel permiten asumir de modo generalmente autónomo o independiente responsabilidades de concepción de dirección y gestión.
- ?? Nivel 5, titulado superior, adquirida únicamente en el marco universitario. La formación que ha de proporcionar el dominio de fundamentos científicos de la profesión, conduce a la autonomía en el ejercicio de la actividad profesional.

Esta clasificación de los diferentes niveles de técnicos deportivos amparan el mercado laboral de las actividades físico deportivas, proporcionando la base de unas normas reguladoras que, encaminadas a la comercialización del servicio de las actividades físico deportivas, delimitan las competencias de cada una de ellas.

El incumplimiento de competencias a desempeñar de acuerdo a su titulación, está descrito en el Código Penal Español como “Intrusismo profesional”, delito tipificado en su art. 403, que se castiga con la pena de multa de seis a doce años al que ejerciere actos propios de una profesión sin poseer el título académico o reconocido en España de acuerdo con la legislación vigente.

La falta de un diseño legal apropiado para los profesionales de actividad física dificulta la investigación de posibles delitos constatados en la jurisprudencia sobre “intrusismo profesional”, algo que obviamente afecta al sistema económico de una profesión, ya que genera una economía sumergida e irregularidades en las relaciones contractuales entre empresario y trabajador, por no constar su cualificación profesional, siendo remunerado el trabajador de forma arbitraria y sin hacer patente ante el Ministerio de Trabajo el tipo de trabajo que desempeña.

El “intrusismo profesional” es sancionado penalmente en la mayoría de las legislaciones de nuestro entorno cultural. En términos generales significa el ejercicio de una actividad profesional por persona que no se halla autorizada para ello por no tener la titulación adecuada, pudiendo ser causa, como se ha dicho, constitutiva de delito.

“El título ha de habilitar para el ejercicio de una profesión y tener naturaleza universitaria”. Según el art. 28.1 de la Ley de Reforma Universitaria, “El Gobierno, a propuesta del Consejo de Universidades, establecerá los títulos que tengan carácter oficial y validez en el territorio nacional, así como las directrices generales de los planes de estudio que deban censarse para su obtención y homologación”.

El Tribunal Constitucional se ha pronunciado sobre el tipo de título académico al que se hace acto de intrusismo, en las sentencias del Código Penal referidas al art. 321.1: 131/1993, 132/1993, 133/1993, 134/1993, 135/1993, 136/1993, 137/1993, 138/1993 y 140/1993 ratificada por la sentencia 277/1993.

El sujeto activo del delito puede serlo cualquiera, siempre que no posea el título académico requerido. El sujeto pasivo es, dado el bien jurídico protegido y su enclave sistemático, el Estado. No serán las asociaciones profesionales ni los colegios de esta índole ni los particulares que reciben los servicios del intruso este sujeto, afecta a las Comunidades Autónomas, a las Universidades y a la sociedad civil.

El R.D. 1913/1997, sobre “Técnicos Deportivos” responsabiliza a la Inspección Educativa del cómo, por quién y para quién de lo que suceda en los centros donde se reciban clases de actividad físico deportiva y de que se siga la normativa legal vigente al respecto. “En materia de inspección de los centros autorizados para impartir estas enseñanzas, el Real Decreto la asigna a la Inspección Educativa general, conforme determina la Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación, y el Gobierno de los Centros Docentes”.

Además, esta situación de intereses afecta directamente al consumidor, que recibe un servicio no cualificado, exponiéndose a los peligros que puedan derivarse de las múltiples lagunas normativas.

Como se confirma en la Introducción del R.D. 1913/1997 “En los últimos años las actividades deportivas han cobrado una gran importancia en el ámbito del mantenimiento de la salud y también en otras actividades relacionadas con el turismo deportivo. En consecuencia, la formación de los entrenadores demanda unas condiciones de calidad y exigencia que consideren como aspecto básico que el futuro técnico deportivo reúna una cultura apropiada y particularmente, unos contenidos formativos asociados y acordes con las funciones y tareas que debe desempeñar”. En el Capítulo IV: Los títulos de Técnico Deportivo y Técnico Deportivo Superior donde se habla de los efectos académicos y profesionales.

En el artículo 34 del capítulo IV del mencionado Real Decreto referido a “Espacios y equipamientos de los centros”, en sus puntos 2 y 3, dicen: “Los centros deberán cumplir las condiciones de espacios y equipamientos de las modalidades y especialidades deportivas para las que hayan sido autorizados, de forma que permitan impartir los contenidos de los currículos y demás actividades docentes en las condiciones mínimas de calidad exigibles.”

El Ministerio de Educación y Cultura y los órganos competentes de las Comunidades Autónomas que se encuentran en pleno ejercicio de sus competencias en materia de educación, regularán, en el ámbito de sus respectivas competencias, los demás requisitos que deberán reunir los centros.”

Con respecto al funcionamiento de los centros deportivos vemos en el mismo Capítulo IV, en el artículo 35. “Apertura y funcionamiento de los centros privados”, dice en su punto.1: “La apertura y funcionamiento de los centros privados que impartan enseñanzas reguladas en este Real Decreto, se someterán al principio de autorización administrativa, la cual se concederá, siempre que reúnan los requisitos establecidos, por el órgano competente del Ministerio de Educación y Cultura o, en su caso, por aquel que establezcan las Comunidades Autónomas que se encuentren en el pleno ejercicio de sus competencias en educación”.

Por último, añadir que la Normativa y Procedimientos aplicable a los centros deportivos atienden a las Disposiciones Adicionales del citado Real Decreto, en su disposición octava: “Enseñanzas deportivas que no conducen a títulos oficiales.” Dice en su punto 1: “Las entidades que impartan enseñanzas deportivas que no conduzcan a la obtención de un título oficial, quedarán sometidas a las normas vigentes que les sean de aplicación.” y en la Disposición. Novena. “Resolución de los procedimientos regulados punto 1: “En los procedimientos previstos en el presente Real Decreto, para todo aquello no regulado expresamente en el mismo o en las normas que lo desarrollen, estará a lo dispuesto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.”

En este mismo Capítulo I, las enseñanzas del R.D. 1913/1997 en su artículo 19, aprobación de los currículos, punto 3: “Al establecer los currículos, se tendrán en cuenta las necesidades del desarrollo económico y social, los recursos humanos del territorio de su competencia, la adaptación al entorno, la participación de los agentes sociales y deportivos, la autonomía pedagógica y organizativa de los centros, y se impulsará de forma especial, su relación con la organización deportiva y el nivel de práctica alcanzado por los ciudadanos en las modalidades y especialidades deportivas”.

En toda esta reglamentación en materia deportiva, se hace evidente dos cuestiones:

- ?? La falta de regulación de los organismos competentes hacia la actividad físico deportiva de carácter social.
- ?? Se marca una línea legal encuadrando las actividades profesionales de cualquier índole en materia deportiva en los mismos planos de actuación.

Las actividades físico deportivas para el ciudadano se mueven en la normativa de la educación y de la salud pública, ya que el Consejo de Universidades somete a los estudios de Educación Física y Deportes dentro del campo de la “Salud”.

Por ello, no se debe olvidar que en los establecimientos donde se impartan dichas actividades deben regularse según la normativa que dicten las diferentes las Administraciones Públicas que estén implicadas en el desarrollo social y económico del sector.

Ejemplos de cómo los profesionales defienden sus intereses económicos a través de las Administraciones competentes los encontramos constantemente en la vida diaria. Así, nos remitiremos nuevamente al producto farmacéutico, que como se apuntó anteriormente, para conseguir la licencia de apertura, debe ser expedido a profesionales de la sanidad pública, como es un licenciado en Farmacia. En el caso del servicio deportivo, debería ser un licenciado en Ciencias de la actividad Física y del Deporte. De esta forma no existiría una desigualdad profesional produciéndose así una competencia

desleal dentro del sector.

Se debe tener en cuenta que la Unión Europea acoge al Estado Español en una normativa que sienta jurisprudencia en todo el territorio nacional, afectando a la mayoría de su legislación.

El Derecho Comunitario va a afectar a todo el Derecho Mercantil regulando de esta forma a la mayoría de las actividades profesionales al mismo nivel de comercialización, como así lo hace la entrada en vigor de la libre circulación de profesionales en el seno de la Unión Europea.

Por esta razón, las titulaciones deportivas que circulen en el seno de la Unión Europea deben estar bajo la normativa que a continuación se expone: por la Directiva 92/51/CEE, del Consejo de Europa, de 18 de junio de 1992, relativa a un segundo sistema general de reconocimiento de formaciones profesionales, que finaliza la Directiva 89/48/CEE, y el Real Decreto 1396/1995, de 4 de agosto, que regula un segundo sistema general de reconocimiento de formaciones profesionales de los Estados miembros de la Unión Europea y de los demás Estados signatarios del Acuerdo sobre el Espacio Económico Europeo y se complementa lo establecido en el Real Decreto 1665/1991, de 25 de octubre.

#### **1.5.1.1 Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.**

La naturaleza del servicio de actividades físico deportivas propicia el riesgo físico del profesional a los accidentes laborales. “Teniendo en cuenta que las personas, por el sólo hecho de serlo, tienen derecho a su integridad física y su salud, la propia sociedad ha ido protegiendo este derecho, así las manifestaciones de este principio de protección las encontramos en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en el Tratado de la OIT, la Carta Social Europea en el Acta Única del Tratado de la Unión Europea”. (Fundación CONFEMETAL, curso de “seguridad y salud en el trabajo, riesgos generales, su prevención y gestión, 28/4/99).



La presente Ley, en su artículo 7, obliga a las empresa a tener y desarrollar programas específicos al respecto. La Ley 31/1995 de 8 de noviembre, establece un conjunto de deberes de obligado cumplimiento empresarial que prevengan situaciones de riesgo en el trabajo.

Existe una normativa específica al respecto en el sector de servicios de actividades físico deportivas reflejada en: “Normativa de Riesgos Laborales en la Actividad Física, Ley 31/1995 de 8 de noviembre”. Esta legislación no certifica que las empresas que se dedican a la comercialización de las actividades físico deportivas las lleven a cabo; como demuestra la falta de proyectos de planificación de la acción preventiva en el trabajo en estas organizaciones, así como, la falta de control de estos programas por parte de la Inspección de Trabajo en el citado sector.

Estos hechos certifican una vez más, que el sector productivo de las actividades físico deportivas, no tienen el suficiente peso específico para ser merecedoras de ser inspeccionadas con la misma profesionalidad con las que se llevan a cabo en otras empresas, favoreciendo situaciones de descontrol económico.

Los artículos 7 y 23, de la mencionada Ley, establecen la obligatoriedad de conservar a disposición de la Autoridad Laboral la documentación relativa a la evaluación de riesgos. Evaluación de riesgos que es obligatoria que este realizada y definida por la empresa contratante para cada puesto de trabajo, y que además, deberá ser conocida por la nueva persona contratada.

La citada Ley, obliga a legislar en esta materia a las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos en cuanto a “la seguridad e higiene en el trabajo”, así el artículo 5, “Procedimiento”, en su punto 3, párrafo b)”, dice que dicha normativa esta a disposición de las empresas en: “Guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Instituto Nacional de Silicosis y protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como en Instituciones competentes de las Comunidades Autónomas”.

La Legislación de la Comunidad Autónoma de Madrid nos muestra esta normativa en su artículo 21 del apartado j) y en el artículo 23, apartado h), así como en la Orden de la CAM del 25 de mayo de 1987 y su modificación del 7 de marzo de 1988. Las Ordenanzas del 22 diciembre de 1989 del Ayuntamiento de Madrid, también especifican la normativa de este Ayuntamiento al respecto.

El Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, en su capítulo 2, desarrolla los requisitos que deben cumplir la evaluación de los riesgos y la planificación de la actividad preventiva. De esta forma, quedan regulados los principios generales de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.

## *CAPÍTULO 2*

# *“SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL DEPORTE”*

## **CAPÍTULO 2.**

### **“SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL DEPORTE”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se estudia el deporte como fenómeno social, introduciéndonos en el mundo de la sociología del deporte. En un primer momento asentamos la idea de que las actividades físico deportivas son en sí mismas un elemento socializante de primer orden, y que esto ha sido así desde que el hombre existe, confirmando las tesis de los principales antropólogos del ejercicio físico entre los que podemos nombrar a: Popplow, Diem, Huizinga, y que a pesar de que provienen de países culturalmente distintos todos coinciden en afirmar que el deporte comienza con los orígenes de la humanidad y como creador de cultura y sociedad.

Por otro lado se expone como las actividades físico deportivas influyen en los estilos de vida, modificando conductas y hábitos de vida. De esta forma se valora el significado del deporte en la sociedad actual a través de sus aportaciones a la colectividad, y como ésta, por un continuo “feedback”, modifica las distintas manifestaciones deportivas, haciendo especial hincapié en la apreciación de la sociedad española ante el fenómeno que se trata.

En las sociedades actuales, actividades como las deportivas subsisten si tienen una utilidad en tanto en cuanto cumplen una función social, como el caso de las actividades físico deportivas, mostrándose así las diferentes funcionalidades, a saber: política, educativa, económica, organizativa, cultural, de relación y comunicación, y como agente de salud pública.

Por ello, se estudia el tipo de organizaciones que intervienen en la estructuración social del deporte y sobre las que se asienta la práctica deportiva de la colectividad. En este sentido, el concepto de deporte para todos toma forma como una actividad que parte y nace espontáneamente de la concepción del ciudadano de las actividades físico deportivas.

La célula básica de organización social es la asociación y es en esta forma como el deporte en general, y el deporte para todos en particular, comienza a vertebrarse en asociaciones deportivas de primer, segundo, y tercer grado; incluyendo a las actividades físico deportivas para el cuidado, inscritas en el último parámetro como entes de promoción deportiva de ámbito estatal.

Es por todo lo comentado en esta pequeña introducción, por lo que comenzamos el desarrollo de este capítulo comentando la significación social del deporte.

## **2. SIGNIFICACIÓN SOCIAL DEL DEPORTE.**

La historia de la Humanidad nos constata la actividad física como un fenómeno que formaba parte de la vida cotidiana del hombre. A medida que las diferentes sociedades y cambios culturales se modificaban el sentido de la actividad física y del deporte varía siguiendo las diferentes tendencias sociales de cada época. No se debe olvidar que la actividad física es innata en el ser humano; el movimiento es la forma más natural de relacionarse con el entorno y de adquirir el conocimiento de las cosas que le rodean.

El movimiento forma parte de la sensibilidad humana. Comenzamos a desarrollarlo a través de los sentidos produciendo el mundo de sensaciones y emociones que caracterizan al ser humano. Muy lejos de las concepciones materialistas del cuerpo sobre la mente, el movimiento, y por ende el ejercicio físico, nos acerca a la metafísica del hombre.

El mundo intangible del hombre es también movimiento, y de esta forma pasa a ser parte de las manifestaciones culturales de los pueblos. La cultura es también una forma de ver la vida de las diferentes sociedades. Por ello no se debe olvidar que las actividades físico deportivas reflejan los cambios de las sociedades.

La actividad físico deportiva se manifiesta como una inmejorable forma de relación con unas indudables aportaciones sobre el individuo. Desde la perspectiva del deporte para todos, en la Asamblea General del Consejo Internacional de Educación Física y Deportes (CIEPS) organizada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en enero de 1971, se manifiesta: “El deporte para todos es uno de los aspectos y a la vez un elemento del desarrollo sociocultural”. “Medio de ocupación de tiempos de ocio, el deporte para todos:

- 1- Asegura a cada uno su desarrollo físico y mental, le procura un equilibrio dinámico satisfactorio, y de salud.
- 2- Le ayuda a satisfacer sus necesidades de participación (integración en el medio, ejercicio de responsabilidad), de comunicación (relaciones humanas) y de expresión.
- 3- Le permite compensar las agresiones “estrés” de la vida cotidiana.
- 4- Le permite, finalmente, asumir mejor sus obligaciones profesionales y su tarea social”.

El sedentarismo de la sociedad postindustrializada necesita del ejercicio físico como un instrumento para alcanzar su equilibrio personal, como una forma de adaptación al medio físico, al espacio que le rodea y por lo tanto a una adaptación en el mundo social.

El deporte moderno tiene su origen en Inglaterra; ahí se establecieron las reglas, medidas, distancias de la mayoría de los deportes modernos, incluso crearon aparatos de medición como el cronómetro. Los clubes eran la célula social deportiva donde los deportistas se relacionaban y cambiaban impresiones sobre su vida cotidiana, era el equivalente a los gimnasios de los griegos donde el cultivo del cuerpo no les impedía dialogar sobre política o economía. De Inglaterra paso a Estados Unidos donde se

desarrollo como un fenómeno que afectaba a todas las capas sociales y se expansionó a todos los países de su entorno.

## 2.1 ESTILOS DE VIDA DEPORTIVOS.

Las actividades físico deportivas son una fuente de investigación de cambios sociales y han dejado de ser un producto social, para pasar a ser un productor de nuevos comportamientos sociales. Su significación social y económica es causa de estudio por todos los Estados del mundo.

El peso social del deporte influye tanto en la organización colectiva como en los valores que éste transmite. Es un instrumento de relación entre las gentes y por lo tanto transmisor de ideologías que forman parte de las políticas de las naciones. El hombre se agrupa para poder desarrollarse lo más eficazmente posible en su tiempo de ocio. El entorno cultural posmodernista y posindustrial, entiende el deporte como un estilo de vida:

Tabla n.º 1.

### ESTILOS DE VIDA DEPORTIVOS:

a) Es imposible la socialización homogénea de la juventud sobre estándar aceptado socialmente. Lo cual obliga a los jóvenes a autoestilizar su conducta sobre cánones propios y autoseleccionados y carentes, consiguientemente, de validez universal. “Me siento obligado a contradecirlos”, reconocen los adolescentes a sus adultos.
b) Promueve la desfanatización ideológica y sentimental que prefiere adaptar talentos querenciosos de privacidad y benevolencia más que de ortodoxia ideológica o de belicismo ético.
c) Conlleva la aparición de estilos de vida que sitúan en un espacio social intermedio, que, por un lado rehuye el fanatismo de la ortodoxia lo mismo que la intoxicación de la rebelión y por otro tiende a escapar del solipsismo y narcisismo que extranjeriza y les condena a la sociedad social.
d) Da lugar a que emerja una sociedad joven desfanatizada, desnarcisizada y tendente a la sociabilidad mosaica, construida a base de estilos de vida, normativos, autoconstruidos, desfanatizados, complacientes al mismo tiempo para el gran mundo al que se requiere pertenecer, en el que se quiere intervenir y participar, pero al que no se quiere someter porque “se acepta la casa pequeña pero no se tolera al Big Brother”.
e) En otros tiempos, los jóvenes podían seguir los pasos de sus mayores, cosa que hoy en día no sucede. En su lugar la responsabilidad de lo que hay que hacer con la vida propia compete a uno mismo. Esto puede provocar angustia y ansiedad pero significa que la vida de uno no está predeterminada automáticamente. Una multitud de posibilidades, imposibles de imaginar por las antiguas generaciones, se le abre, estilos enteros de vida pueden ser intentados, descartados o repuestos, todos ellos a la búsqueda de lo definitivo. Semejante liberación de los lazos tradicionales implica una individualización creciente.

Fuente: Ruiz Olabuéga (1996).

La forma en que el individuo emplea su tiempo libre afecta a las estructuras organizativas que actúan en función del ocio.

La cultura del ocio y de su organización en el tiempo y espacio han elevado a las actividades físico deportivas a un primer lugar en la vida del ciudadano actual. Nuestra estructuración horaria basada en el tiempo de trabajo y el empleo del tiempo libre demanda una regulación en todas sus áreas de las actividades deportivas para que la sociedad pueda ser participe de ellas.

La filosofía de vida de las sociedades posmodernistas, con una marcada tendencia hacia la toma de comportamientos de ocio y tiempo libre, potencia en sí misma la actividad físico deportiva. (Borrett, 1988 y Torkildsen, 1991).

## **2.2 EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL.**

Todas estas referencias realizadas en el entorno social deportivo no son capaces de explicar este fenómeno de una forma única, ya que el deporte no debe ser entendido como un hecho aislado sino como un fenómeno en continuos cambios, transformaciones y sujeto a continuos “feedbacks”, dependientes de la sociedad donde se inserta. Este supuesto propone en sí mismo la necesidad de una constante investigación que sea capaz de analizar los datos adaptados a realidades sociales.

El significado del término deporte ha sido una de las tareas más difíciles de definir en la investigación deportiva, ya que sus múltiples acepciones no pueden definir estrictamente este término tan amplio y abierto, el cual realmente cobra sentido cuando tiene una aplicación específica en un entorno determinado. Dicho de otra forma, existen tantos conceptos de deporte como diferentes grupos sociales, incluso se podría decir como personas que de una forma u otra lo interpreten.



Entre los primeros intentos que tratan de definirlo los encontramos en Cagigal (1975), y le llevan a reconocer la complejidad de su definición del término dentro de las sociedades contemporáneas.

Veinticuatro años más tarde este mismo autor explica: “todavía nadie ha podido definir con general acepción en qué consiste el deporte: ni como realidad antropocultural, ni como realidad social” y matiza diciendo: “El deporte cambia sin cesar y amplía su significado, tanto al referirse a una actitud y actividad humana, como al englobar una realidad social muy compleja”.

Por todo ello, el análisis en términos sociales del fenómeno deportivo, merece ser estudiado desde una perspectiva amplia y bajo algunas premisas que determinen este concepto social del deporte. Dichas premisas serán desarrolladas en el siguiente punto a tratar: “El deporte en la sociedad actual”.

Siempre se ha intentado definir el término deporte de una forma concisa, algo que parece del todo imposible dado sus amplísimas acepciones. Por ello desde hace un tiempo, relativamente corto (7 u 8 años), se ha comenzado a introducir un concepto a través de los términos “actividades físico deportivas,” que sugieren, tanto por su extensión, como por su significado una mayor perspectiva mucho más amplia para la explicación del fenómeno deportivo en la sociedad. Es por esta razón, al término que haremos referencia en el análisis social del deporte.

### **2.2.1 VALORES MATERIALES E INMATERIALES DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

En la introducción a este capítulo: “significación social del deporte” se manifiesta el continuo proceso de cambio al que se ve sometido el término deporte. Por esta razón, se establecerán unos criterios de análisis que puedan explicar “el deporte en la sociedad actual”, como son:

- ?? Valores materiales e inmateriales de las actividades físico deportivas.
- ?? Valores materiales e inmateriales de la sociedad actual.
- ?? El encuentro de las actividades físico deportivas y la sociedad.

La primera toma de contacto con este término se hace de forma material en la más amplia concepción de la palabra. Es a través del término “físico” que está cultural y filosóficamente relacionado a la parte material del ser humano: “el aspecto corporal”. Por ello, es un acto material que incide directamente en el grado de salud física del ciudadano. Ahora bien, la aportación de las actividades físicas a la salud no sólo afecta desde la perspectiva física, sino también mental, psicológica y social, es decir, a la concepción global de la salud.

Definiremos pues este concepto como “un acto material que incide en lo inmaterial.” El efecto del acto material en los aspectos inmateriales del hombre es lo que revaloriza a las actividades físico deportivas. Utilizando una terminología económica, es el valor añadido de una actividad, sólo que en este caso no tiene un único valor añadido sino múltiples y variados que la hacen ser tan apreciada por las sociedades.

Ahora bien, ¿cuál es la parte inmaterial que aporta las actividades físico deportivas a la sociedad?:

- ?? Desde un punto de vista del individuo:
  - ?? Salud mental.
  - ?? Expresión de sentimientos y sensaciones. (Transmisión de valores culturales.)
  - ?? Conocimiento de uno mismo.
  - ?? Educación y afianzamiento de la personalidad.
  - ?? Desarrollo de conductas y valores sociales.
  - ?? La actividad físico deportiva como un acto lúdico.

La teórica pérdida de valores de las sociedades contemporáneas se manifiesta en la búsqueda de nuevas actividades que ayudan al hombre a encontrarse con uno mismo. Realmente, los valores no se pierden tan fácilmente en las sociedades contemporáneas, lo que sucede, es que el hombre ya no ve reflejado esos valores en las organizaciones que históricamente han sido las depositarias de la moral (principalmente instituciones religiosas), y, por lo tanto, busca en actividades de su vida cotidiana aquellas actividades que le reconforten espiritualmente. Siete son las características que diferencian al deporte moderno de las actividades deportivas de épocas pasadas. Según Guttman (1978) estas características son:

- ?? Secularismo.
- ?? Igualdad de oportunidades para competir en las condiciones de la competencia.
- ?? Especialización de roles.
- ?? Racionalización.
- ?? Organización burocrática.
- ?? Cuantificación.
- ?? Búsqueda del récord.

En oposición a la teoría occidental del concepto deporte manifestada por Guttman, surge la crítica marxista que pone de manifiesto la teoría de Riordan (1977), quien mostró una frontal oposición con las nuevas corrientes que emergían ante el fenómeno deportivo en la Unión Soviética, diferenciándola como “nueva cultura física proletaria”, donde el valor de la salud pública y la mejora de la colectividad prevalecen frente al individualismo occidental, dejando patente una tendencia del pueblo hacia el deporte totalmente diferente en su concepción occidental y explicando el fenómeno deportivo no sólo desde un prisma sino desde una significación social del mismo.

Realmente los dos análisis de la explicación del fenómeno deportivo se producen simultáneamente en el periodo histórico de los estados del bienestar, donde el deporte competición y espectáculo se mantiene como la representatividad del nivel deportivo nacional y donde la preocupación de estos estados por la salud del individuo se manifiesta con la promoción del deporte para todos los ciudadanos. Cagigal (1975) en

su obra “El deporte en la sociedad actual”, desarrolla el siguiente cuadro para explicar la funcionalidad del deporte:

Tabla n.º 2.

**EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL.**

<b>DEPORTE ESPECTÁCULO (juego, ejercicio físico y competición).</b>	<b>DEPORTE “PRAXIS” (juego, ejercicio físico y competición).</b>
<b>1. OCIO PASIVO:</b> ?? Manifestación estética. ?? Internacionalismo.	<b>1 OCIO ACTIVO:</b> ?? Vuelta a la naturaleza. ?? Descanso.
<b>2. CONTACTO SOCIAL:</b> ?? Exigencia – Mass Media. ?? Campeonísimo – Ciencia.	<b>2 HIGIENE SALUD:</b> ?? Canalización de la agresividad. ?? Hedonismo.
<b>3 PROFESIÓN:</b> ?? Record – Técnica ?? Promoción social – Método. ?? Afirmación nacional – Finanzas.	<b>3. DESARROLLO BIOLÓGICO.:</b> ?? Esfuerzo. ?? Masoquismo.
<b>4 TRABAJO:</b> ?? Droga (alineación).	<b>4. ESPARCIMIENTO:</b> ?? Riesgo, Autoexpresión. ?? Juego limpio.
<b>5 RENDIMIENTO:</b> ?? Consumismo – Industria.	<b>5. EDUCACIÓN:</b> ?? Perseverancia, Act. Escolar, Extraescolar y Deporte para Todos. ?? Expresión estética. ?? Ciencia y Comercio.
<b>6 POLÍTICA:</b> ?? Adaptación al sistema. ?? Canalización de la agresividad. ?? Comercio. ?? Equilibrio. ?? Institucionalización.	<b>6. TREGUA:</b> ?? Política. ?? Equilibrio – Liberación.
	<b>7. RELACIÓN SOCIAL:</b> ?? Internacionalismo. ?? Nacionalismo. ?? Superación de clases sociales
	<b>1. SUPERACIÓN:</b> ?? Entrega. ?? Preparación al trabajo, adaptación social. ?? Campeonísimo. ?? Reglamentación e institucionalización

Fuente: Cagigal. (1975).

Las aportaciones de las actividades físico deportivas son directamente proporcionales a los valores, materiales e inmateriales, que éstas transmiten. El amplio número de significados que admiten adquiere un comportamiento trasbordador de valores que la sociedad busca en las actividades físico deportivas.

### **2.2.2 VALORES MATERIALES E INMATERIALES DE LA SOCIEDAD ACTUAL**

La constante transformación de la vida social, su envejecimiento y una falta de adaptación de instituciones tradicionalistas donde la sociedad amparaba sus valores y ética de comportamiento, supone la búsqueda en nuevas organizaciones más válidas para la vida contemporánea. Las sociedades avanzan más rápidamente que las estructuras que las organizan. Por ello se ven obligadas de una forma inconsciente a encontrar una forma de vida adaptada a sus valores.

La heterogeneidad de las sociedades actuales es en sí misma una de sus características más claras. Al mismo tiempo, cada grupo tiene unas aspiraciones que plantea una tendencia generalizada de valores de la sociedad actual.

Una de las características más llamativas de las comunidades contemporáneas es el fenómeno de la información a todos los niveles, que ha producido profundas transformaciones en el comportamiento derivadas de la percepción del tiempo y el espacio. Progresivamente estos dos términos físicos, espacio y tiempo, se encuentran más cercanos, conjuntándose con la teoría de la relatividad de Albert Einstein. Los medios de comunicación informan rápidamente, generando transformaciones sociales rápidas y difícilmente controlables.

El consumismo, otra característica de nuestras sociedades, es un reflejo de la influencia de la información del sistema productivo hacia el potencial consumidor. El marketing reforma la revolución industrial creando procesos de consumismo masivo, el cual, no es potenciado a un lugar concreto del planeta, sino que se internacionaliza al

mismo tiempo que las sociedades, para que todos los habitantes del planeta puedan beneficiarse de ello, estableciendo lazos económicos de relación entre todas las sociedades del mundo.

La reacción social ante estos fenómenos de control indirecto, generalmente económicos e informativos, es la de búsqueda y encuentro con los aspectos espirituales del individuo, provocando corrientes de “contracultura” que sensibiliza al hombre hacia aspectos éticos y ecológicos, manifestándose en estilos de vida que revalorizan la escondida sensibilidad humana.

Son sociedades dependientes de un sistema productivo eficaz, en la más amplia acepción de la palabra, pero en continua búsqueda de su identidad y de su teórica felicidad.

La estética, la salud, la imagen corporal, el sentirse bien con uno mismo y con el medio que le rodea, son valores cada vez más en boga que continuamente crean adeptos. La actividad física, es estética, salud, imagen corporal, sentirse bien con uno mismo y con lo que le rodea, es indudablemente una actividad que el ciudadano busca para sentirse persona.

### **2.2.3 EL ENCUENTRO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS Y LA SOCIEDAD.**

El “meeting point” o punto de encuentro se establece por las demandas sociales y porque existe un lugar, un objeto o un servicio que provoca una simbiosis entre ambos. Cuando se produce el encuentro entre las actividades físico deportivas y el ciudadano es cuando la palabra “funcionalidad” cobra su significado más amplio y se comienzan a establecer sus relaciones.

Todas las aportaciones de la actividad física al hombre en particular y a la sociedad en general, son buscadas de una forma u otra por la mayoría de los ciudadanos. El adquirir una buena forma física, tener un ambiente propicio de diversión y entretenimiento, la relación social y con los amigos, la educación, el acercamiento a la naturaleza, una vía de escape del estrés cotidiano, el espectáculo que ofrece, son aspectos que hacen atractiva la práctica de actividades físico deportivas. García Ferrando (1997) así lo manifiesta cuando escribe de los aspectos más atractivos del deporte:

**Tabla n.º 3.**

**LAS 10 ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE REALIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA.**

<b>1995</b>	<b>1990</b>	<b>1985</b>
Estar con la familia	Estar con la familia	Estar con la familia
Ver la televisión.	Ver la televisión	Ver la televisión.
Estar con los amigos/as	Estar con los amigos/as.	Estar con los amigos/as.
Leer revistas y libros	Leer revistas y libros.	Leer revistas y libros.
Oír la radio.	Oír la radio	Oír la radio.
Escuchar música	Escuchar música.	Escuchar música.
Salir al campo.	Salir al campo	Salir al campo.
Ver deporte.	Ver deporte.	Ver deporte.
Hacer deporte.	Hacer deporte.	Hacer deporte.
Ir al cine	Ir al cine.	Ir al cine.

Fuente: García Ferrando (1997).

El cruce de intereses entre lo que aporta la práctica de actividades físico deportivas al ciudadano y los valores que la sociedad encuentra en ellas, es un conjunto perfectamente unificable si las circunstancias de encuentro son posibles.

Se podría decir que la práctica de actividades físico deportivas se encuentra con el ciudadano en los siguientes puntos:

- ?? En las aportaciones a la salud pública.
- ?? En crear un ambiente de convivencia y sociabilidad adecuado.
- ?? Como medio de relación y comunicación.
- ?? Como forma de esparcimiento, relajación y diversión.
- ?? Como medio educativo.
- ?? Como reencuentro con la naturaleza.
- ?? Como forma agonista de entender la vida.
- ?? Como manifestación económica.

Dados los valores que las sociedades aportan a estas actividades se podría afirmar que sociedad y actividad física no son cuerpos aislados, sino que son una parte más del hombre, inseparable e indivisible, que coexisten porque son un cuerpo común.

Es difícil hacer notar la importancia que tiene el fenómeno de las actividades físico deportivas en las sociedades actuales cuando hablamos de valores e intereses de los ciudadanos.

Desde una perspectiva histórica podemos observar la evolución presupuestaria del deporte en España en periodos no democráticos y democráticos de nuestro país. En la tabla que ofrecemos a continuación, García Ferrando (1990), queremos hacer notar como las sociedades modernas constatan la importancia que tienen las actividades físico deportivas con un significativo aumento presupuestario.



Tabla n.º 4.

**EVOLUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARA EL DEPORTE. 1963 –1989.**

<b>Año</b>	<b>Presupuesto anual en millones de pesetas (obligaciones reconocidas.)</b>	<b>Presupuesto anual en pesetas constantes, 1963.</b>	<b>Ingresos quinielas (derechos reconocidos)</b>
1963	226	226	324
1965	529	456	634
1967	1.022	771	944
1970	2.028	1.363	1.781
1975	4.464	1.678	3.708
1979	6.940	1.251	7.264
1980	13.700	2.137	8.942
1982	15.330	1.825	11.127
1985	19.598	2.057	11.706
1986	17.904	1.835	13.956
1987	14.883	1.626	9.461
1988	20.128	2.130	5.743
1989	25.936	2.346	-----

Fuente: García Ferrando (1990).

Los datos que nos aportan en la tabla n.º 4 muestran una importante evolución presupuestaria, sobretodo, destacan las del periodo comprendido entre 1975 y 1989. En este sentido, es significativo comparar esta tabla con la que exponemos a continuación, ya que se produce una involución.

Tabla n.º 5.

<b>PRESUPUESTO DEL C.S.D; PARA 1997.</b>		
<b>DISTRIBUCIÓN POR PROGRAMAS DEL PRESUPUESTO INICIAL.</b>		
<b>?? 134 b.</b>	?? Cooperación. Promoción y difusión cultural exterior.	<b>?? 463</b>
<b>?? 422 L.</b>	?? Enseñanzas Deportivas.	<b>?? 649</b>
<b>?? 422 P.</b>	?? Deporte Escolar y Universitario.	<b>?? 2.671</b>
<b>?? 457 A.</b>	?? Fomento y Apoyo de las Actividades Deportivas.	<b>?? 17.991</b>
<b>TOTAL ORGANISMO C.S.D.</b>		<b>?? 21.747</b>

Fuente: MEMORIA 1997. GABINETE DE LA PRESIDENCIA C.S.D.

#### 2.2.4 PERSPECTIVA GENERAL DE LA SOCIEDAD ESPAÑOLA ANTE EL FENÓMENO DEPORTIVO.

“En España la actividad deportiva en todas sus manifestaciones está conociendo ritmos de crecimiento tan elevados, que obliga a los responsables de la política deportiva a tomar nuevas medidas para hacer frente a la creciente demanda deportiva de la población.” (García Ferrando, 1986).

En nuestro país los valores prioritarios de la familia, el trabajo y los amigos por delante de la religión y la política, Andrés Orizo (1991), encaminan la organización de las actividades de ocio a unos criterios que posibiliten empleo del tiempo libre en compañía de familiares y amigos.

La forma de entender el tiempo libre de los ciudadanos españoles no ha supuesto una barrera en el incremento de personas que realizan con regularidad u ocasionalmente actividades físico deportivas en su tiempo de ocio, ampliándose del 12% en el año 1982 al 35% en el año 1991.

Martínez del Castillo (1986), señala como causas del incremento de la práctica deportiva las que a continuación se detallan:

- ?? La consolidación de la Sociedad de Consumo y la Cultura del Ocio.
- ?? La necesidad del Capital de encontrar nuevos mercados rentables o ampliar los ya existentes. (Castells, 1981).
- ?? La mayor intervención de las Administraciones Públicas en la promoción del deporte.
- ?? El ascenso de nuevos valores sociales, de nuevos estilos de vida (Orizo, 1979).
- ?? El papel estratégico de las sociedades post - industriales de la reproducción de la fuerza de trabajo, Castells (1981), en la que el deporte desempeña obviamente un rol importante, al igual que en la reproducción de las relaciones sociales.
- ?? La asociación de éxito deportivo o corporal, con éxito social.
- ?? La búsqueda de la diferenciación y distinción social, a través de nuevas prácticas

deportivas o corporales a través de sus signos externos (vestimenta, material), (Bourdier, 1979).

La incorporación de las clases medias y de la mujer a la práctica de actividades físico deportivas aumenta la necesidad de servicios deportivos adecuados. En 1974 la demanda era claramente masculina y juvenil, con un estatus social elevado. En la década de los noventa la proporción de práctica entre hombre y mujer es de 2 a 1 a favor de los primeros. (Martínez del Castillo, 1992).

La realidad de la sociedad española con respecto al deporte no es muy diferente del conjunto de sociedades industrializadas de su entorno. El interés generalizado por las actividades físico deportivas se manifiesta tanto en la vida social, económica, y política como en la cultural.

La paulatina adaptación de la sociedad española a nuevos horarios de trabajo, un aumento de calidad de vida y del poder adquisitivo y una mayor educación deportiva, justifican globalmente el creciente interés de la población hacia conductas deportivas.

El análisis sociológico de las actividades deportivas es equivalente a la complejidad de las sociedades donde se manifiesta. El baremar el grado de participación deportiva social a través de las licencias federativas se queda totalmente obsoleto, ya que esos datos hacen referencia, en la mayoría de los casos, al deporte federativo y de competición, reduciendo los estudios a grupos muy reducidos de la población. No obstante, pueden aportar un valor referencial en tanto en cuanto se manifiesta un incremento significativo en el número de licencias federativas.

El escaso valor de los datos obtenidos del deporte federado se debe a las siguientes causas:

- ?? Es una población muy reducida.
- ?? Presenta unas características muy diferenciadas con respecto a la población global.
- ?? Manifiestan la especificidad hacia un deporte, no una tendencia social.
- ?? El interés social de las federaciones se basa en potenciar una técnica deportiva

determinada, orientada a la competición y no a potenciar la salud y el ocio “rentable” del ciudadano.

Los parámetros y valores que ponen en movimiento al deporte federado no coinciden completamente con los valores que el ciudadano da a la práctica de actividades físico deportivas.

Por el contrario, tal y como ya hemos expresado anteriormente, sí puede ser un valor referencial por las siguientes causas:

- ?? La tradición deportivo cultural de la sociedad española.
- ?? La facilidad en el control del incremento de fichas federativas.
- ?? El deporte federado es el “escaparate” deportivo nacional.

### **2.3 FUNCIONALIDAD DEL DEPORTE CONTEMPORÁNEO.**

Funcionalismo, desde el punto de vista antropológico, cultural y social, viene definido como una metodología que se basa en ser un instrumento preciso. El análisis funcional, si bien cabe considerarlo también una teoría en la medida en que es un planteamiento metodológico, no debemos olvidar que parte de un supuesto teórico no está exento de connotaciones ideológicas: el de que los elementos del sistema cultural o social (instituciones y formas colectivas de comportamiento), se explican por funciones sociales de cara a satisfacer determinadas necesidades de los individuos (biológicas, psicológicas y societarias), y por su contribución al mantenimiento de la estructura social. (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1990).

Desde el punto de vista del funcionalismo en sus diversas tendencias, el concepto de función se agrupa junto con el de estructura como uno de los instrumentos conceptuales básicos en la explicación e interpretación de los fenómenos sociales y culturales. Puede decirse que nos hallamos ante una perspectiva funcionalista siempre que la función aparece, no como un fenómeno secundario y derivado de una estructura

determinante, sino como un fenómeno independiente y primario que a través de sus efectos contribuye precisamente a configurar las estructuras del sistema social. Se habla, en este sentido, de interdependencias funcionales, de integración funcional, de unidad funcional, de desorden funcional. (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1990).

Así, podemos decir, que las actividades físico deportivas cumplen un papel multifuncional en las sociedades actuales desde diferentes puntos de vista, a saber:

- ?? Político
- ?? Educativo
- ?? Agente de salud pública.
- ?? Económico.
- ?? De relación y comunicación.
- ?? Organizativo.
- ?? Cultural

A continuación pasamos a explicar las múltiples funcionalidades de las actividades físico deportivas.

### **2.3.1 FUNCIONALIDAD POLÍTICA DEL DEPORTE.**

Los recientes acontecimientos que han transformado el mapa político eliminando la tensión de las armas nucleares y guerra de armamentos entre las dos superpotencias, EEUU y antigua URSS, han orientado al deporte como una forma de demostración más racional del poder político de los estados.

Los alcances y récords conseguidos desde el deporte son una demostración de la capacidad tecnológica, organizativa y social de un país. De esta forma cada vez más los resultados alcanzados en cualquier acontecimiento deportivo internacional se asemeja o por lo menos se acerca al ranking o puesto donde se le sitúa al Estado a nivel mundial.

El deporte de competición es un escaparate utilizado de forma política donde los estados exhiben en forma de ranking deportivo su situación en el mapa mundial. Es por ello que los resultados obtenidos en Sydney 2000 por los representantes del deporte nacional estén suponiendo un nuevo motivo de polémica entre los responsables políticos de nuestro país.

El mayor órgano de la Administración Española en terreno deportivo es Consejo Superior de Deportes (C.S.D), que lleva de forma directa los acontecimientos que tengan que ver con competiciones internacionales. Todos los hechos relativos al deporte de competición de carácter nacional e internacional representan a España con sus diferentes participantes.

La proliferación de promesas e inauguraciones de polideportivos y obras sociales en la etapa electoral de los diferentes partidos es otra representación de la importancia que tiene el hecho deportivo en la política.

### **2.3.2 FUNCIONALIDAD EDUCATIVA.**

La educación física ha pasado en los últimos veinte años de ser una actividad controlada desde el punto de vista político, a formar parte del sistema educativo como una asignatura más del mismo, teniendo en cuenta la función formativa que ejerce sobre los alumnos que se encuentran en proceso de desarrollo físico e intelectual, afectando tanto en su desarrollo físico como en su formación con respecto a los valores que la sociedad actual considera adecuados inculcar a sus niños y jóvenes.

El Consejo Superior de Deportes es una Secretaría de Estado dependiente del Ministerio de Educación y Ciencia. Este hecho puede ser un factor que limita el desarrollo de la actividad física y el deporte en nuestro país, ya que, centra a esta ciencia en el camino de la educación, tanto a sus profesionales, como en las tareas laborales a las que se les destina socialmente a éstos. Nada más lejos de la realidad, baste como

ejemplo la multidisciplinariedad de este trabajo, donde se evidencian los múltiples aspectos que tienen que ver directamente con la actividad física y deportiva, y que no sólo se circunscriben al sistema educativo.

Así se expresa Cazorla Prieto (1992) con respecto a la importancia de la educación física: “El mero fomento público de la educación física no cuadra con su importancia y los cometidos que ha de desempeñar en la sociedad moderna y en el conjunto del sistema educativo. Aunque el artículo 27 del texto constitucional reconoce el derecho de todos a la educación y, en principio, cabría entender que tanto educación intelectual como la física estarían encuadradas en el precepto, en realidad no es así”, y justificándolo de la siguiente manera: “Delatando una concepción raquílica y poco acompañada con los aires que corren, no ha adoptado tal punto de vista. Ha escindido con nitidez la educación en términos convencionales de la educación física. La prueba la encontramos en que el artículo 27 regula el derecho a la educación y en él no está incluida la física, puesto que ésta después es contemplada aisladamente en el número 3 del artículo 43”.

“Sin embargo, aunque tal escisión revela trasnochadas creencias en torno al tema, podría haberse justificado sobre la base del interés de conocer y dar un tratamiento preferente y destacado a la educación física. No ha sido así tampoco, toda vez que no se le ha otorgado igual consideración que a la educación en general. Mientras que con relación a esta se confiere a todos los ciudadanos un derecho, respecto a aquélla lo único que se hace es imponer a los poderes públicos la obligación de su fomento”.

### **2.3.3 FUNCIONALIDAD EN LA SALUD PÚBLICA.**

El efecto de la actividad física y el deporte en el ser humano es un hecho evidente. Actúa positivamente tanto física como intelectualmente, siempre y cuando se adapte el ejercicio a las características de las personas a las que lo realicen, haciendo imprescindible un profesional que asuma la responsabilidad de ejercer dichas funciones.

El ejercicio físico provoca un efecto sobre el organismo a todas las personas que lo practiquen, no existiendo limitación de edad para su práctica. Este hecho amplía el campo de actuación sobre la salud a todos los grupos de edad de la población.

Los nuevos programas desarrollados a los adultos y tercera edad, Granada 1997, donde se trabaja sobre la forma física y mental del individuo son programas independientes del sistema público de salud, actuando a modo de medicina preventiva con el ahorro que ello supone.

La Actividad físico deportiva es una ciencia que requiere conocimientos de ciencias afines a ella para su avance y aplicación. La salud pública requiere un acercamiento de los profesionales de la actividad física y de los profesionales de la salud sobre todo en actuaciones que afecten a toda la población.

Se ha de señalar que el concepto de salud es un término muy amplio, ya que no sólo implica un efecto estrictamente físico, sino que supone un concepto integral de mente y cuerpo, como así lo ejerce el ejercicio físico sobre todos aquellos que lo practican.

Según el concepto convencional de salud, “ausencia de enfermedad”, sitúa a los individuos en la parte positiva de la vida donde la actividad física es siempre posible, ya que forma parte del estado natural de la persona.

El Derecho Penal contempla los delitos contra la salud pública refiriéndose a quienes atentan contra la salud de la población en general. De esta forma, y teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, aquellos que ejerzan en el terreno profesional de las actividades físico deportivas deberían ser profesionales de pleno derecho.



#### 2.3.4 FUNCIONALIDAD ECONÓMICA.

La importancia que ha cobrado el deporte en las sociedades modernas ha creado la necesidad de sustentar estas actividades sobre una base económica adecuada. El intentar entender los fenómenos deportivos sin un movimiento monetario es hoy en día del todo impensable. El fútbol es una demostración exagerada de este hecho.

Las actividades físico deportivas son sin duda un agente económico de primer orden, entendidas como a una economía pública del deporte, una economía de consumo de práctica de actividades físico deportivas, economía de productos y servicios deportivos, economía del trabajo deportivo y la macroeconomía de las Instituciones Deportivas Internacionales.

Si consideramos que nos hallamos ante el principio de la instauración de algunas actividades económicas derivadas de las actividades físico deportivas, se debería prever algún modelo de regulación económica de este servicio público, que con una buena planificación pudiera incrementar más puestos de trabajo en el sector.

La potencialidad de la economía de las actividades físico deportivas está en estrecha relación al mercado potencial existente, lo que suscita la necesidad de investigar cuál puede ser el futuro económico de dichas actividades.

En consecuencia, la práctica de actividades físico deportivas no sólo genera un bien a aquellos que lo practican, sino que incide también, en la creación de bienes y servicios muy importantes en la economía productiva de un país.

### 2.3.5 FUNCIONALIDAD DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN.

Las motivaciones que lleva a la población a la práctica de actividades físico deportivas son diversas. Una de ellas es la capacidad que ofrece para relacionarse con los demás. Como se observa en la tabla que presentamos a continuación, “las amistades” son una de las causas por las que la población española se acerca más a la práctica deportiva. A través de la práctica de actividades físico deportivas se puede acceder a la vida social, a relacionarse con el entorno de una forma saludable. Este factor de motivación es constatado en la encuesta realizada por García Ferrando (1998) y que se expone de forma gráfica en la siguiente tabla:

Tabla n.º 6.

#### MOTIVOS PARA PRACTICAR DEPORTE EN ESPAÑA.

<b>Hombres</b>	<b>%</b>	<b>Mujeres</b>	<b>%</b>
1. Hacer ejercicio	51	Hacer ejercicio	53
1. Diversión	50	Salud	37
2. Le gusta	44	Diversión	35
3. Amistades	26	Le gusta	27
4. Salud	19	Mantener la línea	23

Fuente: García Ferrando (1998).

La práctica deportiva ha sido siempre un punto de encuentro donde las personas se relacionan socialmente; no sólo ejercitan el cuerpo y la mente, sino que, se establecen lazos grupales que proporcionan un equilibrio social, identificándose por su comportamiento y forma de pensar.

Los medios de comunicación, que han supuesto una de las razones de muchos cambios sociales, han tomado como abanderado a los acontecimientos deportivos como forma de comunicación y manifestación de hechos que se producen en las sociedades contemporáneas.

Los acontecimientos deportivos han pasado a formar parte de la industria de la comunicación. Las luchas entre las cadenas de televisión están a la orden del día. Éstas son producidas por los derechos de retransmisión de eventos deportivos, que como se conoce consiguen cuotas de máxima audiencia.

“La creciente influencia de los medios de comunicación en el deporte ha despertado, como se ha señalado anteriormente, fuertes críticas. Los teóricos de la comunicación han pasado a hablar de las influencias de los medios, a describirlos crudamente como creadores de realidad” (Durán González, 1998).

El impacto del espectáculo deportivo sobre la población ha atraído a los medios de comunicación, dotando al deporte de un poder difícilmente superable como medio de comunicación de masas.

Según los datos elaborados por la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), que es la agencia de mayor reconocimiento informativo profesional, el periódico “Marca” ocupaba a principios de 1998 el primer lugar como periódico más difundido, con un 12,62% de la cuota del mercado español de prensa diaria.

Estos hechos confirman al deporte como uno de los poderes más importantes como medio de comunicación social.

### **2.3.6 FUNCIONALIDAD ORGANIZATIVA.**

La vida contemporánea se rige por la regulación horaria que estructura nuestro tiempo de trabajo y de ocio. Las actividades físico deportivas que juegan un importantísimo papel en la adecuada utilización del ocio y el tiempo libre del ciudadano, generan un sistema organizativo que rentabiliza nuestro tiempo libre.

La práctica de actividades físico deportivas promueven una forma de vida organizada, no solo desde el dispositivo horario, sino también, en costumbres que modifican los hábitos de vida, y por lo tanto, reorganiza las costumbres de forma saludable para el mantenimiento de la salud del ciudadano.

Además, los eventos deportivos de cualquier nivel requieren una organización y, a su vez, generan la movilización de grandes masas de población que diseñan planes y formas organizativas aplicables a otros eventos sociales, como puedan ser acontecimientos políticos o campañas publicitarias. Son las grandes estructuras deportivas internacionales las que mayor capacidad tienen de organización de eventos, donde la población internacional se concentra en un lugar determinado.

La realización de tales acontecimientos requiere de una capacidad organizativa superior a otros sectores. La estrategia de organización es también una imagen que se vende al exterior, como ocurrió en Barcelona 92, donde la imagen de esta ciudad recorrió el mundo entero gracias a toda la organización de los Juegos Olímpicos.

### **2.3.7 FUNCIONALIDAD CULTURAL.**

Las actividades y manifestaciones físico deportivas no son solamente una exposición en la cual el individuo consigue un récord físico. Una de las características que tiene el deporte es que es un transmisor de culturas. Es obvio, que la expresión del movimiento no es igual en un país de oriente que de occidente; la interpretación de un salto gimnástico no es igual en la escuela rusa que en la china, aunque estén utilizando la misma técnica.

El movimiento físico está impregnado de elementos culturales que se transmiten en la propia educación del movimiento, y por lo tanto, en la educación del individuo.

La danza, donde el movimiento físico es su razón de ser y de expresión, es una de las manifestaciones más claras de que el arte es movimiento, es cultura oculta que se transmite de generación en generación a través de juegos y danzas autóctonas, donde se manifiestan los valores de los pueblos.

El conocimiento del mundo que nos rodea lo adquirimos a través del movimiento. La visión dualista de cuerpo y mente heredada de los primeros cristianos ha propiciado desechar todas aquellas expresiones y manifestaciones culturales relativas a la actividad física, negando de esta forma la propia naturaleza humana.

Los eventos deportivos son un reencuentro con valores culturales perdidos en la historia más lejana de la humanidad.

#### **2.4 INFLUENCIA EN EL ENTORNO SOCIAL DEL CONSEJO DE EUROPA EN MATERIA DE DEPORTES.**

Como ya se mencionó en el capítulo 1, el Consejo de Europa es un organismo intergubernamental cuyos países miembros convienen las tendencias sociales existentes en materia deportiva. Los textos que se redactan en el Consejo de Europa tienen un elevado contenido político y jurídico, es decir, son textos que influyen en la concepción del deporte social.

Los Convenios aceptados por los países miembros intentan salvaguardar y promover los ideales y principios que constituyen su patrimonio común, así como, favorecer su progreso económico y social.

Con respecto a los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, son los criterios que engloban todas las decisiones que el Consejo de Europa adopta para garantizar el derecho de las personas a practicar deporte.

La participación en el citado organismo de los ministros de los países miembros significa el compromiso de adoptar las políticas deportivas que se establecen en sus continuas reuniones.

De esta forma, las políticas deportivas de cada país se ven influenciadas por las decisiones aceptadas en el Consejo de Europa en materia de deporte.

Las consideraciones políticas y jurídicas del Consejo de Europa han ido evolucionando en la medida que sus sociedades lo han hecho. Por ello, han pasado de entender el deporte como un instrumento de competición política, a ser un derecho fundamental de todas las Constituciones Europeas, entendiendo este derecho como el bien que aporta la practica deportiva al ciudadano y, por ende, a la sociedad en general desde todos sus puntos de vista.

El Consejo de Europa considera al deporte como una actividad “social y cultural basada en una libre elección, que estimula los contactos entre los países y los ciudadanos europeos”.

Las contribuciones del ejercicio físico al equilibrio fisiológico y psicológico del hombre, la estrecha relación existente entre el medio ambiente y las mismas, llevan al citado organismo a considerar a las actividades físico deportivas como un bien público que tiene como fin el promover sus valores y beneficios.

Según la Carta Europea del Deporte los gobiernos tienen la responsabilidad de favorecer la adopción de criterios éticos exigentes en todos los ámbitos de la sociedad en que esté presente el deporte.

De esta forma todas las figuras derivadas del deporte, organizaciones deportivas, sector comercial, dirigentes, los médicos, farmacéuticos, deportistas o cualquier persona que trabaje, remunerada o voluntariamente, debe asumir las responsabilidades complementarias que se deriven del ejercicio del deporte.

## 2.5 LA TEORÍA DEL DEPORTE COMO PRÁCTICA.

Como se ha señalado en los apartados anteriores, tanto en el que se refiere a la visión constitucional del deporte, como en el referido a las reflexiones del Consejo de Europa en la misma materia. El mayor objetivo funcional que asume el deporte es el de la práctica de todos los ciudadanos, por las inmejorables consecuencias que este produce en la sociedad.

Pero el tradicionalismo histórico del significado del término deporte asimilado a la competición y el espectáculo, ha implicado el mantenimiento de macroestructuras que sostienen este tipo de actividad física, a pesar, de que desde el punto de vista numérico de practicantes es poco representativo.

Esta contradicción entre el significado y el desarrollo social del deporte, ya manifestada con anterioridad en el punto 1.1.7 “Influencia del sistema legislativo en el desarrollo económico de la práctica deportiva y el deporte para todos”, y supone una disfuncionalidad entre el deporte y su ámbito de aplicación.

El concepto del deporte praxis se basa en resaltar su funcionalidad en la sociedad que lo practica. Así, Cagigal (1972) dirige su artículo “El deporte – práctica” a la sociedad en general, explicándose de esta forma: “En primer lugar prefiero referirme, no a los practicantes del deporte requeridos por las altas exigencias campeoniles y espectaculares, es decir, no a los deportistas destacados y famosos, sino a los practicantes de los deportes a cualquiera de los niveles no superiores, estén o no federados, organizados en clubes o simplemente usuarios de una pista particular de tenis o una piscina”.

Revalorizar el ocio activo ubicándolo en las sociedades postindustriales; señalar la higiene y la salud como sinónimo de deporte, valorar la importancia que tiene la actividad física en el mantenimiento biológico, además, de los efectos de autocontrol, superación y agonismo que ejerce el deporte, mantienen la teoría Cagigalista del “deporte praxis”.

La contradicción entre el deporte espectáculo y el deporte praxis ha sido una constante en la filosofía deportiva. Como se dijo con anterioridad, la primacía estructural que posee el deporte competición y espectáculo sobre el deporte praxis y para todos, ha supuesto una lucha que se basa en el siguiente hecho que exponemos a continuación, y que pone en evidencia las descompensaciones entre ambos.

**Tabla n.º 7.**

**DIFERENCIAS ENTRE EL DEPORTE COMPETICIÓN, ESPECTÁCULO Y DEPORTE PRAXIS, PARA TODOS.**

<b>DEPORTE COMPETICIÓN Y ESPECTÁCULO.</b>	<b>DEPORTE PRAXIS Y PARA TODOS.</b>
?? Gran estructura organizativa e institucional.	?? Poca estructura organizativa e institucional.
?? Muy poca representatividad en la población.	?? Potencialmente la mayor representatividad en la población.

Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista filosófico, Cagigal (1975) vuelve a hacer una reflexión en su artículo: “La teoría del deporte praxis frente a deporte espectáculo”. En él destaca la controversia que plantea el deporte espectáculo, donde al final el resultado y el factor económico es lo primordial, reprimiendo los verdaderos valores del deporte que se fundamentan en una práctica ética y con igualdad de condiciones en su práctica.

Parece imposible pensar que no exista una definición del deporte en la que se incluya a las ciencias relativas al movimiento humano en los diccionarios de la lengua, cuando el movimiento y la práctica van unidos en sus trayectorias. Por el contrario, en la definición de deportista se dice: “Persona que practica uno o más deportes, o aficionada a ellos.” (Diccionario enciclopédico Salvat, 1990).



De igual forma, el término deporte va asociado como elemento diferenciador al término práctica. Esta práctica puede ser también cuantificable desde el momento que se asocie al número de personas que realizan dicha práctica deportiva. Este hecho diferenciador es irrisorio si comparamos la cantidad de población que existe y la que realmente hace práctica deportiva.

Realmente la fuerza social que posee el deporte es el de la práctica del ciudadano, si se carece de ella, pierde su valor primordial. Al ser un derecho contemplado en la Constitución Española, el ciudadano debe poseer los medios para poder reivindicarlo en igualdad.

Es difícil determinar el nivel de práctica deportiva del país, aunque, a simple vista, no parece a simple vista identificable el resultado del medallero del deporte de competición español con el del nivel de práctica deportiva del ciudadano. Por el contrario, si se ha manifestado el interés de la población española hacia el deporte, a saber:

**Tabla n.º 8.**  
**INTERÉS Y SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN CON LA PRÁCTICA DEPORTIVA, 1995**  
**1990.**

<b>Categorías de población</b>	<b>1995</b>	<b>1990</b>
?? Interesado y practica suficiente deporte	<b>16</b>	<b>15</b>
?? Interesado pero no practica tanto como quisiera	<b>22</b>	<b>20</b>
?? No interesado pero lo practica por obligación	<b>1</b>	
?? Interesado, practicaba y ahora no	<b>26</b>	<b>26</b>
?? Interesado, no ha practicado pero sí le gustaría	<b>14</b>	<b>14</b>
?? No interesado y nunca ha practicado	<b>20</b>	<b>19</b>

Fuente: García Ferrando (1998).

Este aumento del interés de la población española por el deporte cobra coherencia con el incremento del nivel de práctica manifestada por la población entre los años 1975 y 1995, el cual se corresponde a un incremento de casi una cuarta parte de la población. El 23% afirma practicar un deporte y el 16% de la población dice practicar dos o más.

**Tabla n.º. 9.**

**EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN ESPAÑA, 1995 – 1975.**

<b>Participación deportiva.<sup>?</sup></b>	<b>1995</b>	<b>1990</b>	<b>1985</b>	<b>1980</b>	<b>1975</b>
?? Practica un deporte.	<b>23</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
?? Practica varios deportes.	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>7</b>
?? No practica ningún deporte	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>53</b>	<b>63</b>	<b>78</b>
?? Antes sí, ahora no.	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	
?? No contesta.		<b>3</b>		<b>2</b>	

Fuente: García Ferrando (1998).

Según la misma fuente anteriormente citada, se expone que: “Se puede estimar que entre la población española de 15 a 60 años, el número de practicantes que hace deporte oscila alrededor de 7.500.000 (el procedimiento estadístico de estimación de parámetros se puede ver en: García Ferrando (1989): “Sociestadística”.

Los 7.500.000 a los que hace referencia García Ferrando incluye a la población que practica, tanto deporte para todos, como deporte competición y espectáculo. Una cifra muy pequeña a simple vista, si la comparamos con al población total española que

---

<sup>?</sup> “En la encuesta dirigida a la población comprendida entre quince y sesenta y cinco años, se considera práctica de deporte en todas sus formas, es decir, como ejercicio, recreación, competición, juego, etc.”.

es aproximadamente de 40 millones. No obstante, no es un valor negativo para nuestro estudio, ya que atendiendo a las tendencias en el incremento de práctica de las actividades físico deportivas en la población española, su potencial de crecimiento es todavía muy alto.

## **2.6 EL DEPORTE PARA TODOS.**

Aunque la idea de “deporte para todos” pueda parecer un concepto reciente, no es así, ya que, es el deporte que se refiere a la práctica deportiva que realiza espontáneamente la población en su tiempo de ocio, divertimento, ó en sus relaciones sociales, es decir, la actividad física que siempre ha existido y de la que nace el deporte espectáculo y competición en los clubes ingleses.

En el proceso democratizador de las sociedades modernas, sobre todo en los países industrializados de la Unión Europea, el concepto de deporte social y para todos es el objetivo a largo plazo a donde deben llegar estas sociedades. Así, en 1966, el Consejo de Europa plantea la necesidad de desarrollar programas de deporte para todos.

El organismo más importante que representa el deporte para todos y deporte recreación es la Fédération Internationale du Sport pour Tous (FISPT), constituida en Estrasburgo en 1982. Con posterioridad en 1985, en España fue fundada la (A.C.E.T..)” Associació Catalana d’Esport per a tothom”.

El deporte para todos y el asociacionismo deportivo se ha desarrollado paralelamente desarrollado en nuestro país. Así, en los momentos donde la represión y la ilegalidad en el asociacionismo era la norma política, el deporte para todos desaparece igualmente del plano social español, salvo en Cataluña, donde su tradición asociativa les hace mantenerse, aunque desde una posición arriesgada de ilegalidad en los últimos años de la dictadura.

Realmente hasta la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, (capítulo V, art 42) no puede desarrollarse de una forma legal el asociacionismo deportivo. Ello dio lugar al nacimiento de los entes de promoción deportiva, y donde “La Asociación Española de Deporte para todos” se configura con una estructural nacional y territorial actuando en diciembre de 1994, fecha de su inscripción en el registro del Consejo Superior de Deportes.

Un ejemplo de las funciones que puede desarrollar “La Asociación de Deporte para todos de la Comunidad Valenciana” es el siguiente:

- ?? Formación.
- ?? Actividades festivo recreativas.
- ?? Esquí para todos.
- ?? Actividades en la naturaleza y deporte de aventura.
- ?? Juegos y deportes populares.
- ?? Juegos y deportes alternativos.
- ?? Actividades acuáticas.
- ?? Actividades de estivales.
- ?? Deporte laboral.
- ?? Deporte joven.
- ?? Investigación estudios y publicaciones.

Si bien es indudable el papel que desempeñan las asociaciones deportivas orientadas al deporte para todos en la sociedad, no debemos olvidar que es un medio de expresión del sentir social desde el punto de vista deportivo, no un modelo de gestión de servicios deportivos, como se vislumbra en la ponencia “El Deporte para todos: su razón de ser.” expuesta por el presidente del “Ente de Promoción Deportiva, José M<sup>a</sup> Cagigal” donde expone:

“Superada la etapa, ha llegado la hora de que el tejido asociativo recupere el protagonismo, tanto en la organización de las actividades como en la gestión de las instalaciones, sustituyendo a los poderes públicos locales de dichas tareas.” (Blanco Pereira, 1997).

Tal suposición sólo puede ser aceptada si queremos equiparar a las federaciones, que también son asociaciones deportivas, con otras asociaciones cuyo interés no es el deporte de competición y espectáculo, sino el de promoción y deporte para todos.

Los que abogan por una integración plena de las actividades físico deportivas en la sociedad, no pueden encontrar la solución al problema en la copia de estructuras de organizaciones deportivas cuyos planteamientos y filosofías son diferentes, sino en la modificación y mejora de las leyes que propician este estado de cosas.

La solución no está tanto en quien debe ser el gestor del servicio de actividades físico deportivas, sino en la reglamentación de las características de las empresas que llevan a cabo dichas actividades, formulando una normativa adecuada al control de calidad del servicio.

### **2.6.1 EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO.**

“La condición asociativa del individuo se basa, en un sentimiento subjetivo profundo, en un deseo ferviente de superar esa angosta capacidad individual”. (Garrigou-Lagrange,1974). La elección de esta frase para introducir el fenómeno de asociacionismo se debe a la necesidad de resaltar que el hombre es un ser social por naturaleza, al mismo tiempo que conserva su individualismo que también forma parte de él mismo.

La teoría política esta llena de luchas filosóficas entre lo que supone un bien individual y un bien colectivo, y las formas de salvaguardar, tanto los derechos individuales, como colectivos. Por lo tanto, el derecho de asociación forma parte de todos los Estados de Derecho.

Por otro lado, Ferrara (1929) dice: “Las fuerzas reunidas dan un resultado mayor que las fuerzas singulares” y “consciente de que las personas cuando están unidas poseen más fuerza que cuando no lo están”.

Las asociaciones son por regla general, personas jurídicas de derecho privado, aunque “la calificación de una persona jurídica como Derecho Público o de Derecho Privado no prejuzga la integridad del régimen jurídico que le es aplicable”.

El Derecho político y constitucional regula y reconoce el derecho de asociación, aunque hay normas que corresponden al ordenamiento del Derecho Administrativo y Civil.

## **2.6.2 CONCEPTO Y TIPOS DE ASOCIACIONISMO DEPORTIVO.**

“La asociación es la convención por la cual dos o varias personas ponen en común, de manera permanente sus conocimientos a su actividad en objeto distinto de repartir beneficios”. (Garrigou – Lagrange, 1974) explica que es denominador común a la voz de asociación el no buscar un reparto de beneficios entre sus miembros.

El reconocimiento constitucional de las asociaciones se basa fundamentalmente en la no obtención de un beneficio económico en la actividad social que desempeña, esto es, su objetivo se orienta a fines altruistas. No obstante, si el desarrollo de dicha actividad supusiese la obtención de bienes de cualquier tipo, estos se revertirían en el fin social para el que esta concebida la asociación.

Los tipos de asociacionismo deportivo se clasifican en:

1. Asociaciones deportivas de primer grado, en las que se incluyen:

?? Clubes deportivos elementales, creados para favorecer el asociacionismo deportivo de base.

?? Clubes deportivos básicos, que tienen un carácter más profesional que el anterior tipo de asociacionismo, y donde la competición en una disciplina deportiva fundamenta su asociación.

?? Sociedades anónimas deportivas, que son la transformación de los clubes básicos en entes jurídico y económicamente responsables, y que corresponden a las asociaciones que realizan los equipos profesionales.

## 2. Asociaciones deportivas de segundo grado:

?? Federaciones deportivas españolas, de naturaleza jurídico privadas, aunque también se les atribuyen funciones públicas de carácter administrativo.

?? Ligas profesionales.

## 3. Asociaciones deportivas de ámbito estatal o implantación supra - autonómica:

?? Las agrupaciones de clubes de ámbito estatal, cuyo objeto es desarrollar actuaciones deportivas en aquellas modalidades y actividades deportivas no contempladas en las federaciones deportivas españolas.

?? Entes de promoción deportiva de ámbito estatal, cuyo objeto es la promoción y organización de actividades físico deportivas con finalidades exclusivamente “lúdicas, formativas o sociales”, como establece la Ley del Deporte de 1990 en su artículo 42.1.

No obstante, las federaciones tienen una regulación específica al respecto. Es el régimen económico financiero de las federaciones deportivas españolas. En el (art. 36.1 LD), se expone:

1. Las federaciones deportivas españolas no podrán aprobar presupuestos deficitarios más que cuando excepcionalmente se lo autorice el Consejo Superior de Deportes.

2. Las federaciones deportivas españolas tienen su propio régimen de administración y gestión de presupuesto y patrimonio, siéndoles de aplicación, en todo caso, las siguientes reglas:

?? Pueden promover y organizar actividades y competiciones deportivas dirigidas al público, debiendo aplicar los beneficios económicos, si los hubiere, al desarrollo de su objeto social.

- ?? Pueden gravar y enajenar sus bienes inmuebles, tomar dinero a préstamo y emitir títulos representativos de deuda o de parte alícuota patrimonial, siempre que dichos negocios jurídicos no comprometan de modo irreversible el patrimonio de la entidad o su objeto social. Cuando se trate de bienes inmuebles que hayan sido financiados, en todo o en parte, con fondos públicos del Estado, será preceptiva la autorización del Consejo Superior de Deportes para su gravamen o enajenación.
- ?? Pueden ejercer, complementariamente, actividades de carácter industrial, comercial, profesional o de servicios y destinar sus bienes y recursos a los mismos objetivos deportivos, pero en ningún caso, podrán repartir beneficios entre sus miembros.

No se debe olvidar que una federación es una entidad privada que posee un patrimonio, y que recibe fondos públicos en función de que sirve a la Administración del Estado para la organización de las diferentes ligas profesionales y otros eventos deportivos. El caso se podría equiparar a la contratación de la Administración del Estado de una empresa de servicios, que cobra por realizar un trabajo determinado.

La indeterminación, desde el punto de vista económico, de las federaciones deportivas provoca situaciones a veces incomprensibles por su indefinición dentro del sector empresarial al que pertenece ¿empresa pública o privada?. Debemos recordar, que algo más del 75% del presupuesto del Estado para el deporte va a parar a entidades privadas. Este hecho no es de extrañar, dadas las competencias del C.S.D.

Nos podemos hacer la siguiente pregunta: ¿qué empresa española recibe una subvención anual de 5.705 millones de pesetas poseyendo esta unos recursos propios de 4.960 millones de pesetas, además, de su propio patrimonio?.

Como ya se ha comentado, los movimientos dinerarios más importantes en el mundo deportivo de nuestro país provienen de la Administración Pública. Por ello, se hace necesario estudiar la economía de las actividades físico deportivas para comprobar si es un sector susceptible a transformaciones que desarrollen una verdadera economía de mercado, tema que constituye el desarrollo del capítulo 3.



## *CAPÍTULO 3*

# *“MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE”*

## **CAPÍTULO 3.**

### **“MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En el capítulo anterior hemos analizado la consideración de primer orden de las sociedades contemporáneas hacia las actividades físico deportivas, este fenómeno social ha creado una serie de estructuras y manifestaciones económicas, que comienzan un proceso de regulación en nuestro país con la Ley del Deporte de 10/1990.

Naturalmente, nuestro retraso histórico en muchas facetas en relación a los países más desarrollados de nuestro entorno, y muy especialmente, en materia de deporte, obliga a enfrentarse ante procesos económicos como el deportivo atajando los problemas cuando se manifiestan, sin una planificación al respecto que prevea la tendencia económica de esa actividad. Es el caso de la Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.), creadas para organizar, de una forma especial, y desde el punto de vista económico, a las entidades dedicadas al deporte profesional.

Nos encontramos de nuevo ante fórmulas económicas que ofrecen una vía de solución al deporte competición y espectáculo, sin vinculación aparente a las actividades físico deportivas de carácter social. En este proceso de mercantilización deportiva se aumenta la situación histórica de desigualdad entre ambos conceptos deportivos, olvidando las enormes diferencias existentes entre el deporte de competición y deporte para todos los ciudadanos, generando desequilibrios, en muchos casos insalvables, en la posibilidad de comercializar el servicio deportivo de carácter social.

A pesar de que las SAD fueron creadas con el fin de dar solución y sanear económicamente al deporte profesional y de competición, ofrecen una vía de integración, que aunque en condiciones de mercado desiguales, si aportan el camino a seguir en el proceso de mercantilización de actividades físico deportivas.

En este sentido Solana Madariaga, en aquel entonces Ministro de Educación y Ciencia, explicaba en la sesión Plenaria del Congreso de los Diputados del jueves, 8 de marzo de 1990: “La sociedad anónima deportiva, nueva figura jurídica que, en lo básico, queda sujeta al régimen general de las sociedades anónimas, pero con las peculiaridades que surgen de la adaptación necesaria de estas entidades mercantiles al mundo específico del deporte profesional. Con este último aspecto, el que se refiere a la sociedad anónima deportiva, podemos considerar que lo que la ley pretende es crear una nueva forma jurídica para los clubes deportivos de carácter profesional, inspirada en la estructura de las sociedades anónimas. De ahí que la figura que se propone, la sociedad anónima deportiva, se base en el régimen general de las sociedades anónimas, pero que con determinadas especificidades que no les voy a detallar en este momento, y que tendremos ocasión de debatirlas a lo largo del trámite parlamentario”.

Las normas que regulan la economía de las actividades físico deportivas para el ciudadano medio nos ofrecen un panorama demasiado concentrado en una faceta del deporte, lo que impide contemplarlas desde un concepto mucho más amplio, y especialmente dentro del proceso mercantil del sector servicios.

La vigente Ley del Deporte del 10/1990 ha sido calificada como excesivamente intervencionista en Cazorla (1992), y estas actuaciones no propician una libre competencia en el sector.

Como veremos en el siguiente punto, a pesar de que la Ley del Deporte de 10/1990 no cierra el camino al desarrollo económico de las actividades físico deportivas para el ciudadano mediante esta forma jurídico mercantil, si favorece la desigualdad entre el deporte de competición y el de carácter social, tanto, desde el punto de vista histórico, como desde el punto de vista de normas explícitas que ordenen la economía sumergida existente en el servicio de actividades físico deportivas. Esta situación hace imposible el libre mercado, y la plena actuación del ejercicio profesional.(nº 1/1987 / Revista del Instituto de Estudios Económicos. La Economía Sumergida).

Por eso, en este capítulo se tratará de dilucidar cuales son los agentes económicos que conforman el sector, incluyendo en este estudio a todos los grupos estratégicos que lo componen: el deporte competición, deporte educación y deporte para todos.

### **3. MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE.**

Para Aristóteles la economía se refiere “a la organización económica de la sociedad, de la propiedad comunal frente a la propiedad privada y los precios de cambio, además, dicha organización la considera propia a la naturaleza humana, necesaria para que el hombre pueda llevar una vida con pleno sentido”. (Spiegel, 1987).

El deporte, cuya concepción más amplia proviene del mundo clásico y donde ya se consideraba un agente económico de primer orden, unía políticas, pueblos y culturas; pero, sobre todo, era una continua fuente de negocios. En la antigua ciudad de Efeso, todavía se puede observar, como los principales edificios de la ciudad estaban muy cercanos y comunicados por pasadizos, su famosa biblioteca tiene túneles subterráneos que se comunican con otros centros de vida social. Todavía hoy en día, los conocidos baños turcos, que formaban parte en la época griega de los gimnasios, siguen siendo los principales testigos de importantes transacciones comerciales.

Aunque hoy las formas de hacer deporte son distintas y adaptadas a la propia evolución socioeconómica, el deporte no ha dejado de ser un hecho que produce, genera ó recibe dinero por diferentes conceptos y fines.

El deporte espectáculo genera beneficios económicos de distinta forma a la que lo hace el deporte para todos, mientras que en el primer caso se produce, principalmente, a través de la venta del espectáculo deportivo y todo lo que ello conlleva, en el segundo caso, se produce con la venta del servicio de actividades físico deportivas a cambio de aportaciones dinerarias del usuario de práctica deportiva.

Por lo tanto, podemos decir, que nos encontramos ante un fenómeno económico, que se manifiesta a través de la interacción establecida entre sus diferentes agentes. Es este el siguiente punto a tratar, y que nos va a aclarar sus manifestaciones económicas.

### **3.1 AGENTES ECONÓMICOS DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

En los tratados antiguos sobre política, ética, lógica y retórica, donde se discute sobre el arte de razonar, podemos encontrar que Aristóteles hacía una diferenciación entre los principales agentes económicos, a saber: los consumidores, que los asociaba con la sociedad, las empresas entendidas como el tipo de organización comunal o de carácter privado y el Estado que determina la política de precios, como explicaba el mencionado filósofo al hablar de precios y cambio.

En la actualidad, se considera que el deporte es un bien de lujo atendiendo al concepto de elasticidad precio de la demanda: “que mide el grado en que la cantidad demandada responde a las variaciones del precio de mercado”; (Abadía, 1984). Entre los factores que determinan el valor de la elasticidad precio de la demanda, cabe destacar los siguientes:

- ?? “Naturaleza de las necesidades que satisface el bien.
- ?? Disponibilidad de bienes que puedan sustituir al bien en cuestión.
- ?? Porción de la renta gastada en el bien.
- ?? Periodo de tiempo considerado”. (Labeaga, 1992).

Los agentes económicos que nos van a introducir en el estudio de la economía deportiva son: los consumidores, las empresas y el Estado. Estos van a ser analizados en los siguientes puntos y desde la perspectiva del sector de actividades físico deportivas, en la forma que a continuación se expone.

### 3.1.1 CONSUMIDORES.

Consumidores: “Término utilizado para describir dos diferentes clases de entidades de consumo: los consumidores personales (que compran bienes o servicios para su propio uso o para su hogar) y consumidores organizaciones (que compran productos, equipos y servicios con el fin de emplearlos en sus organizaciones)”. (Schiffman y Kanuk, 1997).

El estudio del comportamiento del consumidor, mercadotecnia o “marketing” nace por la necesidad de mejorar las ventas, y en consecuencia, orientar los productos y servicios consumibles a las tendencias de los diferentes tipos de consumidores.

Para entender mejor las necesidades de los diferentes grupos de consumidores, se utiliza una estrategia de segmentación del mercado, que implica la división del mercado potencial total en segmentos más pequeños y homogéneos, y así, conocer los gustos y características de cada grupo y dirigir mejor las ventas de los productos o servicios. Este concepto de mercadotecnia orientado a las necesidades y deseos del consumidor fue introducido por General Electric a mediados de los años cincuenta. (Berry, 1988).

En este método de segmentación del mercado se benefician todos, tanto el consumidor, que adquiere un producto o servicio adecuado a sus necesidades, como las empresas, cuyos fines son proporcionar bienes o servicios al consumidor aumentando de esta forma sus ventas y con ello la cuenta de resultados. Por ello, realizaremos en los puntos que vienen a continuación el estudio de mercado con aplicación al servicio de actividades físico deportivas.

### **3.1.1.1 Variables de segmentación del mercado.**

La investigación del mercado es una guía para el diseño o mejora de un producto. Las bases para la segmentación del mercado toman las siguientes variables:

- ?? Segmentación geográfica: Región, tamaño de la ciudad, densidad de población, clima.
- ?? Segmentación demográfica: Edad, sexo, estado civil, ingresos, educación, ocupación.
- ?? Segmentación psicológica/psicográfica: Necesidades y motivación, tipo de personalidad, estilo de vida.
- ?? Segmentación sociocultural: Cultura, subcultura (religión, raza), clase social, estilo de vida familiar (soltero, casado).
- ?? Segmentación relacionada con el uso: Intensidad del uso, estado de conciencia, lealtad a la marca.
- ?? Segmentación por situación de uso: Tiempo (libre, de trabajo), objetivo (uso personal, regalo), ubicación (en casa, en el trabajo), persona (para el jefe, para uno mismo).
- ?? Segmentación de beneficios: Comodidad, prestigio, economía, valor del dinero.
- ?? Segmentación híbrida: Perfiles (demográfico y psicográfico) y geodemográficas.

### **3.1.1.2 Variables de segmentación del mercado de actividades físico deportivas.**

Si estos criterios de segmentación los aplicamos al servicio de actividades físico deportivas se pueden definir las características generales del mercado potencial del mismo, a saber:

- 1 Segmentación geográfica: El deporte es un fenómeno universal, no hay país en el mundo donde no exista una cultura física. Si hay que decir, que en las áreas metropolitanas de los países más avanzados es donde la práctica de actividades físicas, supone un elemento de consumo constante, que se identifica con su calidad y nivel de vida.

Además, la climatología del lugar afecta al gusto y práctica en la elección de las diferentes actividades físicas que el consumidor puede elegir.

2 Segmentación demográfica: Las actividades físico deportivas no tienen límite de edad, son recomendables a todas las edades, siempre y cuando, dicha actividad sea la adecuada a las características que define su edad. El sexo tampoco supone ninguna frontera para su práctica y consumo.

El estado civil no es un factor determinante, sino los hijos, ya que los padres se encuentran supeditados a sus horarios, sobre todo la mujer, que en la mayoría de los casos es la responsable de su educación.

Los ingresos pueden determinar el acercamiento a este tipo de servicios, ya que, no supone un bien de primera necesidad, aunque sí la adquisición de hábitos de vida saludables. El hacer ejercicio físico, reduce el consumo de productos menos recomendables para la salud, por ejemplo el alcohol, tabaco.

La educación si afecta al consumo de actividades físicas, la educación física en nuestro país es la asignatura que más tarda en adquirir carácter de obligatoriedad en el sistema educativo español. Por esta razón, la mayoría de los consumidores carecen de conceptos generales elementales que les hagan diferenciar la calidad del servicio, y por consiguiente, poder elegir cual es el más adecuado y coherente para ellos.

La ocupación también puede afectar al consumo de dicho servicio, no en cuanto al tipo de actividad, sino al tiempo libre que le permita disponer el desarrollo de su oficio o profesión.

3 Segmentación Psicológica/Psicográfica: Los factores motivacionales afectan al consumo de la práctica de actividades físico deportivas, ya que estas se asimilan a un concepto de personas con unas características determinadas, que en muchas ocasiones desmotivan al potencial consumidor hacia su práctica.



Es en esta variable de segmentación donde el vendedor de actividad física debe poner su empeño, ya que, de estos factores dependen las actitudes iniciales a consumir este tipo de servicio. La actividad física debe desmitificarse para que el consumidor pueda percibirla tal como es, sin que, elementos como la personalidad, o la percepción del producto, o actitudes negativas puedan ser un factor disuasorio.

4 Segmentación sociocultural: El estilo de vida, la cultura ó la religión, pueden ser factores que afecten a la práctica deportiva, no tanto al consumo de la misma, pero sí en cuanto a al tipo de actividad que prefiera realizar, según su moral y forma de vida. De tal forma puede afectar, que en un hipotético barrio, donde la población sea musulmana, las actividades a ofertar no serán las mismas que en uno católico, en tanto en cuanto, las actividades orientadas a los primeros estarán orientadas a los horarios y gustos preferentemente masculinos, ya que, la mujer, en la mayoría de las ocasiones, no es participe de la vida social.

5 Segmentación relacionada con el uso: El determinar esta variable puede ser fundamental en el consumo de la práctica de actividades físico deportivas. El tiempo disponible, la ubicación de la instalación, el tipo de uso, son los que definen los criterios tanto en el diseño, como en la planificación de las actividades físicas a ofertar. En el capítulo dedicado al estudio de mercado del servicio de actividades físico deportivas se expondrán con amplitud estos tres conceptos.

6 Segmentación de los beneficios: El consumidor de actividades físico deportivas sabe que tipo de beneficios va a obtener de la práctica de dicha actividad, no es un beneficio económico directo, sino un beneficio directo sobre su persona, incidiendo tanto en su salud, aspecto, como en su calidad de vida. Por esta razón, se debe realizar desde la empresa una política educativa para el usuario que le ayude a saber cual es el valor real de la práctica de ejercicio físico.

7 Segmentación híbrida: La orientación del mercado del servicio de actividades físico deportivas debe ser una orientación híbrida, en tanto en cuanto, son tan abiertas las posibilidades del mercado que se deben contemplar, como las características de los diferentes consumidores. Por ejemplo, hay que combinar la edad, con la formación, con el grado de ingresos; mezclando de esta forma factores de segmentación demográfica y psicográfica.

Se puede considerar, que ateniéndonos a estos criterios de segmentación, el consumidor potencial de actividades físico deportivas responde a unos patrones generales que lo pueden definir como: “ Persona u organización que no responde a parámetros geográficos ó demográficos determinados, pero al que le afectan en su posible consumo factores socioculturales, psicológicos, psicográficos, posibilidades y posibles beneficios de su consumo”.

### **3.1.2 LAS EMPRESAS.**

Entre los investigadores de la empresa podemos destacar la definición general que Bueno (1996) realiza de la misma: “Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario (enfoque administrativo). Agente que organiza con eficiencia los factores económicos para producir bienes y servicios al mercado con ánimo de alcanzar ciertos objetivos (enfoque económico)”.

Bueno (1996), no sólo se define la empresa desde su concepto general, sino que también, se aporta la definición de ésta desde el punto de vista de organización, de sistema o de empresa pública. Estos tres aspectos son los planos sobre los que vamos a desarrollar el análisis de empresa de actividades físico deportivas.

Cada empresa se diferencia por un sistema productivo diferenciado, bien sea primario (actividades próximas a los recursos naturales), secundario (actividades industriales) y terciario, o de servicios, que reúne las actividades encaminadas a satisfacer necesidades de servicios productivos que no se plasmen en algo material.

Las empresas de actividades físico deportivas se encuentran dentro del sector terciario, y el bien o servicio que produce es el derivado de la práctica de actividades físico deportivas. Por ello, es necesario definir otros conceptos relacionados con el servicio de actividades físico deportivas para acercarnos a un planteamiento de lo que es una empresa de esta rama productiva.

“Si se entiende como bienes privados a aquellos bienes o servicios poseídos y producidos privadamente y a los bienes públicos como los bienes o servicios de cuyo disfrute no puede excluirse a la población, independientemente de quien pague por él y cuyo consumo por un individuo no reduce la cantidad disponible para otro individuo”. (Monchón, 1998). Este es el caso de la sanidad y del tema que nos ocupa

Por tanto, la tipología del bien o servicio influencia en la concepción empresarial que se ha de adoptar para su comercialización. En la mayoría de las ocasiones, cuando un servicio tiene un carácter público, las primeras empresas que se inician en este sector pertenecen a las Administraciones del Estado, por las siguientes razones:

- ?? Por la capacidad financiera del Estado, necesaria para la infraestructura de ciertas actividades empresariales, como suelen ser las del servicio público.
- ?? Por ser un derecho fundamental del ciudadano, recogido en la Constitución Española, y que debe ser promovido. y protegido por el Estado.

En el capítulo 1, se ha dejado constancia de que las actividades físico deportivas son un derecho constitucional y que su desarrollo genera inmejorables aportaciones a la calidad de vida del ciudadano, siendo las empresas del sector de gran utilidad pública.

Como se deduce, una empresa de utilidad pública es aquella empresa oferente de un bien o servicio esencial en un área y que es controlada por el Estado total o parcialmente. (Monchón, 1998). Por lo tanto, una empresa de actividades físico deportivas atiende explícitamente a las características aquí mencionadas, ya que, ofrecen un servicio esencial en un área “las actividades físico deportivas”, y que es controlada por el Estado.

El hecho de que sean empresas de utilidad pública, no implica que la propiedad de la empresa tenga obligatoriamente que serlo, pero sí, hay que tener en cuenta, que la tipología de la propiedad de la empresa va a determinar su gestión (Mestre, 1999).

El intervencionismo de las Administraciones Públicas (Ley del Deporte 10/1990 en Cazorla, 1992), hace olvidar que es un sector que debiera estar totalmente integrado en el sistema de economía de mercado, donde el empresario innovador arriesga su capital privado en la búsqueda de beneficios, y a través del desarrollo de una actividad productiva de gran utilidad pública.

Ya en el siglo XVIII, las teorías librecambistas diferenciaban sistemas de producción diferentes dentro del sistema público. Canga Arguelles intentó aplicar esta teoría a la Hacienda Pública, clasificando los gastos en productivos e improductivos, según produzcan con creces o no, el valor material de los bienes detraídos para el gasto. Sostuvo que la utilidad del gasto público era el elemento legitimador básico de su realización, siempre que la utilidad supere la riqueza detraída.

El entender la empresa como un medio de producción de riqueza que requiere un conocimiento pleno de todo aquello que atañe a los sistemas de producción según la tipología de la empresa, proporcionan los posibles avances en los medios de producción, y, por consiguiente, creará más riqueza que finalmente, revertirá en la mejora de la economía del sector, a través de una mejora en la calidad y oferta del servicio.

El empresario y su figura, los trabajadores y funcionamiento, sistemas y medios de la producción son términos que desde la perspectiva de las empresas de servicios deportivos no tienen mucha significación, ya que, no existen empresas de libre mercado propiamente dichas. La empresa del sector deportivo tiene unas características muy diferentes, tanto desde el punto de vista de consecución de objetivos, como de la jurisprudencia empresarial, como de los sistemas y factores de producción que intervienen.

### **3.1.2.1 El empresario.**

Comenzaremos este punto con la definición de Bueno (1996) que dice: “quien ejerce función directiva y sus aspectos relevantes de innovación y de liderazgo. Se caracteriza por ser quien toma las decisiones, quien formula las estrategias, promueve y administra y asume el riesgo de la actividad económica”. Esta idea de empresario ofrece una perspectiva moderna de la definición.

En Monchón 1996 se aporta la siguiente definición de empresario: “aquel que ocupa el papel central dentro de la empresa y es la persona que aporta el capital y al mismo tiempo realiza funciones de dirección”. Esta tipología del empresario es asimilable a pequeñas, como es el caso de los pequeños gimnasios que suelen haber en cualquier barrio de cualquier ciudad. Sin embargo, cuando las empresas adquieren gran tamaño se produce una separación de las funciones básicas del empresario, la de figura inversionista por un lado, y la de directivo por otro”.

De esta forma, se produce una clara separación entre el concepto de propiedad y gestión empresarial. Cuando la empresa cobra una gran dimensión es imposible que una persona pueda realizar una labor efectiva en todas sus funciones. En las grandes empresas la función directiva se hace colegiadamente por un grupo de directivos, cuyo poder no es ilimitado, sino que está en función de la consecución de objetivos propuestos por la empresa.

Así pues, el empresario actual, es un órgano individual o colegiado, que toma las decisiones teniendo en cuenta toda la información del entorno que le rodea; es decir, es el órgano que tiene poder de decisión, esta capacidad de decisión está en función del grado y calidad de la información que el empresario posea y que en su mayoría adquiere a través de sus órganos directivos.

La concepción moderna de empresario debe asimilarse a la idea moderna de empresa, y en el caso de empresas de servicios de actividades físico deportivas se hace evidente en los grandes clubes de fútbol, donde la gestión de la junta directiva es revalidada por la junta de accionistas, que pueden aprobar o no la gestión de los directivos del club.

No es el caso de los pequeños negocios de actividades físico deportivas, donde el empresario suele ser un antiguo deportista con una limitada formación empresarial, y que además, carece de una infraestructura suficiente que le permita a su negocio tener unas expectativas de crecimiento.

El 9 de mayo de 1998 tuvo lugar en el Instituto Nacional de Educación Física de Madrid (INEF) el “Primer simposium de los mercados de los servicios deportivos” organizado por la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas y la Asociación Madrileña de Empresarios de Servicios Deportivos y que contaba con la colaboración del C.S.D, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEM) y el Centro Nacional de Investigación Ciencias de la actividad Física y el Deporte, (C.N.I.C.D). En ella se vislumbro la situación de estas pequeñas empresas dedicadas al sector.

En este primer simposium se realizo un examen muy generalizado de la situación, donde se destacó la situación de competencia de las grandes empresas del deporte, en contraposición con los pequeños empresarios del sector y destacando el papel de privilegio que tienen dichas empresas por parte de la Administración (subvenciones, exenciones fiscales, etc.), frente a los pequeños, que carecían de unas normas de mercado propias y que se veían obligados a regularse por el “convenio de la

peluquería”.

Realmente no se analizó la empresa desde su entramado, ya que no se habló de factores como pueden ser: los trabajadores que atañen directamente al funcionamiento de la empresa, sino que se manifestó un gran descontento del olvido institucional hacia el sector en relación con cualquier otra empresa de servicios.

Por eso, entendemos que la problemática de la empresa de servicio de actividades físico deportivas debe ser abordada desde todas sus direcciones; en este sentido el análisis que realizamos a continuación muestra a este tipo de empresa desde otra de sus vertientes, en este caso, de los factores de producción.

### **3.1.2.2 Factores de producción.**

Los factores de producción de las empresas son el eje estratégico sobre los que proyectan muchas de las coordinadas para sus posibles mejoras. Entendiendo producción, no sólo en su concepto estricto, sino como uno de los medios por los que se puede conseguir un aumento en la calidad del producto.

El trabajo es un factor de producción que interviene en todas las empresas de una forma muy significativa, y muy especialmente, en las empresas de servicios de actividades físico deportivas, donde el trabajador es uno de los responsables directos de la producción.

Los factores de producción son los recursos utilizados para producir un bien o servicio, siendo la tierra, el capital y el trabajo las tres categorías básicas en la producción. Ya en el siglo pasado Mill (1958) plantea que las “leyes de producción son inmutables pero no las de distribución”. Él afirmaba, que cada producto obedece a unos factores de producción, que concuerdan con teorías matemáticas, y por lo tanto, son controlables en su análisis y mejora. Pero lo que diferenciaba al producto creado por la empresa era la distribución, y las leyes que gobiernan esa distribución y

mercantilización del producto en la sociedad. Estas leyes quedaban sujetas al control humano a través de impuestos y subvenciones, influyendo los poderes públicos en la distribución del servicio.

Stuart Mill defendía que la conducta del consumidor (trabajador) era maleable a través de un proceso de “educación”, que pudiera transformar los gustos y aspiraciones de los consumidores. Este proceso de educación es, como ya se ha mencionado en el apartado de consumidores, de gran importancia a la hora de orientar el producto al que nos referimos.

Aproximándonos al punto que nos interesa “la función de la producción es la relación existente entre el producto obtenido y la combinación de factores que se utilizan en su obtención” (Monchón, 1998). Por tanto, se dice que la cantidad de producto (Q) que una empresa puede obtener está en función de los factores utilizados: capital (K), trabajo (L), tierra (T) e iniciativa empresarial (H), que representada matemáticamente aparece como:

$$Q = f(L, K, T, H)$$

Dependiendo de estos factores de producción, se puede establecer una estrategia a empresarial a corto, medio y largo plazo. Porter (1991) subraya que la ventaja competitiva de las naciones, no se encuentra en el concepto de competitividad sino en el de producción.

La función de producción a corto plazo corresponde a un periodo de tiempo en el cual no pueden variar algunos factores a los que se denominan factores fijos. Estos factores fijos, al ser invariables en el tiempo, permiten marcar los objetivos a conseguir por la empresa. Al aumentar el tiempo, la consecución de objetivos será más indeterminada ya, que los cambios que se producen en el entorno económico no son constantes y se hacen más difíciles de prever, por lo tanto, el factor “riesgo” aumenta. No obstante, en los objetivos marcados por la empresa a medio y largo plazo se encuentran las claves de crecimiento futuro de la misma.



Las empresas que no tienen una continuidad en el tiempo incrementan las situaciones de incertidumbre económica. En España en el año 1997, de 172.000 empresas creadas se hundieron 139.000, es decir, el 85% de ellas mueren antes de cumplir los 7 años, cuando la media de edad de las empresas es de 30 años. Otro dato sorprendente, es la tipología de las pequeñas empresas en España, 150.000 de ellas son bares, lo que puede llevar a pensar en la poca capacidad competitiva de las empresas españolas en otros sectores de producción. (Curso del IADE sobre creación de empresas, 1998).

Parece obvio, que si el potencial consumidor tiene mayoritariamente un tipo de servicio (bares), donde pueda pasar sus ratos de ocio con los amigos. Actualmente, comprobamos como la población joven utiliza continuamente esta clase de oferta de ocio.

Las empresas de servicios de actividades físico deportivas son en sí mismas constantes en el tiempo, la consecución de sus objetivos empresariales están vinculados al tiempo, en el sentido, de que cualquier actividad física que pretenda tener un resultado, debe ser realizada con la suficiente continuidad y calidad para que produzca un efecto sobre el estado físico y psicológico del potencial consumidor. Cualquier planificación de programas de actividades físico deportivos se distribuyen temporalmente, siendo los programas de edades más cortas los que más se prolongan en el tiempo, y a la inversa en la medida que se va avanzando en la edad.

A largo plazo, las empresas tienen la posibilidad de alterar la cantidad de cualquiera de todos los factores que se emplean en la producción. Desde esta perspectiva, una empresa de servicios de actividades físico deportivas es una empresa, que por su dependencia temporal en la consecución de resultados, le hace constantemente depender de factores variables que la mantienen en una continua adaptación a los cambios.

Si la función de producción es la relación técnica que nos dice, que para un estado dado de conocimiento tecnológico, que cantidad máxima de producto se puede obtener con cada combinación de factores productivos por periodo de tiempo. La función de producción de una empresa depende de la combinación de factores, como el trabajador, el tipo de actividad, el lugar donde se ejercita dicha actividad y durante un periodo determinado de tiempo.

Los procesos de producción empresarial van unidos a términos como la “eficiencia técnica y eficiencia económica”, entendiendo este término como “cumplimiento de los objetivos con el menor consumo posible de recursos y con la máxima calidad percibida”. (Bueno, 1996). La eficiencia técnica exige desechar aquellas combinaciones de factores que emplean más de todos los factores de producción, mientras que la eficiencia económica mide el uso de los factores productivos no en términos físicos, sino en términos de costes, así, el método económicamente más eficiente será el que cueste menos.

La combinación de ambos conceptos de una forma adecuada puede ser la clave del rendimiento de la empresa. En una empresa de servicios de actividades físico deportivas, la eficiencia técnica se produce a la hora dar el servicio al cliente. En el consumo de actividad física es donde el elemento formación profesional está directamente ligado a la calidad del servicio, y donde los recursos humanos de la empresa pasan a ser el elemento técnico trascendente.

Ahora bien, la cadena de producción de servicios de actividades físico deportivas no depende exclusivamente del factor humano, es necesario tener unas instalaciones adecuadas, equipos de alta tecnología del deporte, que nos ayuden a conocer y mejorar el estado físico del ciudadano, servicios de información y comunicación adecuados. Además, tenemos que considerar que existen otros elementos que están directamente asociados a la actividad física (factores complementarios de producción) y que son demandados simultáneamente por el practicante y consumidor de dichas actividades.

Son precisamente estos factores complementarios de producción y la capacidad de adaptación en el tiempo, lo que permite a la empresa de actividades físico deportivas la competitividad y su continuidad en el tiempo.

Las pequeñas empresas del sector de actividades físico deportivas, que no pueden ofertar otros factores de producción complementarios, tienen una gestión ineficiente que les dificulta la adaptación a los gustos del mercado, y no podrán ser competitivas, y en consecuencia tendremos un tejido empresarial en el sector muy frágil.

Pero hay que tener en cuenta, que aunque el factor humano sea determinante para el servicio de actividades físico deportivas, éste depende de los medios que tenga para desarrollar su actividad (factores complementarios de producción).

El empresario de actividades físico deportivas necesita conocer la eficiencia económica, midiendo los factores productivos en términos de costes. Cada vez más, los sectores empresariales se van especializando de tal forma que a una empresa no le es suficiente con un conocimiento de la gestión desde una perspectiva económica o de costes, sino que sabe, que ese rendimiento y eficiencia económica está, muchas veces supeditado, al conocimiento específico de los factores de producción de la empresa; ya que, es en este punto prioritariamente donde se puede hacer un estudio entre costes de producción y beneficios.

La economía no establece una relación directa entre los beneficios y los sistemas de producción, se puede ofertar un producto de inmejorable calidad y cuyos costes de producción sean eficientes, y no obtener los beneficios previstos porque hay una distorsión en el sistema de ventas (distribución) y sistemas de producción. Es decir, “los beneficios de una empresa no se producen por un factor determinado sino por la combinación adecuada de los mismos”.

La empresa moderna es como la economía moderna “global”, donde el movimiento de una ficha de ajedrez puede desestabilizar todo el sistema y una estrategia empresarial. La gestión de las actividades físico deportivas ofrece la posibilidad de adecuar las demandas potenciales del sector a los sistemas de producción, como se verá en el capítulo 4 dedicado al estudio del servicio de actividades físico deportivas para el ciudadano.

Esta combinación de elementos se hace mucho más sobresaliente en una empresa de servicios de actividades físico deportivas, ya que, los procesos productivos y de distribución son casi simultáneos. La casa Nike o Adidas no son empresas que den un servicio directamente deportivo, ofertan productos para que las actividades físico deportivas puedan ser consumidas (producción complementaria). Una muestra de que el departamento de marketing ha detectado una distorsión entre los canales de distribución y los sistemas de producción es la nueva estrategia empresarial que estas dos marcas deportivas están poniendo en marcha, mostrando una tendencia globalizadora en la gestión.

Es decir, las casas de productos deportivos venden donde se consume más y mejor, que es, obviamente, donde hay práctica deportiva. Esta orientación de las ventas responde a una estrategia empresarial, que intenta mejorar las ventas y una publicidad adicional donde se acentúa la buena imagen de la empresa que invierte en promocionar talentos deportivos.

### **3.1.2.2.1 El factor trabajo en la empresa de actividades físico deportivas.**

El factor humano siempre está presente en los procesos de producción de una empresa de servicios de actividades físico deportivas. Este hecho, le hace ser el primer factor diferencial en la cadena de producción, ya que se trata de una empresa de servicios donde siempre se está en contacto con el cliente.

El diseñar una estrategia empresarial en la que el personal tenga un espíritu colaborador con la organización, en la que se promueva la participación entendiendo que todo el personal trabaja para un bien común que beneficia a todos, es una labor de dirección empresarial y difícil de llevar a cabo, ya que entra en acción el elemento humano.

Hay que prestar atención a aspectos como la evaluación del rendimiento del personal, reestructuración del personal, adhesión y retención de buenos profesionales y formación del personal. Esta forma de trabajo corresponde a un marketing interno basado en una fluidez de comunicación necesaria para el funcionamiento de la empresa.

Los trabajadores son los responsables de la producción directa del servicio de actividades físico deportivas, son la sección clave en la venta del producto, son ellos los principales canales de distribución, sin olvidar en ningún momento, que nuestro producto incide directamente sobre el estado físico del consumidor, por ello, su cualificación profesional y características personales deben ser las más adecuadas al servicio requerido.

Por otro lado, la integración en los objetivos empresariales de los profesionales no responsables directos de la producción del servicio favorece el proceso, incentivando la idea cierta de que es un personal necesario para poder distribuir el servicio global adecuadamente, y que trabajan por un bien que proporciona beneficios a todos los trabajadores de la empresa. Así, entendemos que este tipo de actuaciones referentes al tratamiento del personal son fundamentales para la plena satisfacción del cliente.

Estos trabajadores que hemos caracterizado por no ser responsables directos de la producción técnica, son parte de la infraestructura organizativa sobre la que trabaja la producción técnica. En este personal se incluye el directivo y el operativo.

En una empresa de servicios de actividades físico deportivas, el trabajador responsable de la “producción técnica” es el que generalmente imparte clases a grupos diferenciados, y bajo sus consejos profesionales, el consumidor realizará su practica

deportiva. Este ejercicio profesional requiere una cualificación determinada, no sólo porque cualquier imprudencia puede hacer daño al consumidor, sino también, porque sino no tiene responsabilidad profesional alguna, los posibles perjuicios recaen sobre la empresa.

Los trabajadores responsables de los factores complementarios de la producción desde la perspectiva de los servicios de actividades físico deportivas, se clasifican en dos: los responsables de la gestión empresarial y los trabajadores que realizan funciones operativas.

La cualificación en esta parte de la producción es imprescindible, ya que, es necesaria una formación adecuada en el ámbito empresarial y un profundo conocimiento de los sistemas de producción del servicio de las actividades físico deportivas. Estos rasgos son los que perfilan a los candidatos idóneos para desempeñar labores de gestión y dirección.

El personal dedicado a labores de producción complementaria con funciones operativas, suele ser el personal menos cualificado, que asume las labores de mantenimiento de instalaciones y maquinaria, conserjería y administrativos.

“La asignación de diferentes valores a las diversas actividades previstas en un marco organizacional implica una repercusión diferencial de las mismas para la consecución de los objetivos de la organización”. (Fernández Ríos y Sánchez, 1997).

Si se acepta la idea del trabajo como base del sistema productivo en una empresa de servicios, se hace necesaria una valoración de cada puesto de trabajo, tanto, desde el punto de vista de costes del trabajo para la empresa en relación con su producción, como en las funciones de cada puesto de trabajo, que le suponga a la organización la consecución de los objetivos previstos.

### **3.1.2.2 Las instalaciones, maquinaria y herramientas (equipamientos), como factor de producción de las empresas de actividades físico deportivas.**

Cualquier actividad física necesita un espacio donde desarrollarse adecuado a cada actividad, este hecho favorece un pronóstico de la producción positivo, ya que, propicia un buen desarrollo práctico. Las instalaciones deportivas son un recurso de capital en forma de bien duradero, para que la empresa pueda producir bienes y servicios destinados al consumo.

De la misma forma, la maquinaria que cada actividad empresarial necesita es un recurso de capital destinado también a producir bienes de consumo. Estos bienes en las economías capitalistas suelen ser de propiedad privada.

La iniciativa empresarial se encuentra muchas veces determinada por los costes de inversión necesarios para obtener beneficios. En una empresa de servicios de actividades físico deportivas la necesidad de inversión en instalaciones y maquinaria adecuada (factores de producción), hace costosa la intervención privada en el sector, sobre todo, cuando no existen estudios de viabilidad técnica ni económica que seduzcan al capital a invertir en actividades físico deportivas.

Los bienes de capital o bienes de inversión están concebidos para la producción de otros bienes entre otros beneficios económicos, es por ello, que su diseño y utilización sean pensados de la manera más óptima para favorecer la producción.

El estudio de las necesidades de instalaciones y de la maquinaria necesaria debe ser prioritario en el diseño de una empresa de servicios de actividades físico deportivas, ya que, ello optimizará los costes de inversión y favorecerá el funcionamiento del sistema de producción.

Una mala planificación en este sentido, puede suponer un gasto energético excesivo, ó imposibilitar la gestión fluida de la instalación, con los costes adicionales que ello supone. Este factor de producción es fundamental en la concepción de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, puesto que si se ajustan los gastos de inversión y de gestión posterior en la planificación empresarial, podría reducirse la inversión favoreciendo los estudios de viabilidad técnica y económica de la empresa, y de esta forma incentivar la inversión de la iniciativa privada en el sector.

Obviamente, si uno de los pilares de los factores de producción es excesivamente costoso y genera más gastos de los que produce, la inversión privada se aleja de este tipo de empresas, pero como veremos en los estudios de viabilidad técnica y económica del modelo propuesto en la presente Tesis, pueden ser asumidos por el inversor, abriendo la puerta de la iniciativa privada al sector.

### **3.1.3 EL ESTADO COMO AGENTE ECONÓMICO EN LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

El Estado, desde una perspectiva económica general, debe garantizar las condiciones para que actividades puramente económicas se desarrollen sin obstáculos, estableciendo un marco jurídico e institucional en el que los individuos y grupos privados fuesen los verdaderos responsables de la actividad económica del sistema. El Estado interviene como agente económico en:

1. Estableciendo un marco legal para la economía de mercado.
2. Ofrece y compra bienes y servicios y realizar transferencias
3. Establece los impuestos.
4. Trata de estabilizar la economía.
5. Redistribuye la renta.
6. Procura la eficiencia económica.



El máximo órgano de la Administración Pública Española en materia de deportes es el Consejo Superior de Deportes, que es un organismo autónomo de carácter administrativo adscrito al ministerio de Educación y Ciencia. Reglamentariamente el gobierno podrá modificar esta adscripción.

La adscripción del deporte al Ministerio de Educación y Ciencia circunscribe a las actividades físico deportivas a un campo muy reducido para su desarrollo, ya que, es una actividad que está inmersa socialmente, no sólo en los procesos educativos, sino que, como ya se expuso en el capítulo 2, su funcionalidad es mucho más amplia.

Los INEF fueron creados con la intención de promover e impulsar la investigación científica en materia deportiva, dando carácter universitario a las titulaciones en ellos obtenidas, y preservando el derecho constitucional del artículo 43.3 de la Constitución: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

Y así, los profesionales formados en los INEF pueden transferir sus conocimientos a la sociedad en la manera dispuesta por las Administraciones del Estado. En los citados centros existen dos niveles de enseñanza que son los de primer y segundo ciclo de enseñanza universitaria de Educación Física y Deportes.”

En cualquier caso, al producirse las transferencias en deporte a cada autonomía son estas las que se encargan de la organización y promoción deportiva de cada Comunidad Autónoma. Además, delegan funciones a cada Ayuntamiento, siendo, entre ambos, los encargados de dictar las normas por las que se rige la actividad deportiva. No obstante Consejo Superior de Deportes es el órgano encargado de coordinar a las Administraciones Deportivas Autonómicas, pero sin capacidad prescriptiva ni posibilidades de financiación.

No se debe olvidar, que España se encuentra inmersa en la Unión Europea y forma parte del mercado único Europeo, y todo ello, supone un cambio en la regulación legislativa, sobre todo, en materia económica, y en temas relacionados con la salud, donde la legislación comunitaria afecta a todos los estados miembros, y que requiere un proceso de modificación paulatina de muchas normas por las que todavía nos regimos.

### **3.1.4 LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS.**

“La sociedad anónima deportiva es una sociedad capitalista de naturaleza mercantil. Necesita constituirse y funcionar con un capital social dividido en acciones que confieren a su titularidad la condición de socio. El socio sólo se obliga a aportar parte del capital social que haya suscrito, sin responsabilidad personal por las deudas sociales. Su objeto social consistirá en la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica”. (Cazorla, 1992).

La sociedad anónima deportiva (SAD) es consecuencia de otra entidad jurídicamente colectiva, el club, de ahí, la necesidad de que para poder constituirse como tal, los clubes deben participar en competiciones oficiales de carácter profesional y de ámbito estatal.

Esta norma hace restrictiva la posibilidad de poder constituirse como sociedades anónimas deportivas a las empresas dedicadas a la actividad física y al deporte que no participen en competiciones oficiales de ámbito estatal, sin poder beneficiarse de las ventajas económicas que ello supone, contabilidad especial, subvenciones, entre otras.

La transformación de un club a SAD se refiere a los equipos profesionales, para poder encargarse de la gestión del equipo profesional con independencia del resto del club deportivo.

Para poder constituirse como SAD, primero, se debe formalizar la inscripción bajo escritura pública en el correspondiente registro de asociaciones, y posteriormente, en la federación respectiva y en último lugar en el Registro Mercantil. Es decir, son sociedades anónimas cuyo requisito imprescindible es formar parte de una federación, lo que excluye a todas aquellas empresa de actividades físico deportivas que su objetivo no sean la competición ni la profesionalización de una especialidad deportiva.

Desde el punto de vista del libre mercado esta norma es totalmente restrictiva hacia un tipo de actividad muy determinada dentro del sector deportivo, y además, hace imposible la libre competencia en el sector. Esta situación se ve agravada por el marcado acento de carácter mercantil que tienen dichas sociedades, que al mismo tiempo son protegidas por las Administraciones Públicas, estableciendo una situación de casi monopolística en el sector deportivo con su proteccionismo económico.

Durante los cuatro últimos años, la política económica del país ha sido orientada hacia las privatizaciones de grandes empresas públicas, IBERIA, Telefónica entre otras. A pesar de ello, IBERIA ha seguido recibiendo importantes inyecciones económicas parte de la Administración del Estado. Esto ha llevado a la Unión Europea a llamar la atención al Gobierno Español, ya que, infringen las normas de libre comercio.

Esta situación es asimilable a las empresas de ámbito federativo de nuestro país frente a las empresas de servicio de actividades físico deportivas de carácter social.

Las SAD y las empresas deportivas de la mayoría de los Ayuntamientos españoles reciben constantes subvenciones de las Administraciones Públicas, entrando en un estado de desigualdad competitiva. Cabe preguntarnos si la labor de los Ayuntamientos es la comercialización de los servicios de actividades físico deportivas, si esto es así ¿Por qué cobran a los usuarios?, ¿no es esto un doble impuesto?. Desde nuestro punto de vista, no es esta la labor de las Administraciones Públicas para fomentar las actividades físicas, sino la de ayudar, no sólo económicamente, sino legislando adecuadamente su desarrollo, para el buen funcionamiento socioeconómico del servicio de actividades físico deportivas.

Centrándonos de nuevo en las SAD, en un segundo plano de su objeto social, también contempla la promoción y el desarrollo de actividades deportivas, así como, otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica, ampliando su campo de actuación, de esta forma la situación de monopolística se consolida, suponiendo esta secundaria razón de su objeto social la vía legal por la que pueden recibir subvenciones de las Administraciones Públicas y obtener una fiscalidad especial positiva.

Así, se parte de dos situaciones de ventaja competitiva bajo la protección del sector público:

- a. Una consolidación económica
- b. La consolidación organizativa.

Cabe pensar, que si estas empresas que dependen del mundo federativo (por el requisito imprescindible de que para ser SAD debes pertenecer a una federación y participar en sus competiciones), y al mismo tiempo, pueden tener competencias en el desarrollo y promoción deportiva. Las posibilidades de expansión de las empresas de actividades físico deportivas dependen de las federaciones, instituciones con objetivos opuestos a la perspectiva del deporte educativo y social.

Aceptando el hecho de que una SAD tenga como objeto social la promoción y desarrollo de actividades deportivas, éstas pueden realizar diferentes actividades físico deportivas dentro de la empresa, y por lo tanto, se deben aplicar diferentes normativas para cada actividad empresarial que se realice en el seno de la SAD.

La contribución de las SAD al desarrollo económico de las actividades físico deportivas está muy dirigido a un sector muy determinado del deporte competición, que actúan a expensas de las decisiones federativas.

### 3.1.5 LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS PÚBLICAS.

El conjunto de órganos y Administraciones Públicas que componen el sector público tienen, al menos, tres órganos de gobierno: las Administraciones Locales, Autonómicas o Regionales y las Nacionales.

Una de las justificaciones de la existencia de empresas públicas es la obligación que tiene el Estado de promover y proteger ciertos derechos públicos que no son promovidas por el sector privado, y que suponen un beneficio público en lo político, económico y social.

El Estado, al tener estas empresas estabiliza la economía nivelando diferentes sectores de producción, creando empleo y aumentando el producto nacional. El sector público trata de obtener la eficiencia económica interviniendo en los fallos que produce el sistema de mercado, como son la competencia imperfecta, bienes públicos y agentes externos (cuando no consigue estos criterios de eficiencia económica fracasa la empresa pública). (Monchón, 1998).

Las empresas públicas las financia el sistema contributivo diseñado por el Gobierno, es decir, las financian todos los españoles, mientras que en una empresa privada se pretende maximizar los beneficios, ya que, la inversión es privada. Los empresarios de la empresa pública, es decir, los políticos que son elegidos mediante el voto del ciudadano, deberían gestionar de acuerdo a los programas electorales que les han hecho estar en el poder.

El sector público forma parte de una política de estabilización del Gobierno que intenta controlar la economía con el fin de mantener el producto interior bruto (PIB) cerca de su nivel potencial.

Las empresas públicas de actividades físico deportivas están englobadas en el sector terciario o de servicios, dentro de estas empresas de servicios se debe hacer la distinción de comerciables o de mercado, y que generalmente son de naturaleza privada, y las no comerciables, que son generalmente de carácter público. Concretamente, la empresa de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano, debería pertenecer al sector privado según este principio económico.

“Las empresas públicas del sector servicios presentan como característica básica el hecho de ser objeto de consumo intermedio en el proceso de producción de bienes o servicios ”reales” a las empresas, considerando como tales aquellos servicios que modifican el ciclo productivo de las empresas al tiempo que permite el ajuste estratégico de cada empresa en particular y de aquellas otras que toman parte de dicho ciclo”. (Cuadrado Roura y Del Río Gómez, 1993).

Martínez del Castillo (1986) aporta tres principios que deben tener la oferta pública de actividades físico deportivas:

1. Principio de Igualdad, en función de la cual se tiene que tener en cuenta los intereses de los diferentes sectores de la población total.
2. Principio de Continuidad, en virtud de la cual, el funcionamiento de este servicio público debe ser asegurado de forma regular y continua al conjunto de la población.
3. Principio de Mutabilidad y Adaptabilidad, según el cual, la organización deportiva ha de adaptar sus servicios a las continuamente cambiantes necesidades del público objetivo.

Carrasco Belinchón (1986) señala: “Es necesario crear un órgano que, teniendo como ámbito de acción al término municipal, no se identifique, sin embargo, con la estructura típica municipal, con objeto:

1. De poder de una mayor flexibilidad en su funcionamiento.
2. De contar con recursos económicos que no procedan exclusivamente de la hacienda local”.

El Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales dice en su artículo 85 C, que los Patronatos Municipales de Deportes pueden ser configurados como fundación pública de servicios y como un organismo autónomo local, de conformidad con lo previsto con el artículo 145.2 a) de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Los Patronatos Deportivos Municipales no es la única fórmula adoptada por las Administraciones locales para el desarrollo de la actividad física deportiva, el Ayuntamiento de Barcelona adquiere otra forma en la que diferencian tres niveles de gestión dependiendo del tipo de instalación, a saber:

- a). Pequeñas instalaciones que son gestionadas directamente por las Juntas Municipales de distrito.
- b). Grandes instalaciones que son gestionadas sin órgano diferenciado, por el área de deportes del propio Ayuntamiento.
- c). Las macro instalaciones y centros deportivos significativos, que son gestionados por una sociedad anónima municipal.

El diseño de la organización deportiva local puede ser gestionado a su vez de forma directa o indirecta, en ningún caso, podrían prestarse por gestión indirecta los servicios públicos que impliquen ejercicio de autoridad:

1. La gestión directa puede adoptar las siguientes fórmulas:
  - . Gestión por la propia entidad local.
  - . Organismo autónomo local.
  - . Sociedad mercantil cuyo capital social pertenezca íntegramente a la entidad local.
2. La gestión indirecta puede adoptar las siguientes fórmulas:
  - . Concesión.
  - . Gestión interesada.
  - . Concierto.
  - . Arrendamiento.
  - . Sociedad mercantil y cooperativas legalmente constituidas cuyo capital social sólo o parcialmente pertenezca a la entidad local.

En Madrid, lugar donde se va a aplicar el modelo de promoción de empresas deportivas propuesto en esta Tesis, y que desarrollaremos en los capítulos ocho y nueve concretamente en el “Distrito Municipal de Vallecas”, el “Instituto Municipal de Deportes” (IMD) es el que actúa como empresa pública. El IMD fue creado por el Ayuntamiento como una fundación pública municipal dotada de personalidad jurídica pública y patrimonial especial. Los fines perseguidos por el Instituto Municipal de Deportes de Madrid son (Art. 3.º de sus estatutos):

1. La promoción deportiva y el desarrollo de la cultura física de la población del municipio de Madrid, así como las prácticas deportivas de carácter aficionado.
2. La creación de nuevas instalaciones deportivas.
3. La administración y regulación del uso de la propiedad municipal.
4. La gestión del posible uso de otras instalaciones públicas o privadas para el cumplimiento de los fines del Instituto.
5. Facilitar la utilización de las instalaciones a todos los vecinos de Madrid.

### **3.1.6 LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS PRIVADAS.**

Las entidades privadas que mayor representación económica tienen en los presupuestos del C.S.D. (referencia tabla nº 5) son las del ámbito federativo, cuyos principios se basan en el asociacionismo ya estudiados en el punto 2.6.2 “conceptos y tipos de asociacionismo” y cuyo origen los encontramos en los clubes deportivos ingleses.

Las SAD, sociedades anónimas deportivas son de ámbito federativo, y poseen sus propias Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad, desarrollado por el C.S.D. y Ministerio de Educación y Ciencia 1996, lo que indica un alto grado de desarrollo económico en las mencionadas sociedades. A pesar de que las mencionadas entidades nazcan del asociacionismo, tenemos que señalar que España presenta el índice más bajo de asociacionismo deportivo de todos los países de la Unión Europea, datos de EUROSTAT. (Martínez del Castillo y otros, 1992).



Todo ello, se plantean las siguientes preguntas: ¿si el grado de asociacionismo es tan bajo en nuestro país, y en relación con la población total, que se aproxima a 40 millones de españoles, porqué es el deporte federado es el que mayor regulación económica posee en lugar del deporte para todos?, ¿Por qué no se promociona más a la empresa privada dedicada al deporte para todos?.

El tipo de empresas de carácter comercial que existen en nuestro entorno son los gimnasios, pero como ya hablamos en apartado referente a la empresa como agente económico, se encuentra en una situación de olvido institucional por la falta de reglamentación existente en el sector.

Una forma aceptada para mejorar la economía es favorecer la creación y renovación de las pymes, esta idea suele ser una utopía, ya que, no se hacen estudios minuciosos de las características de la empresa que las haga ser productivas y competitivas en su sector.

Teóricamente las empresas de servicios de actividades físico deportivas necesitan una instalación donde puedan ser practicadas, la inversión que esto supone para el pequeño empresario imposibilita su creación.

La necesidad de expansión de las empresas de actividades deportivas ha abierto la posibilidad de crear organizaciones, que no necesariamente dependan de las instalaciones de tipo urbano, y dirigiendo las actividades a un sector determinado de la población.

Su planificación en el tiempo, no supone un trastorno en la forma de vida habitual. La proliferación de los deportes de aventura, actividades en la naturaleza son consecuencia de una tendencia en los gustos de la población, y una serie de empresas que están indeterminadas dentro del sector turístico y de actividades físico deportivas, han logrado ocupar un espacio empresarial que estaba vacío.

El sector servicios es la estrella de la economía de las tres últimas décadas, por ello, y a pesar de que no exista una diferenciación entre el carácter privado o público de las empresas de servicios, si se define una tendencia que el sector privado cambiando su capacidad inversora hacia éstos.

En España, la principal fuente de ingresos, y que permite disminuir su déficit en su Balanza Comercial, es el sector servicios, en el que es muy competitiva, dado que su mano de obra es más barata que en el resto de la UE y actualmente altamente cualificada; su moneda al cambio hasta la próxima incorporación a la moneda única del euro en el 2002, es relativamente más baja que en el resto de Europa (exceptuando Portugal), siendo el sector turístico un ejemplo de ello. Al resto de Europa le es relativamente más barato veranear en España y con un alto grado de calidad / precio. (Ministerio de Industria y Energía, 1997/98/99).

“En España la tasa de crecimiento del sector servicios destinados a la venta representa el PIB del año 97, del 3,8%:

1. El Comercio Exterior en producción es del 0,2% del total del sector con un saldo en el mismo sector de la Balanza Comercial de 75.870 Millones de pesetas.
2. El número de ocupados del sector servicios en el año 97 fue de 7.950.500, suponiendo el sector que más puestos genera a España”. (Hoja Internet del Banco de España, 1999).

Uno de los problemas de las sociedades occidentales es el control del desempleo. El sector servicios ha proporcionado un descenso generalizado en la cifra de los parados de nuestro entorno económico, suponiendo en la media del porcentaje de la población activa de la OCDE en el año 1990, de un 64,9%. Así, se continúa con la línea ascendente del sector servicios, como se expone en la tabla n.º. 10, donde se refleja el avance de más de 10 puntos porcentuales de los servicios en los países de nuestro entorno económico en las dos últimas décadas.

Tabla nº 10.

**PESO DE LOS SERVICIOS EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS, 1980 y 1997. Empleo en los servicios como porcentaje del empleo total.**

Países	1980	1997
?? Reino Unido	59,5	77,0
?? EE.UU.	65,4	75,6
?? Países Bajos	63,1	74,4
?? Suecia	59,4	71,3
?? Italia	49,9	68,6
?? Alemania	47,7	67,0
?? Irlanda	47,6	65,8
?? España	44,9	63,7
?? Japón	54,4	61,8
Portugal	37,7	57,8

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (1998).

Los servicios en España suponen un 57% del PIB en 1990, de acuerdo con la siguiente clasificación:

1. Servicios destinados a la venta.
2. Servicios no destinados a la venta. (Cuadrado Roura y Del Río Gómez, 1993).

<b>Clasificación de los servicios.</b>
--

<b>SERVICIOS NO COMERCIALIZABLES (PÚBLICOS):</b>
--

- ?? Transportes
- ?? Comunicaciones
- ?? Administración pública
- ?? Defensa
- ?? Enseñanza
- ?? Sanidad
- ?? Servicios sociales en general

## **SERVICIOS COMERCIALIZABLES (DE MERCADO):**

- ?? A los particulares: Tradicionales y nuevos
- ?? A las empresas: Tradicionales o de base y nuevos o avanzados
- ?? A los particulares tradicionales: Transporte, comunicaciones, crédito y seguros, hostelería y restaurantes, comercio, enseñanza, sanidad, servicios personales, servicios inmobiliarios y mensajería.
- ?? A los particulares nuevos: Servicios de ocio, Servicios culturales, servicios de entretenimiento y otros servicios relacionados con los modernos hábitos de vida.
- ?? A las empresas tradicionales o de base: Asesoría jurídica, Asesoría financiera, Asesoría fiscal, gestión administrativa, gestión personal, ingeniería industrial, gestión de producción, control de calidad, diseño tradicional, promoción comercial, ventas, servicio posventa, marcas y patentes, ferias y salones, organización información, compras, transporte, almacenamiento, gestión inmobiliaria y gestión mobiliaria.
- ?? A las empresas nuevos o avanzados: Auditoria contable, consultoría en organización, asesoría informática, leasing, factoring y capital de riesgo, software, VAN(Value added networks), información financiera electrónica, diseño asistido por ordenador, ingeniería basada en las nuevas tecnologías, marketing / publicidad, formación de personal, recursos humanos, management, control del control de calidad, control de materias primas y mensajería y correo electrónico.

“Las actividades físico deportivas, aunque no aparecen como un sector determinado, se les puede clasificar en servicios comercializables (de mercado) hacia particulares no tradicionales(nuevos), relacionados con los servicios de modernos hábitos de vida y formas de consumo”.

Hay que considerar que son empresas comercializables donde los particulares (consumidores) son los receptores directos y, por lo tanto, es un sector donde el carácter privado puede intervenir con mucha mayor pujanza que en los momentos actuales.

Si aplicamos esta clasificación Cuadrado Roura (1993) a nuestro ámbito de desarrollo económico: Madrid Sur, vemos como se distribuye la población ocupada en servicios en Madrid por actividades, como exponemos en la tabla n.º 11, a saber:

**Tabla n.º 11.**

**POBLACIÓN OCUPADA EN SERVICIOS EN MADRID POR ACTIVIDADES, 1985 – 1998.**

<b>Servicios</b>	<b>1985</b>	<b>1998</b>	<b>Variación (%)</b>
Comercio y reparación	189,4	255,8	35,1
Hostelería	59,4	92,3	55,3
Transportes	112,6	158,1	40,4
Financiero	60,8	95,6	57,2
Servicios a empresas	43,9	156,4	256,3
Administraciones públicas	136,8	165,2	20,8
Enseñanza	82,5	110,7	34,2
Sanidad	66,3	106,3	60,8
Otros	143,2	121,5	-0,5
<b>Total</b>	<b>894,9</b>	<b>1.262,2</b>	<b>41,0</b>

Fuente: EPA. García Delgado (1998).

Como hemos argumentado anteriormente, en la tabla n.º 11 se muestra como las actividades físico deportivas no están reflejadas como un servicio con autonomía propia, lo que sí se aprecia, es el descenso del empleo en el apartado (otros) donde estarían incluidas las actividades físico deportivas.

La tendencia negativa del crecimiento de otros servicios se puede explicar por ser nuevos sectores productivos, como es el caso del servicio de actividades físico deportivas, y además, tenemos que tener en cuenta que es un artículo de lujo. A pesar de ello, las empresas del sector deportivo, siguen teniendo una demanda social elevada del servicio de actividades físico deportivas, como vimos en el capítulo 2.

Otra de las causas del bajo crecimiento, en el que se incluye el servicio de actividades físico deportivas, pueden ser las fuentes de financiación por las que se crean las citadas empresas, que como veremos en el siguiente punto, provienen en su mayoría de las Administraciones Públicas.

### **3.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

El Estado Español asume el fomento del desarrollo de dicha actividad al emplear este término en su mandato constitucional, el Estado considera necesario impulsar esta actividad, y lo constata en el aumento presupuestario destinado a dicho fin.

En la actualidad la Administración Pública posee una serie de normas por las que establece los criterios por los cuales subvenciona económicamente el desarrollo del deporte, y comienza a tomar contacto con aquellas entidades económicas destinadas a dicho fin.

El Consejo Superior de Deportes tiene como competencia principal el deporte competición y espectáculo, asumiendo las Administraciones Locales la mayor competencia en la promoción deportiva para el ciudadano, sin eximir al Consejo Superior de Deportes de su responsabilidad al respecto; principalmente en la ayuda a la construcción de instalaciones deportivas. (Ley del Deporte 1990, Título X. Instalaciones deportivas, pto. 70.1).

La falta de tejido empresarial de carácter privado en materia de deportes, obliga a que la mayoría del dinero de este sector provenga de la hacienda pública, aunque como ahora veremos, mucho de ese presupuesto se destine a instituciones privadas con fines muy específicos, y que no coinciden con el interés general, que es el definido por la CE y que ya ha sido analizado en el capítulo 1 de esta Tesis.

### 3.2.1 FINANACIACIÓN PÚBLICA.

Según el análisis realizado en los puntos anteriores de este capítulo, donde se muestra el tipo de empresas e instituciones que ejercen en el ámbito de las actividades físico deportivas. Se hace patente que las más representativas son en las que intervienen, total ó parcialmente, las diferentes Administraciones Públicas responsables en cada caso.

Debemos aclarar, que la financiación del deporte de carácter social es una responsabilidad de las Comunidades Autónomas, la Administración Central, el C.S.D. sólo debe coordinar a las Comunidades Autónomas en materia deportiva, estableciendo unas normas comunes en su ordenamiento, en tanto en cuanto, puedan afectar al funcionamiento general de esa actividad en el Estado Español.

El desarrollo legal de las Comunidades Autónomas en materia deportiva, es muy parecido a la Ley del Deporte de 1990. Concretamente, la distribución del presupuesto, para el año 1998, en la Comunidad de Madrid (Comunidad donde se realiza este estudio) muestra en el B.O.C.A.M. del martes 30 de diciembre de 1997 la misma tendencia que el C.S.D; la de promocionar una especialidad deportiva, empleando 100 millones de pesetas en los nuevos campos de fútbol en el estadio de la comunidad de Madrid.

No se debe olvidar, que las empresas deportivas de carácter público, también produce beneficios, por ejemplo, en el mismo documento anteriormente mencionado consta en concepto de ingreso 415 millones de pesetas producidos por las instalaciones deportivas y de tiempo libre y 330 millones producto de la campaña de natación.

Los programas y sus presupuestos dependientes de la Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid son:

- a). Programa: 807 Planificación del Deporte: cuyo importe presupuestario es de 4.386.154 miles de pesetas.
- b). Programa de gestión de instalaciones: cuyo importe presupuestario corresponde a

1.941. 400 miles de pesetas.

Hay que tener en cuenta, que dentro del presupuesto de la Dirección General de Deportes existe un capítulo importante de subvenciones a entidades deportivas, en las que se incluyen los clubes y las federaciones, con lo que se duplican las subvenciones recibidas por las Administraciones Públicas a este tipo de entidades. Además, los Ayuntamientos en sus presupuestos destinan también subvenciones a los clubes de sus municipios.

Obviamente, la financiación pública es el principal pilar para el desarrollo de la economía deportiva, sobre todo de carácter federativo.

Si consideramos, que España, en materia de deporte, todavía está lejos de parecerse a los países más desarrollados de nuestro entorno y en relación a la tabla nº 13, que exponemos a continuación, se podría extraer que nuestro presupuesto es considerablemente más bajo con respecto a otras realidades sociales muy cercanas.

**Tabla n.º. 12**

**FINANCIACIÓN PÚBLICA TOTAL DEL DEPORTE EN DIFERENTES PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA.**

<b>PAÍS</b>	<b>%</b>
?? Dinamarca	<b>38,9</b>
?? Francia	<b>38,1</b>
?? Portugal	<b>34,6</b>
?? Bélgica	<b>33,1</b>
?? Alemania	<b>19,2</b>
?? Italia	<b>19,2</b>
?? Reino Unido	<b>15,9</b>
?? España	<b>13,8</b>
?? Suiza	<b>5,6</b>

Fuente: García Ferrando (1998).



Ante lo expuesto en este punto, considerarse varias opciones para que se incrementase, tanto el tipo, como la fuente de financiación, que se destina a deporte para el ciudadano:

- a) Dada la desigualdad presupuestaria en materia deportiva existente en relación con los países de nuestro entorno, y teniendo en cuenta que en la coyuntura económica actual se debe controlar el gasto público, potenciar la financiación privada creando empresas deportivas de carácter social.
- b) Que las Administraciones Públicas responsables del fomento del deporte de carácter social se modificasen en su legislación para dar una solución a la economía de este grupo sectorial.
- c) Que se coordinase legislativamente la financiación del de las actividades físico deportivas para el ciudadano.

### **3.2.2 LAS FUNDACIONES Y LA INICIATIVA PRIVADA.**

La Ley 30/1994 de noviembre de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, BOE de 25 de noviembre de 1994, dice en su Título I sobre Fundaciones, dentro del Capítulo I "Disposiciones Generales": Artículo 1. Concepto. "Son fundaciones las organizaciones sin ánimo de lucro que por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general". En los posibles fines y beneficiarios de estas se encuentran los deportivos.

En la citada Ley, Capítulo II de Régimen tributario de las aportaciones efectuadas a entidades sin fines lucrativos dice que se pueden obtener incentivos fiscales a las aportaciones efectuadas por personas físicas aplicando el porcentaje de un 20% al valor de los bienes donados, esta deducción tiene un límite del 30% previsto en el artículo 80. 1 de la Ley 18/1991, de 6 de junio del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Las aportaciones efectuadas por personas jurídicas, también tienen deducciones fiscales de un 10% o 30% dependiendo de la actividad a que sea donada o “la entidad podrá acogerse a los límites del 1 por mil y del 3 por mil de su volumen de ventas respectivamente, sin que, en ningún caso, la aplicación de estos porcentajes pueda determinar una base imponible negativa”. Además, “ El límite de deducción contemplado en este precepto será compatible con el previsto en el artículo 68 y en el artículo 70 de esta Ley”.

Tampoco hay que olvidar el artículo 65 del capítulo II del tratamiento de los incrementos o disminuciones patrimoniales resultantes de la donación que dice: “No se someterán al impuesto los incrementos o disminuciones patrimoniales que pongan de manifiesto con ocasión de donaciones de los bienes, a los que se refieren el artículo 63, apartado 1 letras a) y b), y en el artículo 69 de la presente Ley, efectuadas a favor de las entidades contempladas en dichos preceptos”.

La mencionada Ley manifiesta de forma explícita la intencionalidad de que la iniciativa privada invierta en actividades de interés general, ofreciendo un alivio en incentivos fiscales. Pero, para que ello se produzca, el gestor de la empresa, o del capitalista independiente debe conocer primero la Ley, segundo fundaciones donde pueda invertir o crear, y tercero le debe producir un beneficio suficiente para que se involucre en este tipo de aportaciones.

Estas actuaciones funcionan a modo de negociación entre Estado y capital, el primero pretende activar un sector público con inversión privada, para incrementar el empleo y la riqueza de la nación, y el segundo, quiere obtener beneficios de esa inversión, ello supone que la oferta del Estado debe ser lo suficientemente atractiva para el inversor.

De esta forma, existen empresas como “El Corte Inglés” que han creado su propia fundación (Ramón Areces), gracias a ello la empresa privada interviene en actividades de carácter social incentivando la inversión en sectores que son a su vez bienes públicos.

No se debe olvidar, que el fin de la empresa privada es obtener beneficios, y la inversión se hace difícil, si esa actividad no es capaz de demostrar que le ofrece una rentabilidad.

La idea generalizada de que las empresas dedicadas al servicio de actividades físico deportivas no son rentables, (quizás porque la mayoría son de carácter público), debilita la posible inversión privada en este sector.

### **3.2.3 EL PATROCINIO DEPORTIVO.**

El artículo 24 de la Ley 34/1988 de 11 de noviembre (Ley General de Publicidad) define el contrato de patrocinio publicitario como: “ aquel por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica, o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador. El contrato de patrocinio publicitario se regirá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables”.

El contrato que se establece entre el patrocinador y el patrocinado responde a la denominación de “contrato comercial”, ya que, el patrocinador no sólo hace uso de la información publicitaria, sino que, está integrado dentro de una política comercial, que pueden dar lugar a un “patrocinio de relaciones públicas”, “de ventas” y según el objetivo específico de la empresa. (Carroggio, 1996).

Como se ha mencionado, el patrocinio deportivo forma parte de una política comercial, que necesita una estrategia de marketing adecuada, teniendo en cuenta que ambos buscan la estabilidad y una relación que les permita conseguir sus objetivos.

El gestor del patrocinio debe programar con eficiencia el mismo teniendo en cuenta:

?? Descripción con detallada del objeto del patrocinio, con un dato significativo valorar el público potencial cuantitativo y cualitativo que se va a ver afectado por el patrocinio.

?? Una oferta nítida de patrocinio, destacando las posibles categorías del patrocinio, fijación del precio del programa, determinación de prestaciones, lugares donde se ejerza el patrocinio y determinar la valoración de efectos intangibles del patrocinio, como puede ser la imagen que se aporta al patrocinador.

Por ello, hay que determinar unos objetivos en estrategia comercial, donde sea posible valorar el coste económico del plan de patrocinio y su verdadera rentabilidad, no mirando sólo su coste, sino las aportaciones adicionales al patrocinio, imagen, publicidad, relaciones públicas, es decir, la rentabilidad total del contrato de patrocinio.

Hay que distinguir entre la participación en ayudas a actividades de interés general, que son acciones de mecenazgo, y entra dentro del apartado de las fundaciones, y las de patrocinio, que forma parte de una estrategia empresarial para conseguir una publicidad determinada, y que se abastece del área comercial del presupuesto de la empresa.

Por regla general, el contrato de patrocinio se establece entre el patrocinador, generalmente de una empresa con fines comerciales, y por otro, lado los patrocinados que suelen ser: ligas regulares, competiciones, equipos, deportistas individuales, federaciones deportivas, selecciones deportivas. Es decir, se vuelve a hablar del deporte de competición y sus diversas fórmulas organizativas, ahora bien, a pesar de que las empresas tienden a patrocinar a aquellos agentes deportivos que son de alto nivel competitivo, el patrocinio también existe en niveles de práctica deportiva inferiores, que suelen ser fórmulas de gestión de la entidad deportiva para encontrar financiación, y se producen a nivel local, publicitando empresas o marcas que están cotidianamente cercanos al ciudadano.

Un ejemplo de patrocinio deportivo lo encontramos en “la vuelta ciclista a España” que es organizada por una empresa de publicidad deportiva (Unipublic), ofreciendo servicios publicitarios a otras empresas a través del deporte.

Los medios de comunicación son otra fuente de ingresos al deporte competición español, y es un agente que se tiene en cuenta en los contratos de patrocinio, ya que los derechos de emisión revierten en las organizaciones del deporte espectáculo, desgraciadamente, las emisiones deportivas no se establecen con criterios de calidad de la emisión deportiva, sino de la posible audiencia; obviamente en este sentido tiene prioridad el deporte más tradicional en España, el fútbol, que se lleva la mayoría de las retransmisiones deportivas generando un círculo vicioso entre la demanda y la oferta publicitaria.

Con estas reflexiones sobre el patrocinio deportivo podemos llegar a la conclusión de que el origen del término patrocinio como protección, auxilio y ayuda ha perdido su significado en la actualidad, ahora es un contrato de intereses entre instituciones y o particulares, es decir, es un agente de la comercialización del deporte espectáculo.

## ***CAPÍTULO 4***

# ***“LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”***

## CAPÍTULO 4

### “LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”

#### 4 LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

Las empresas fundamentan sus ingresos en sus ventas. Para poder vender un producto es necesario que este se desarrolle en un sistema equilibrado de producción y gestión. Es decir, no basta con tener un buen producto, también hay que saber venderlo.

Por ello, el análisis de las distintas facetas de las empresas de servicios de actividades físico deportivas se desmonta sobre tres supuestos planos de actividades empresariales, a saber:

- 1 Actividades causales o generadoras: son aquellos servicios sobre las que giran todo el proceso de producción, y que generan otras actividades empresariales inherentes al servicio de la práctica de actividades físicas deportivas.
- 2 Actividades efecto o de servicios asociados al ejercicio físico (servicios complementarios de la oferta de producción): son aquellos servicios que nacen por causa de la práctica de las actividades físico deportivas.
- 3 Actividades de gestión: necesarias para la promoción, coordinación y mantenimiento de las dos anteriores.

El término que va a dar la nota común a las actividades causales o generadoras es “práctica”, siendo estos, todos aquellos servicios de actividades físico deportivas que pueda practicar el ciudadano (potencial consumidor).

Aunque, posteriormente se haga una clasificación minuciosa, basada en programas específicos para cada grupo y tipología del potencial consumidor, es necesario aportar unas características generales de las actividades empresariales generadoras de la práctica de actividades físico deportivas, a saber:

- a) Se llevan a cabo mediante programas adecuados, que pueden ser de aplicación general a la población.
- b) Dependen de la existencia y funcionalidad de los equipamientos deportivos.
- c) Pueden ser participadas con diferentes métodos: Clases, entrenamientos, competiciones, torneos, espectáculos, salidas programadas.

Estas actividades deben estar seleccionadas en función de las capacidades estructurales y organizacionales de la empresa, por ello, el diseño inicial de la misma debe concebir las actividades de mayor demanda y que puedan admitir sus instalaciones y organización.

Las actividades efecto o de servicios asociados a la práctica de actividades físico deportivas forman parte del modo de vida que genera su práctica, en este sentido se pueden diferenciar:

1. Servicios asociados a la salud.
2. Servicios asociados a la distribución de productos deportivos.
3. Servicios asociados a la estética corporal.
3. Servicios estructurales.

La práctica deportiva orienta la conducta del ciudadano, haciendo que ellos soliciten servicios de salud que oferten aspectos nutricionales, fisiológicos, relacionados con el ejercicio físico. Además, quien se ejercita necesita de ciertos productos que produce el sector industrial del deporte, como pueden ser ropa y calzado deportivo adecuado a su practica.



Al igual que la salud, el aspecto físico es una de las razones por las que se demanda la actividad física, por ello, el poder ofertar un servicio de estética complementario mejoraría el servicio global.

Estos tres servicios de salud, de distribución de productos deportivos y de estética, deben también contar con personal cualificado, que ofrezca la mayor calidad del servicio.

Los servicios estructurales, aunque no sean servicios causa / efecto, si pueden afectar al consumo de la práctica deportiva, en tanto en cuanto, facilitan su consumo, como por ejemplo, aparcamientos, formas y medios de acceso y comunicación, club social, ludotecas y guarderías infantiles.

En esta descripción estamos estructurando las unidades funcionales de la empresa de servicios de actividades físico deportivas dando una visión general de la misma. Por ello, es del todo necesario aportar en este punto introductorio el valor de la gestión en empresas de características similares.

La gestión es a la empresa lo que el cerebro al cuerpo humano, es donde se pone en marcha toda la organización, donde se determinan los objetivos y como se llevan a cabo, distribuyendo el trabajo, analizando los costes financieros, determinando precios, analizando los resultados; es decir, realizar todas las acciones que sean pertinentes para conseguir los fines de la organización.

El equipo directivo es el responsable de esta actividad, diseñando los planes estratégicos y previsiones necesarias, que den viabilidad al plan preconcebido.

Las empresas de servicios, que tienen su mirada en la satisfacción a los clientes y en conseguir una mejora en los resultados económicos, necesitan de una gestión que pueda ser adaptable a los posibles y continuos cambios coyunturales que se dan en el sector deportivo.

Los sistemas tradicionales de gestión conciben la empresa como una serie de departamentos o de áreas especializadas, que poco tienen que ver con satisfacer al cliente, además, disgrega funcionalmente a la empresa trabajando para objetivos en ocasiones divergentes, y en consecuencia, perdiendo el concepto de globalidad.

La gestión es otro factor de la competencia empresarial, utilizar modelos de gestión identificables con la filosofía de la empresa, que potencien la participación del personal y mejoren el servicio al cliente, es una de las claves para el progreso del servicio de actividades físico deportivas.

Por ello, pensamos que la gestión por procesos es la más adecuada a este tipo de organizaciones, ya que, aporta una concepción global de la empresa cuyo objetivo es ofrecer un servicio de calidad para satisfacer al cliente. Los criterios de este modelo de gestión se basan en:

- La satisfacción del cliente.
- La calidad del servicio.

La calidad proporciona un valor añadido al servicio, el hecho de que ésta sea gestionable implica saber cuales son los aspectos que determinan la calidad del servicio de las actividades físico deportivas.

La gestión de la calidad es un vector multidireccional, que afecta a todos los procesos, por eso, la metodología debe ser participativa involucrando a todo el personal, de esta forma se desarrollará un método de “auto-corrección” sin necesidad de la revisión constante de la dirección para corregir los errores.

Esta metodología, no sólo atiende al modelo participativo, sino a la forma de realizarlo, en tanto en cuanto, si se sigue el camino adecuado de ejecución, se ahorra tiempo y costes, por lo que el diseño de los planes de actuación deben contemplar y “prevenir” las posibles contingencias del proceso. Según Pérez-Fernández de Velasco (1996), la gestión por procesos tiene las siguientes características:

- a). Analizar las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de la empresa.
- b). Reconocer la existencia de los procesos internos:
- c). Identificando los procesos relacionados con los factores críticos para el éxito de la empresa o que proporcionen ventaja competitiva.
- d). Midiendo su actuación (calidad, coste y plazo) y ponerla en relación con el valor añadido percibido por el cliente.
- e). Identificar las necesidades del cliente externo y orientar la empresa hacia su satisfacción (cambio en la estructura de la organización).
- f). Organizar la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones lo más cerca posible al lugar de contacto con el cliente.
- g). Entender las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (qué y para quién se hacen las cosas) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (como se hacen):
- h). Productividad del conjunto individual (eficacia global efectividad parcial): eficacia del proceso de aprovisionamiento eficiencia de la gestión de compras.
- i). El departamento es un eslabón de la cadena, proceso al que añade valor.
- j). Organización en torno a resultados no a tareas.
- k). Asignar responsabilidades a cada proceso.
- l). Establecer en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos, a veces no incrementales de mejora.
- m). Evaluar la capacidad del proceso para satisfacerlos.
- n). Mantenerlos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias (control estadístico de los procesos) para hacer predecibles calidad y coste.
- ñ). Mejorar de forma continua su funcionamiento global limitando su variabilidad común.
- o). Medir el grado de satisfacción del cliente, interno o externo, y ponerlo en relación con la evaluación del desempeño del personal.

En este modelo de gestión empresarial subyace la evidencia de que la mayor parte de los errores están motivados por los procesos ineficientes e ineficaces, se puede decir, “que en los procesos reside casi siempre la causa del error, de las reclamaciones, de la insatisfacción del cliente y de la baja competitividad”.

No todo el mundo, está capacitado para realizar labores de dirección, entendiendo esta función como: “Liderazgo: actividad de influenciar en personas para que se empeñen voluntariosamente en el mejor logro en los objetivos del grupo n de la organización. Se encarga de concebir la “visión” de lo que debe ser la empresa, establece la misión y genera las estrategias para lograrlo”. (Bueno, 1996).

El involucrar al personal en la organización para conseguir el cumplimiento de los objetivos, lo sintetiza Pérez-Fernández de Velasco (1996) en la siguiente tabla:

**Tabla n.º 13.**

**ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y FACTORES DE MOTIVACIÓN**

FACTORES PERMANENTES DE MOTIVACIÓN	ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN
?? Logro	?? Objetivos. Evaluación, desempeño, estándares de calidad.
?? Reconocimiento	?? Feedback. Incentivos. Evaluación del rendimiento.
?? Responsabilidad	?? Dirección participativa. Organización formal e informal. Poder. Control. Supervisión. Autoridad del proceso.
?? El trabajo en sí mismo	?? Selección del personal. Información y comunicación. Medios. Procedimientos. Burocracia. Jerarquía. Apoyo.
?? Desarrollo personal	?? Formación y promoción. Política de RRHH. Trabajo en equipo. Fomento de la creatividad
?? Pertenencia	?? Integración. Participación. Comunicación.

Fuente: Pérez-Fernández de Velasco. (1996).

Por lo anteriormente expuesto, se puede llegar a la conclusión, de que el modelo de gestión de una empresa de servicios de actividades físico deportivas debe atender a las siguientes consideraciones:

- a) Es un sistema de gestión donde el personal y su integración en los objetivos es una posible garantía del éxito de la producción. La empresa de servicios, y muy especialmente la de actividades físico deportivas, tiene, a través de su personal, un contacto directo con el cliente, y además, su trabajo es un eslabón determinante en la cadena de producción.
- b) Los procesos de servoproducción (servir y producir simultáneamente) son inmediatos, es decir, la producción y la distribución del servicio son simultáneas, lo que requiere una autonomía del personal en sus funciones, basado en el adecuado programa de ejecución, que aporte todas las posibles contingencias derivadas del trabajo, tanto, desde el punto de vista técnico como organizativo.
- c) La finalidad de una empresa de servicios de actividades físico deportivas es satisfacer al cliente, ofreciendo el valor añadido del servicio de calidad, que está asegurado por el proceso de producción. La planificación de la empresa debe contemplar métodos de evaluación de los procesos, que constatan la calidad del servicio o el fallo del mismo, con lo que rápidamente se puede aportar el factor corrector para asegurar la calidad y aumentar la competitividad. Las empresas de servicios de actividades físico deportivas, al tener al personal como un elemento principal del factor de producción, aumentan el grado de posibles contingencias que requieren rápida solución, y que al ser rápidamente valoradas pueden ser rápidamente subsanadas.
- e) Se debe tener la idea del servicio global, que es como debe ser entendida una empresa de servicios de actividades físico deportivas, ya que todas las actividades son interdependientes, como por ejemplo: para que una clase de actividad físico deportiva aporte un buen servicio y de calidad tiene que tener, además, de un buen distribuidor, (profesor), unas instalaciones adecuadas, el mantenimiento de la instalación adecuado, el

material disponible, el calor justo, las normas de acceso convenientes, relación calidad precio ajustadas, un programa adecuado de actividad de acuerdo al grupo (clientes). Es decir, todo influye en el servicio de calidad, y por lo tanto, hay que tener una concepción global de la gestión del mismo.

#### **4.1 FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES CAUSALES O GENERADORAS DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Las actividades generadoras de la empresa de servicios de actividades físico deportivas son la célula básica de funcionamiento. A pesar de tener unas características comunes, pueden ser tan amplias como las diferentes especialidades físico deportivas existentes, aumentando su diversidad en función de los programas adaptados a las características de cada grupo de población que demanda la actividad

Esta diversidad de actividades ofrece a la empresa numerosas ventajas competitivas, que están íntimamente ligadas a los factores de producción.

La valoración de las actividades generadoras se realiza en función de las necesidades que estas tengan para poder ser practicadas, para ello, vamos a exponer un análisis específico fundamentado en características generales de éstas, atendiendo a las necesidades de equipamientos, a las necesidades programáticas y a las necesidades de trabajo de cada actividad; que son los criterios que vamos a desarrollar.

Antes de pasar al análisis de los factores de producción es necesario definir el siguiente término:

“Eficacia: es la frontera de posibilidades de producción; muestra la cantidad máxima de bienes y servicios que una economía puede producir utilizando eficazmente todos los factores de producción o recursos disponibles”. (Monchón, 1998).

#### 4.1.1 FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES CAUSALES O GENERADORAS DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

En primer lugar, tenemos que resaltar la utilización del término “equipamiento” en vez de “instalación deportiva”, equipamiento es un término más genérico, donde se incluyen, tanto instalaciones, como maquinaria y material, y que son determinantes para conocer la productividad de la actividad. Por otro lado, matizar que los equipamientos a los que se hace referencia, corresponden a las características de un complejo comunitario de ocio y deporte; a saber:

“Entendiendo este como complejo de instalaciones enfocadas fundamentalmente a resolver las necesidades de la población, es decir: la educación física, la práctica deportiva, el entrenamiento y la competición en instalaciones de dimensiones y características reglamentarias, así como el juego físico / deportivo de carácter lúdico y recreativo en instalaciones de carácter más sencillo.

El plan de equipamientos comunitarios es el documento que fija las necesidades globales de instalaciones deportivas y de ocio, en cantidad y dimensiones para cada tipo basándose en un cálculo de las necesidades efectuado al contabilizar las propias de los escolares, el deporte de las asociaciones y la competición y el de la población en general y compatibilizar posteriormente los requerimientos de usos y horarios de estos bloques de demandas.

Los Planes Generales Municipales de Ordenación del suelo son el instrumento de ordenación integral del territorio dentro de sus modalidades, definiendo usos y niveles de intensidad y programas de desarrollo. Así mismo, regularán la forma y condiciones con que podrán incorporarse al desarrollo urbano actuaciones no programadas mediante los correspondientes Programas de Actuación Urbanística”. (De Andrés, 1995).

Haciendo referencia a la descripción anterior entendemos que:

1. Los usos es la forma que toma el consumidor para realizar su práctica deportiva, cada tipo de uso tiene un coste determinado, y constituirán las fuentes de ingresos de las actividades. Por ello, se toma como dato constante en las diferentes funciones de producción. Los diferentes usos se justifican por los distintos programas de actividades existentes.

2. Los equipamientos deportivos se diseñan en función de los posibles usos de práctica de actividades físico deportivas, su concepción estructural contempla: Instalaciones cubiertas, instalaciones descubiertas y zona de piscinas, a cada estructura se le asigna una o varias funciones programáticas. Siguiendo este criterio describiremos estructuralmente los equipamientos deportivos tipo:

- . Instalaciones cubiertas, donde se incluye Pabellón polideportivo, divisible en tres unidades de ejercicio, cuatro gimnasios.
- . Piscina ambivalente (cubierta / descubierta, con 8 unidades de uso).
- . Instalaciones Descubiertas, donde se incluye, 6 pistas de tenis, 4 de paddle tennis, un campo de fútbol 7 rodeado de pista de calentamiento y una pista polideportiva polifuncional (baloncesto, balonmano, voleibol, y otros usos).

Se ha elegido esta descripción de complejo comunitario de ocio y deporte porque admite de una forma general la mayoría de las actividades físico deportivas, y que son las que constan en la propuesta de Tesis. Las variables que se utilizan en este estudio serán los diferentes equipamientos y las necesidades programáticas, entendiendo estas últimas como el número de usos, es decir, consumidores que utiliza una actividad.

En este sentido, tenemos que decir, que un equipamiento deportivo posee otros espacios destinados a otras actividades productivas, pero que desde el punto de vista del análisis productivo de las actividades causales no van a ser motivo de estudio.



Los datos numéricos que aportamos en este análisis, en cuanto a usos y tipos de usos, tienen sus referencias en el resumen general de asistencias del año 1999, cuya fuente de información es el Instituto Municipal de Deportes de Madrid (IMD), tomando como ejemplo el complejo comunitario de ocio y deporte de Moratalaz (localidad de Madrid cercana a Madrid Sur) y que aporta la siguiente información que posee las características generales descritas por De Andrés (1995), a saber:

**Tabla n.º 14.**

**CUADRO GENERAL DE ASISTENCIAS 1999, DE LA INSTALCIÓN DEPORTIVA  
MUNICIPAL DE MORATALAZ.**

<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>TOTAL 1.996</b>	<b>TOTAL 1.997</b>	<b>TOTAL 1.998</b>	<b>TOTAL 1.999</b>
?? Asistencias por efectos vendidos	<b>870.214</b>	<b>800.736</b>	<b>826.791</b>	<b>806.377</b>
?? Carné deportivo especial.	<b>99.360</b>	<b>436.560</b>	<b>69.360</b>	<b>162.720</b>
?? Actividades especiales dirigidas.	<b>22.080</b>	<b>17.280</b>	<b>1</b> <b>99.120</b>	<b>209.120</b>
?? Cesión a centros escolares.	<b>58.880</b>	<b>123.520</b>	<b>89.600</b>	<b>39.040</b>
?? Escuelas deportivas de perfeccionamiento y otros eventos.	<b>23.000</b>	<b>42.000</b>	<b>38.000</b>	<b>47.000</b>
?? Varios: otros actos deportivos conferenciantes.	<b>62.000</b>	<b>62.925</b>	<b>79.150</b>	<b>73.350</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.135.534</b>	<b>1.483.021</b>	<b>1.302.021</b>	<b>1.337.607</b>

Fuente: Memoria de la instalación de Moratalaz (1999) del IMD de Madrid.

Teniendo en cuenta el concepto de eficacia, que es la frontera de posibilidades de producción, y que muestra la cantidad máxima de bienes y servicios que una economía puede producir, utilizando eficazmente todos los factores de producción o recursos disponibles, consideramos que:

El número total de usos que puede obtener utilizando eficazmente todos los equipamientos será de 806.377, ya que son los usos que constan como efectos vendidos. Cuando las subfunciones se encuentran en cualquier punto de la recta de la frontera de posibilidades de producción significa que se está actuando con eficiencia, puesto que, determina el número máximo de usos.

Es necesario aclarar, que aunque el número de usos de la instalación es mayor (1.337.607), nosotros trabajaremos únicamente con aquellos que suponen un ingreso directo a la instalación, ya que, el resto de actividades reciben un trato especial por parte del Ayuntamiento.

Ahora, damos paso al análisis de la función de producción, basada en los criterios de equipamientos y usos programáticos referidos en la tabla n.º 15, los puntos de dicha función son los que a continuación exponemos:

1. Cesión / alquiler de instalaciones y equipamientos.

?? Usos de cesión y alquiler = 224.459

?? Número de instalaciones (equipamientos) = 25 (Según programa tipo)

2. Actividades físico deportivas propias y equipamientos.

?? Usos de actividades físico deportivas propias = 391.296.

?? Número de instalaciones = 25 Según programa tipo).

3. Actividades físico deportivas (juegos de raqueta) y equipamientos.

?? Usos de actividades físico deportivas (juegos de raqueta) = 57.067.

?? Número de instalaciones = 10 (según programa tipo).

4. Actividades físico deportivas de piscina y equipamientos:

?? Usos de actividades físico deportivas de piscina = 128.255.

?? Número de equipamientos = 8 (según programa tipo).

5. Otros servicios y equipamientos.

?? Usos de otros servicios y equipamientos = 69.558.

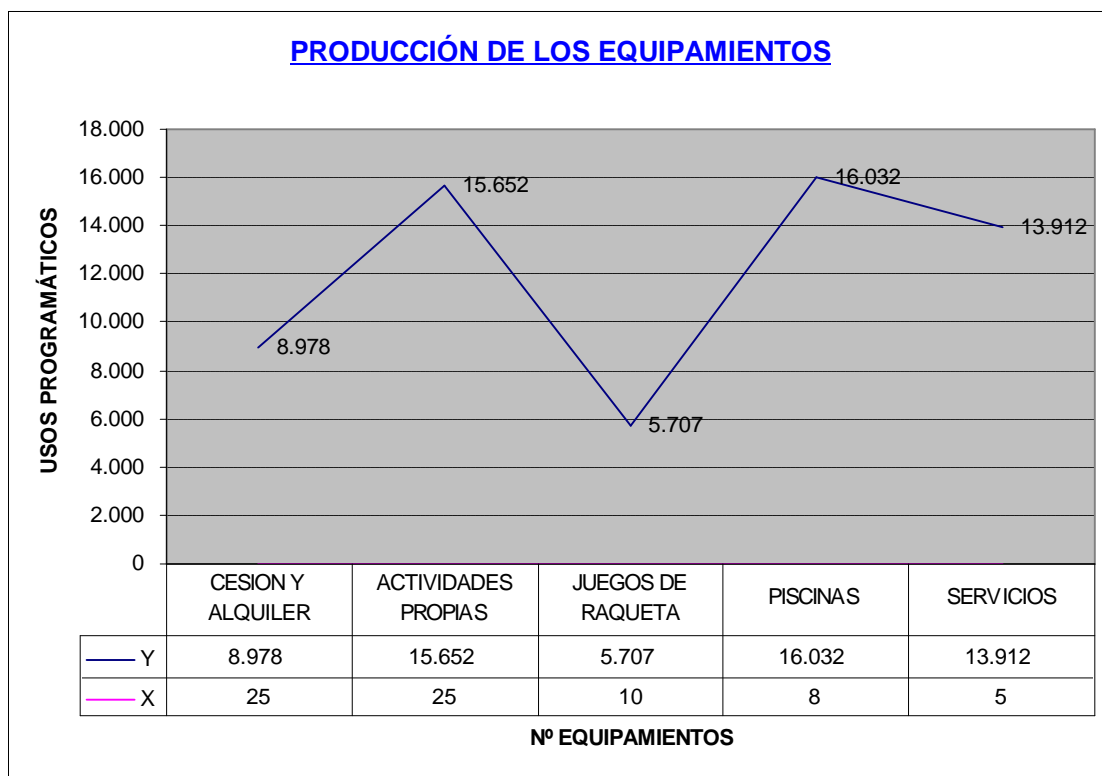
?? Número de equipamientos = 5 (según programa tipo)

6. Relación total de equipamientos y usos programáticos:

?? Usos programáticos = 806.377

?? Total de equipamientos utilizados = 73

Gráfico n.º 1.



Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2 FACTORES DE PRODUCCIÓN DE LAS ACTIVIDADES CAUSALES O GENERADORAS EN FUNCIÓN DE LAS NECESIDADES DE TRABAJO Y USOS PROGRAMÁTICOS.

Como se expuso en el punto (4.1.1), el uso programático es el que define los diferentes usos, y por lo tanto, las diferentes formas de ingresos de las actividades generadoras, y que también se tomará como variable en la función de producción en relación al trabajo.

Se ha de considerar, que existe una gran diversificación de actividades, por ello, es importante que la empresa cuente con personal técnico altamente cualificado, para que pueda asumir diferentes funciones en la organización. Es por esta razón, por la que la selección de los RRHH es tan importante en este tipo de empresas.

Siguiendo el criterio del punto anterior, se establece las necesidades de trabajo, que están supeditadas a las posibilidades de espacios estructurales destinados a las actividades generadoras. Dependiendo de la distribución espacial de equipamientos, necesitaremos un profesor por espacio disponible.

Tomamos de nuevo como referencia los datos de la tabla nº 15, pero en este caso, utilizando como puntos de la función, las necesidades de trabajo por cada uso programático, a saber:

Necesidades de trabajo y cesión / alquiler de instalaciones:

?? Necesidades de trabajo = 2, un administrativo para tramitar el pago de la cesión y un celador encargado de la apertura y mantenimiento de la instalación pertinente. En este caso no es necesario un técnico cualificado para el uso de los equipamientos.

?? Número de usos = 224.459.

Necesidades de trabajo y necesidades de usos programáticos de piscinas:

?? Necesidades de trabajo = 8, ya que existen 8 unidades de producción en los equipamientos correspondientes a piscinas.

?? Usos programáticos de piscinas = 128.255.

Necesidades de trabajo y necesidades de usos de deportes de raquetas:

?? Necesidades de Trabajo = 10, ya que existen 10 espacios de producción en los equipamientos correspondientes tenis y paddel.

?? Usos programáticos de deportes de raqueta = 57.067.

Necesidades de trabajo y de usos en actividades propias:

?? Necesidades de trabajo = 25, correspondientes a los espacios destinados a la práctica deportiva.

?? Usos programáticos de actividades propias = 391. 296.

Necesidades de trabajo y usos de otros servicios varios:

?? Necesidades de trabajo = 25, ya que estos programas pueden ser desarrollados en cualquier espacio de los equipamientos disponibles.

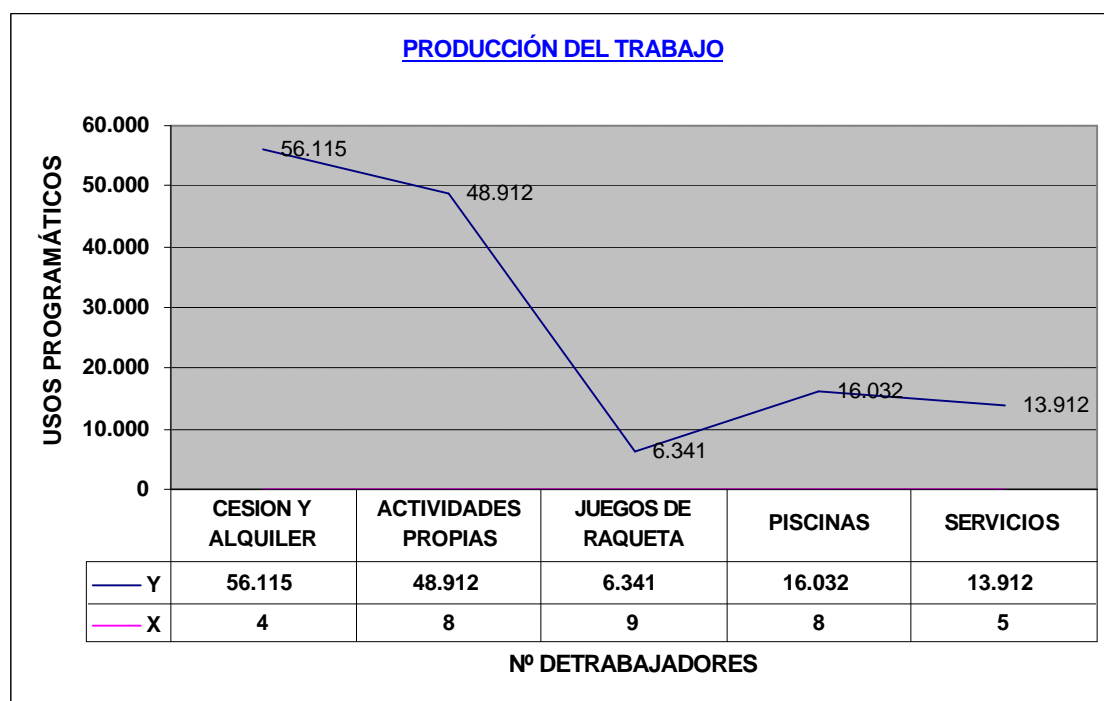
?? Necesidades de usos programáticos de otros servicios varios = 128.255.

Relación de las necesidades totales de trabajo de las actividades generadoras de actividades físico deportivas y necesidades totales de usos programáticos:

?? Necesidades totales de trabajadores de las actividades generadoras = 70 unidades de trabajo, correspondientes a la suma del trabajo de todas las actividades generadoras.

?? Necesidades totales de usos correspondientes a los diferentes programas de actividades físico deportivas = 806.377 correspondientes a la suma total de usos.

Gráfico n.º 2.



Fuente: elaboración propia.

## **4.2 LAS ACTIVIDADES EFECTO O ASOCIADAS AL SERVICIO DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL.**

La calidad del servicio está en relación directa a las expectativas de satisfacción que se le puede ofertar al consumidor, ésta, a su vez, esta ligada a los factores de motivación que llevan al individuo a la práctica deportiva. Como expone el profesor García Ferrando (1998), los factores de motivación del ciudadano español para hacer deporte son:

**Tabla n.º 15.**

### **FACTORES DE MOTIVACIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA DEL CIUDADANO.**

<b>Motivos práctica deportiva</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
?? Por hacer ejercicio físico	<b>51</b>	<b>53</b>
?? Por diversión y pasar el tiempo.	<b>50</b>	<b>35</b>
?? Porque le gusta el deporte	<b>44</b>	<b>27</b>
?? Por encontrarse con los amigos	<b>26</b>	<b>14</b>
?? Por mantener y o mejorar la salud	<b>19</b>	<b>37</b>
?? Por mantener la línea	<b>9</b>	<b>23</b>
?? Por evasión	<b>10</b>	<b>9</b>
?? Porque le gusta competir	<b>5</b>	<b>3</b>

Fuente: García Ferrando (1998).

Los motivos que llevan al ciudadano a realizar ejercicio físico, tienen su origen, en la valoración del deporte por la sociedad, y el intercambio de valores que se produce entre uno y otro, como ya se estudio en el capítulo 2.

Dentro de la clasificación general sobre servicios complementarios a la oferta de la producción, se desarrolla cuatro apartados que se enlazan con los factores de motivación de la práctica deportiva:

Tabla n.º 16.

**MOTIVACIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA ASOCIADA A LOS SERVICIOS  
COMPLEMENTARIOS A LA PRODUCCIÓN**

<p><b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ASOCIADOS A LA SALUD</b></p>	<p>?? Motivados por hacer ejercicio ?? Por evasión ?? Porque me gusta el deporte ?? Directamente por salud. ?? Supone el 60% de la población en el año 1995..</p>
<p><b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ASOCIADOS A LA ESTÉTICA.</b></p>	<p>?? Por mantener la línea ?? Supone el 8% de la población en el año 1995.</p>
<p><b>SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ESTRUCTURALES Y ASOCIADOS A LA INDUSTRIA DEPORTIVA</b></p>	<p>?? Por diversión y pasar el tiempo ?? Por encontrarse con los amigos ?? Porque le gusta competir ?? Por hacer carrera deportiva ?? Supone el 32% de la población en el año 1995.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en la tabla de motivación de García Ferrando (1998).

Esta tendencia, manifestada por el consumidor de práctica deportiva, define alguna de las características del servicio de actividades físico deportivas, “es un servicio orientado a la mejora de la salud pública, que establece vínculos sociales, mejorando la imagen pública de aquel que lo consume”:

Si se sigue, el criterio de la tabla anterior, la tendencia de la población hacia los servicios complementarios a los factores de producción, se calcula que por importancia de la demanda son:

1. En primer lugar los servicios complementarios los servicios asociados a la salud, en los que incluimos: servicio médico especializado, (nutrición, traumatología, rehabilitación, fisiología del ejercicio, odontología). Servicio de educación física que informa al consumidor sobre las ventajas e inconvenientes

del ejercicio físico orientando hacia hábitos de vida saludables, Servicio de asesoramiento de entrenamientos individualizados que preserven la salud del deportista, planificación y seguimiento de programas de ejercicio físico adaptado, atención especializada a discapacitados físicos y psíquicos, organización de cursos especializados en el tema.

**2.** En segundo lugar los servicios complementarios estructurales, en los que incluimos: servicio de reuniones y actividades sociales (sala social con cafetería/bar/restaurante, donde se informa de la vida social del centro, salidas deportivo turísticas y actividades culturales, quejas y sugerencias). Servicios de zonas infantiles de recreo (ludotecas y juegos infantiles). Servicios de recepción y atención al cliente (reserva e información). Servicio de aseos y vestuario (formas de utilización, limpieza, toallas y lavandería). Servicio de accesibilidad a las instalaciones (medios de transporte, diseño de la instalación, aparcamientos).

**3.** En tercer lugar los servicios complementarios asociados a la estética: sauna, masajes estéticos, peluquería y esteticien, y los servicios complementarios asociados a la industria deportiva; son los que tienen que ver con el consumo de productos derivados de la práctica deportiva, (adquisición y venta de material deportivo, máquinas expendedoras de bebida deportiva).

Si los intereses de los consumidores establecen un orden de prioridades, que aportan un valor añadido al ejercicio físico, la gestión de la empresa debe hacerse eco de ello, y proponer, proporcionalmente, actividades físicas que desarrollen ese aspecto de la actividad física.

El engranaje de los servicios complementarios en el organigrama empresarial, establece los criterios para su implantación en los procesos empresariales, y obedecen a:



- ??Intereses de los consumidores.
- ??Prioridades y posibilidades de la empresa.
- ??Incremento de la competitividad del servicio (diversificación y calidad).
- ??Política de expansión.
- ??Autofuncionamiento de los servicios complementarios a al oferta de producción.

La integración de los servicios complementarios a los factores de producción, pasa por una planificación de programas y procesos adecuados. Planificación, para determinar como y cuando se implanta un servicio, y programación, de acuerdo a las características del servicio seleccionando, para que los procesos puedan ser coordinados y gestionados eficazmente.

La interacción positiva de los servicios complementarios a los servicios causales o generadores es la razón por la que la organización los asume, sí su integración al organigrama empresarial no es la adecuada, puede suponer una carga en lugar de una mejora de los resultados. Es por ello, que se hace necesario priorizar y aportar fórmulas por las cuales el consumidor pueda acceder a éstos de la forma más ventajosa para la oferta y la demanda. Para ello, pasamos a realizar un análisis de los procesos de integración de los servicios complementarios a la oferta de la producción establecidos por los criterios de organización empresarial.

#### **4.2.1 SERVICIOS ASOCIADOS A LA SALUD EN LA ORGANIZACIÓN.**

Comenzamos por este punto, por ser el factor motivacional que más interesa al consumidor de práctica deportiva. Si se establece una situación de intereses entre el consumidor y la empresa, se aprecia que son los servicios asociados a la salud los que más relacionados están con el eje principal de producción (servicios causales o generadores), por ello, el reforzar en la medida que sea posible los ejes principales de producción aumentará la calidad del servicio y la competitividad empresarial.

**Tabla n.º 17.**

**CRITERIOS DE INTEGRACION DE LOS SERVICIOS ASOCIADOS A LA SALUD A LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

<b>Criterios de integración</b>	<b>Aportaciones de los servicios asociados a la salud</b>	<b>Fórmulas de integración</b>
<b>Intereses de los consumidores</b>	?? Mejora de su práctica deportiva. ?? Mejora su salud psíquica y mental ?? Educa hacia hábitos deportivos	?? Contratación de personal y equipamientos adecuados ?? Subcontratación de servicios
<b>Prioridades de la empresa</b>	?? Aumenta el grado de satisfacción ?? Refuerza el eje principal de producción	?? En la medida que el coste de integración pueda ser asumido por la empresa ?? En la medida que no desestabilice el funcionamiento general
<b>Incremento de la calidad del servicio</b>	?? Diversificación del servicio ?? Aumenta la competitividad del servicio global	?? Diversificación controlada por programas y procesos
<b>Política de expansión</b>	?? Disminución de los competidores	?? Programa de marketing estratégico externo
<b>Autofuncionamiento de los servicios</b>	?? Servoproducción	?? Procesos y programas de funcionamiento ?? Subcontrataciones

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en el cuadro anterior, satisfacer los intereses de los consumidores aportaría a la empresa aspectos negativos y positivos que hay que valorar:

**a). Aspectos positivos:**

Aumenta el grado de satisfacción del cliente y en consecuencia mejora la calidad del servicio. La práctica de actividades físico deportivas se mejora y se refuerza favoreciendo la duración en el tiempo de la actividad. Al aportar más servicios se diversifica la oferta, pudiendo captar a mayor número de consumidores que, sin intención de realizar práctica deportiva, pueden llegar a conocerla e

involucrarse en el centro. Por otro lado, esta capacidad de la empresa de ofertar múltiples servicios aumenta el grado de competencia (estrategias de marketing estratégico) frente a otros centros que ofrecen un servicio incompleto, disminuyendo la competencia. Son servicios que mediante formulas de gestión adecuadas son autogestionables, lo que no supone un gasto adicional a la empresa, y sobre todo, y según estas valoraciones, puede ser una nueva fuente de ingresos para la misma aumentando con ello la cuenta de resultados.

**b). Aspectos negativos:**

Supone una selección de personal adecuado, lo que implica que el responsable de RRHH de la empresa conozca aspectos técnicos de estos servicios adicionales al eje de producción. Por otro lado, el grado de integración a la cultura empresarial del centro, y por lo tanto, su compromiso con los procesos de producción, depende del modelo de contrato que se adopte con la empresa. Al diversificar la oferta, aumenta el grado de incertidumbre, ya que también se eleva el número de factores que hay que gestionar.

#### **4.2.2 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ESTRUCTURALES DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Por orden de importancia, ocupan el segundo lugar en los intereses del consumidor de práctica de actividades físico deportivas. La práctica deportiva es un ejercicio divertido ideal para ocupar el ocio, y compartir tiempo con amigos y familia, si se dan las condiciones adecuadas. Para otros, es una forma de adquirir un determinado estatus social.

La característica fundamental, que engloba a los servicios complementarios estructurales, es su aportación a la mejora de las relaciones sociales, tanto, desde el punto de vista de funcionamiento interno de la organización, como de la oferta adecuada a la motivación de la demanda, que espera encontrar en la práctica deportiva un punto de encuentro donde establecer contacto con los demás.

Mejoran las relaciones internas, en el sentido de que aportan mayor fluidez en el trabajo, y por lo tanto, favorecen las relaciones entre: el personal, entre el personal y el consumidor, y entre los clientes entre sí.

Para su análisis, es necesario diferenciarlos de acuerdo a su lugar dentro de la organización, se han clasificado estos servicios como estructurales por su dependencia de la estructura general de la empresa, y desde las siguientes perspectivas:

??Por la dependencia de equipamientos adecuados para proporcionar comportamientos sociales derivados de la práctica deportiva.

??Por la dependencia de una gestión, que integre adecuadamente estos servicios.

Los diferentes tipos de servicios estructurales los podemos clasificar en:

?? Generales, que dan servicios a toda la infraestructura de la organización, y donde incluimos: servicios de aseos y vestuario, servicios de recepción y atención al cliente, sistemas de acceso (aparcamientos, medios de transporte, y diseño de las infraestructuras), sistemas de comunicación en la organización, servicio de mantenimiento de los equipamientos.

?? Adicionales, estos servicios obedecen a la motivación de relación social que aporta la actividad física, entendiéndolos como: servicio de cafetería/Bar/restaurante, sala social y zona infantil. En definitiva, la organización puede o no aportar un espacio u espacios destinados a las relaciones sociales, que es un valor intrínseco de la práctica deportiva, ofreciendo una idea global de empresa.

Los servicios generales son necesarios para el funcionamiento de todas las actividades o servicios que se puedan ofrecer, por ejemplo, si no existiesen los vestuarios no se podría realizar adecuadamente la práctica deportiva; por el contrario, si no hubiese servicio de cafetería sí se podría realizar ejercicio físico, pero provocaríamos al cliente o acompañantes a esperar fuera de las instalaciones, perjudicando las relaciones sociales, que como se ha mencionado es una forma de captar clientes.

Desde esta idea, ¿cómo integramos los servicios complementarios estructurales en la organización empresarial?. El criterio será determinar los posibles beneficios que puede aportar a la organización estos servicios. Por lo tanto, se ha de identificar los beneficios aportados y la forma de integrarlos.

Los servicios complementarios generales son necesarios para el funcionamiento del servicio de actividades físico deportivas, por lo tanto, deben estar integradas en el programa general de gestión empresarial. Por el contrario, las actividades complementarias de carácter social deben ser valoradas por la empresa, en función de sus aportaciones.

**Tabla n.º 18.**

**APORTACIONES DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS  
ADICIONALES DE CARACTER SOCIAL**

<b>Tipo de servicio</b>	<b>Aportaciones a la empresa</b>	<b>Integración en la organización</b>
<b>Cafetería/bar/restaurante</b>	<p>?? Aumenta la calidad del servicio global</p> <p>?? Fuente de ingresos adicionales con el consiguiente beneficio</p>	<p>?? Deben ser contemplados en la planificación y diseño inicial</p> <p>?? Valoración de los costes</p>
<b>Sala de reuniones/club social</b>	<p>?? Aumenta la calidad del servicio global</p> <p>?? Fuente de ingresos en actos específicos</p> <p>?? Refuerza el eje principal de producción</p>	<p>?? Contemplada en el diseño y planificación general</p> <p>?? Forma parte de programas y procesos específicos de gestión</p> <p>?? Marketing estratégico</p>
<b>Zona infantil</b>	<p>?? Refuerza el eje principal de producción y las relaciones sociales</p>	<p>?? Marketing estratégico</p>

Fuente: Elaboración propia

Las aportaciones de los servicios descritos en la tabla anterior, aumentan la calidad del servicio global de la organización, cumpliendo con la satisfacción del cliente y aumentando la competitividad, ya que, refuerzan el eje principal de producción, por ser la actividad social parte intrínseca del acto deportivo.

Al mismo tiempo, supone una fuente de ingresos adicional en dos sentidos: como explotación específica del servicio, y como medio de captación de potenciales consumidores.

Su integración en la organización debe ser tomada en cuenta en la planificación temporal de la empresa, al inicio y durante el desarrollo de los procesos de gestión. En la mayoría de las ocasiones, son actividades que se conjuntan con la gestión empresarial dentro del programa de actuación del marketing.

Son actividades que venden el servicio global de la organización, tanto desde el punto de vista del marketing estratégico interno, que refuerzan el servicio, y por lo tanto, aseguran la demanda, como de marketing estratégico externo, como medio de captación de nuevos clientes, aumentando los niveles de competitividad.

#### **4.2.3 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS RELACIONADOS CON LA ESTÉTICA Y PRODUCTOS INDUSTRIALES DE LA PRÁCTICA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Por orden de importancia, y en cuanto a los intereses y motivación de los consumidores de la práctica deportiva, son los servicios complementarios asociados a la estética los que ocupan el tercer lugar, representando el 8% de la población que realiza ejercicio físico por razones estéticas.

Aunque, la razón expuesta como factor de motivación para el ejercicio físico es mantener la línea, y ser esta una motivación principalmente estética, conlleva otras connotaciones, que aún siendo principalmente estéticas, no sólo obedecen a ella.

El mantener la línea es una tendencia de la moda estética. Los problemas de obesidad, son en esta sociedad de apariencias, un handicap constante para quienes la padecen, nuestros puestos de trabajo requieren una imagen pública determinada.

El estatus social al que perteneces responde a una estética diferencial. Al mismo tiempo, las modas influyen en el concepto corporal de la sociedad. La estética no es sólo un concepto general, un individuo obeso puede ser perfectamente estético, y eso depende del gusto personal de cada uno.

La estética atiende a gustos y preferencias individuales, aunque exista un canon determinado en cada época, lo que es indudable, es que el ejercicio físico ayuda a conseguir esa idea de imagen de la época. Ahora bien, los servicios que la sociedad tiene para conseguir esa imagen deseada, sin contar los centros de práctica deportiva, son las peluquerías y centros de esteticien, que responden a comportamientos empresariales muy dispares, ya que la mayoría de estos profesionales, son pequeños comerciantes cuyas fórmulas de trabajo son muy diferentes al concepto de empresa deportiva.

Este tipo de servicios podrían ser integrados en la organización por actuaciones puntuales, ya que, su integración total supondría la disposición de espacios adecuados, con una independencia total de funcionamiento y aportarían muy pocos beneficios a la empresa deportiva.

Los españoles también hacen deporte por otras razones, en ellas incluimos las modas y los hábitos de consumo. Por ello, los relacionamos con los servicios complementarios asociados a la industria deportiva. Las máquinas expendedoras de bebidas son de fácil integración en la organización, aportan beneficios adicionales sin coste a la empresa.

La venta de otros materiales deportivos, puede ser una fórmula de aumentar los beneficios, siempre y cuando, la venta de los productos estén especializados, y solicitados por las necesidades que provoca el servicio de la practica de actividades físico deportivas.

No obstante, la venta de material deportivo con logotipos de la organización es una forma de publicidad gratuita, y de aumentar el espíritu de grupo dentro y fuera de la organización.

#### **4.3 LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

La evolución en los principios y las técnicas de gestión empresarial ha cambiado notablemente en los últimos cuarenta años. A partir de la Segunda Guerra Mundial, las empresas comienzan a demandar una gestión que se adapte sus circunstancias.

En los años cincuenta, la escasez de recursos y dinero obligan al gestor a fijar su atención en los presupuestos de tesorería que tuviera la empresa para su funcionamiento. Esta técnica de gestión caracterizaba a la empresa por una excesiva orientación interna, y por consiguiente, se tenía una visión muy simplista de la realidad.

En los años sesenta, siguiendo la tendencia de los cincuenta en cuanto a gestión, se comienza a pensar en una planificación empresarial donde el marketing “es el arte científico del proceso de intercambio entre ofertante y mercado” Chías (1990) comienza a imponerse con rotundidad.

Las técnicas de marketing son contempladas, en los años setenta, dentro de la planificación estratégica, orientando la gestión hacia el exterior, pero olvidando la estrategia empresarial interna.



En los años ochenta, se reunifican las técnicas de gestión estratégica interna y externa, aportando una visión completa de las circunstancias. Los planes estratégicos, diseñados para prever y planificar las posibles contingencias empresariales, son llevados a cabo por los directivos, responsables de implantarlos en la cultura empresarial, sin la integración de todo el personal en el proceso. Estos planes estratégicos suponen cumplir los objetivos a corto medio y largo plazo, diversificando los mismos y perdiendo la visión global de empresa.

En los años noventa, “la gestión de la calidad “ es la protagonista, el producto o servicio se concibe en función al cliente, siendo éste cada vez más exigente, ya que, ha ido aumentando progresivamente su educación en cuanto a temas de consumo. Este enfoque, del cliente como referencia en la producción del producto o servicio, incide directamente en los procesos de producción, provocando una investigación sobre la satisfacción del cliente y adecuando su diseño a sus características. Estos procesos de producción requieren una participación y una concepción global de la empresa que se refleja en su grado de acoplamiento ante la oferta y la demanda.

En las cuatro últimas décadas, como se ha mostrado en los párrafos anteriores, han evolucionado notablemente las técnicas de gestión. Estas transformaciones corresponden a la necesidad de cambio que tiene la empresa de adaptación al entorno.

La empresa actual tiene que adaptarse a los continuos y rápidos cambios coyunturales, estamos en la “gestión del continuo cambio”, y aún más cuando nos referimos a las empresas de servicios donde, “la servucción”, neologismo desarrollado por Eiglier y Langeard (1989): “como la expresión de la producción de productos, aplicada a las empresas de servicios” y donde el cliente está en continuo contacto en los procesos de producción del servicio”.

Este concepto amplía sus dimensiones cuando hablamos de las empresas de servicios de actividades físico deportivas, donde el punto referencial es el cliente, y sobre el que giran el porqué y para qué del servicio. Cabe preguntarse, que es lo que aporta el cliente a la empresa desde el punto de vista de la gestión y concretamente en

las empresas de servicios de actividades físico deportivas:

1. Aporta una visión global de la empresa, en tanto en cuanto, hace que todos los que participan de la misma tengan un objetivo común: la satisfacción del cliente.
2. Midiendo el grado de satisfacción del cliente se pueden verificar y corregir rápidamente los posibles errores en el proceso de producción del servicio, aumentando la calidad global del mismo.
3. Tener como objetivo la satisfacción del cliente aumenta la participación del trabajador en la empresa, motivándolo y dando un significado palpable a su trabajo.
4. Para satisfacer al cliente, cada vez más formado, se necesita de un personal cada vez más cualificado, lo que en teoría aumenta la calidad del servicio.

La continuidad espacial y temporal en la prestación del servicio depende de la adaptación a los continuos cambios sociales. Gestionar supone poner en funcionamiento la organización de la empresa, y esta alcanza a todas las áreas de la misma, ya que se oferta un servicio global, y como tal, debe gestionarse.

Por ello, debemos definir cuáles son las funciones que debe desempeñar la gestión en una empresa de servicios de actividades físico deportivas, desde la creación de la empresa, hasta su proyección en el tiempo.

#### **4.3.1 APORTACIONES DE LA GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Para saber donde interviene la gestión en las empresas de actividades físico deportivas, quizás deberíamos hacernos la pregunta contraria, ¿Existe algún área donde no intervenga la gestión?. La gestión interviene en todas las facetas de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, de una forma directa o indirecta, en mayor o menor grado, en un momento y otro, pero todas las actividades están impregnadas del modelo de gestión que se opte.

Sí tomamos como parámetros donde, como y cuando interviene la gestión en la empresa de actividades físico deportivas, podemos explicarlo a través de la siguiente tabla:

**Tabla n.º 19.**

**DONDE, COMO Y CUANDO INTERVIENE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Donde</b>	<b>Como</b>	<b>Cuando</b>
<p><b><u>En programas de actividades generadoras:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Actividades de cesión y alquiler</li> <li>? Actividades infantiles</li> <li>? Actividades para adultos</li> <li>? Actividades para 3ª edad</li> <li>? Competición</li> <li>? Actividades de raqueta</li> <li>? Actividades acuáticas</li> <li>? Actividades individualizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Diseñando los contenidos de los programas</li> <li>? Seleccionando al personal técnico</li> <li>? Diseñando programas de control de la calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? En la planificación inicial de la empresa</li> <li>? Durante el funcionamiento de la empresa</li> <li>? En la planificación futura de la empresa.</li> </ul>
<p><b><u>En los programas de actividades asociadas al servicio generador:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Cursos, conferencias, etc.</li> <li>? Fiestas y reuniones sociales</li> <li>? Organización de espectáculos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Seleccionando el contenido de los cursos y conferencias</li> <li>? Seleccionando el personal que lo imparte</li> <li>? Diseñando programas de control de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? En la planificación inicial de la empresa</li> <li>? Durante el funcionamiento de la empresa</li> <li>? En la planificación futura de la empresa</li> </ul>
<p><b><u>En los programas de actividades de administración:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>? Área financiera</li> <li>? Área de ventas</li> <li>? Área de mantenimiento de los equipamientos</li> <li>? Área de promoción y marketing</li> <li>? Área de producción de los servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? Previsión presupuestaria y administración</li> <li>? Política de RRHH</li> <li>? Sistemas de ventas</li> <li>? Logística (previsión del material), fórmulas de mantenimiento de la maquinaria y de las instalaciones</li> <li>? Diseño de las campañas de marketing externo e interno</li> <li>? Control de calidad del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>? En la planificación inicial de la empresa</li> <li>? Durante el funcionamiento de la empresa</li> <li>? En la planificación futura de la empresa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anteriormente expuesta, se explica lo que a continuación exponemos. Las actividades generadoras forman el eje principal de producción de las empresas de servicios de actividades físico deportivas, es decir, es el paquete básico de servicios que se oferta al público. Este paquete básico de servicios ha sido seleccionado previamente por los estudios de mercado adecuados a la zona donde se va a implantar el servicio.

Es decir, la selección de actividades depende de los estudios previos llevados a cabo por la gestión, desarrollados de acuerdo a la demanda y a un conocimiento pleno del servicio, definiendo cuáles serán las características diferenciales del mismo.

Por ello, el diseño de los programas de dichas actividades lo debe argumentar la gestión, en tanto en cuanto, ofrece un servicio diferencial, que demarca la política de la empresa, siendo la calidad del producto el fin a ofertar. (Fernández Pérez de Velasco, 1996).

La calidad del servicio de las actividades generadoras se sostiene bajo tres variables:

1. Calidad de los programas (coherencia entre la oferta y la demanda). Los programas están en relación directa con la planificación inicial de los mismos, y donde se engrana la oferta y la demanda. Para que esto suceda así, el gestor debe tener conocimientos de los fundamentos del servicio, así como, de las características de la demanda potencial.

La intervención de la gestión debe ser previa a la instalación del servicio, en alas a que le proporcione las suficientes directrices al gestor, en el día a día para la empresa, y pueda planificar los cambios de acuerdo a las transformaciones de la demanda y del servicio (anticipación al cambio).

2. La calidad de los equipamientos supone la infraestructura material, donde espacial y temporalmente se realizan las diferentes actividades del servicio, son, por lo tanto, un elemento susceptible de organizar en su distribución horaria y espacial, de acuerdo a las necesidades de la demanda y de necesidades de uso. La gestión debe intervenir en como deben ser esos equipamientos en el inicio de la empresa, ya que, será ella la que posteriormente tenga que obtener el rendimiento de los mismos.

El diseño de las infraestructura afectará decisivamente en la posterior gestión del servicio, por ejemplo, el gestor debe intervenir en el diseño de las instalaciones, ya que, él es el que mejor conoce como se produce el flujo del personal en la instalación, tanto desde el punto de vista del cliente, como, del trabajador. También conoce cuales son los sistemas energéticos más adecuados, para que no supongan cargas muy elevadas a la empresa.

3. La calidad del personal técnico es imprescindible en un servicio como el de actividades físico deportivas, donde se incide directamente en la salud del ciudadano, su cualificación profesional va a determinar el grado de responsabilidad que estos tengan sobre el servicio. Por ejemplo, si el gestor pone a impartir clases de mantenimiento a una persona sin cualificación, y a un usuario le sucede un percance en clase derivado de un mal ejercicio profesional, la responsabilidad la tiene que asumir la empresa, con la consiguiente problemática que conlleva.

Además, tenemos que tener en cuenta que las labores del personal técnico deben ser polifuncionales, y el poder asumir estas múltiples funciones dependerá del grado de formación del personal.

Por ello, la política de recursos humanos en estas empresas debe ser una parte en la que se fundamenta la calidad del servicio, y en consecuencia, la satisfacción del cliente.

Las actividades asociadas al servicio generador deben estar planificadas en tiempo y espacio, y en sí mismas, dependen de la gestión, al ser actividades que se deben planificar. Por ejemplo, una conferencia para que asista un tipo de usuario determinado, ha de citarse en el horario y lugar oportuno de la instalación, de igual forma, fiestas, actividades sociales, actividades promocionales, tienen que realizarse en la época adecuada y espacio oportuno, para que consigan el fin que persiguen y sin que afecte al funcionamiento general de la empresa.

De igual modo, ello requiere una intervención directa en la gestión, para dotarse del personal y medios adecuados para realizarlas. Además, este tipo de actividades deben ser seleccionadas según los criterios de calidad del servicio que se quiere ofertar.

Por ejemplo, puede ser detectada la demanda para realizar una salida deportivo turística en los programas de adultos, de edades comprendidas entre 25 y 35 años, esta actividad debe ofertarse siguiendo los criterios de calidad del servicio global, ya que, de no tener un resultado satisfactorio para el usuario, daría mala imagen a la empresa, en lugar de abrir nuevas expectativas de crecimiento empresarial.

Al mismo tiempo, el gestor necesita conocer la importancia de este tipo de actividades que autopromocionan la empresa interna y externamente, caracterizándola por un comportamiento social determinado, al cuál, una demanda potencial le podría gustar formar parte de ella.

Estas áreas necesitan de una dotación de espacios adecuados, que forman parte del diseño inicial de infraestructuras de la empresa, y que requieren una planificación inicial durante el funcionamiento y en su proyección futura.

Los programas de actividades que diseña la administración son la infraestructura inmaterial, donde se concentra toda la información necesaria para su funcionamiento. De esta forma, el conocimiento de los gastos y de los ingresos nos informará de forma general, de que dotación presupuestaria contamos para el desarrollo de la actividad empresarial.

La política de recursos humanos tiene principal importancia en la gestión en una empresa de servicios de actividades físico deportivas, donde el trato con el usuario es constante, en mayor o menor grado, por todos los trabajadores. Por ello, se impone una selección del personal, donde no sólo se pueda optar por la cualificación técnica, sino, basada en una descripción de los puestos de trabajos ajustada a las necesidades.

Por ejemplo: Un recepcionista puede saber hacer sus labores técnico administrativas básicas, pero no saber tratar al usuario, no dándole toda la información que espera que se le dé, ó siendo poco cordial en sus contestaciones, ello puede afectar negativamente a la imagen de la organización. Se suele decir, que la primera impresión es lo que cuenta y en una empresa de servicios, ya que, es una forma de captar al futuro cliente y vender imagen al exterior. Es decir, no sólo debe adecuarse el perfil técnico al trabajo específico, sino también, el psicológico. Ello requiere un amplio estudio de la valoración de cada puesto.

La empresa de servicios de actividades físico deportivas necesita programas de marketing que aseguren la continuidad del servicio. La mejor publicidad es la calidad del servicio, que se comunica de usuario a usuario, no obstante el consumidor está sujeto a continuos cambios que pueden alterar el grado de asistencia a las instalaciones deportivas.

Por ejemplo, puede que se esté en un periodo de retroceso económico, y éste afecte a la demanda del servicio, en ese caso, la gestión se verá obligada a realizar campañas de promoción de actividades que se adecuen a las necesidades económicas del consumidor.

Por otro lado, la gestión debe comprobar si se cumple la calidad del servicio, por ello, tiene la responsabilidad de diseñar los métodos de control de la calidad que serán los indicadores del grado de funcionamiento de la empresa.

Es imprescindible que el gestor, que es el planificador, tenga, en todos los momentos empresariales, el mayor grado de información, para poder ofertar el mejor servicio posible a corto, medio y largo plazo.

#### **4.3.2 LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Entendemos como un proceso, a la sucesión de acciones que se repiten constantemente en el tiempo (Diccionario Salvat Enciclopédico, 1992). Sí aceptamos la gestión como un proceso de acciones en el tiempo, podremos ver cuándo y donde interviene ésta en las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

Desde el punto de vista empresarial, un proceso. “es un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o cliente”. (Pérez Fernández, 1996).

La mayoría de los estudios de gestión se refieren al proceso de funcionamiento de la empresa, olvidando la importancia que tiene la intervención de la gestión en el proceso de creación de la empresa. Por ello, se procederá a clasificar temporalmente el proceso de acción empresarial en donde debe intervenir la gestión, a saber:

- 1. Proceso de creación empresarial.**
- 2. Proceso de funcionamiento de la empresa.**
- 3. Proceso de proyección futura de la empresa.**

Mediante la siguiente tabla explicativa se analizarán el porque y el cómo de estos tres procesos.



Tabla n.º 20.

**LA GESTIÓN EN EL PROCESO DE CREACIÓN EMPRESARIAL**

<b>Porqué interviene la gestión en el proceso de creación empresarial</b>	<b>Como interviene la gestión en el proceso de creación de la empresa</b>
<p>?? Por ser el órgano empresarial que más conoce del funcionamiento de una empresa de servicios de actividades físico deportivas</p>	<p>?? Organizando la empresa en función de los estudios de las necesidades del mercado</p> <p>?? Organizando la empresa en función de las necesidades estructurales de la organización</p> <p>?? Diseñando los métodos que harán posible el funcionamiento de la empresa</p> <p>?? Aportando los estudios de viabilidad que justifiquen la rentabilidad económica de cada servicio</p>
<p>?? Porque puede aportar ideas basadas en sus conocimientos que afecten al diseño funcional de los equipamientos</p>	<p>?? Diciendo donde y como debe ser la infraestructura adecuada a cada servicio dependiendo de su funcionalidad dentro de la empresa</p> <p>?? Aportando un estudio de las necesidades que cada servicio necesita para su funcionamiento</p>
<p>?? Porque posteriormente gestionará la empresa</p>	<p>?? Con el mayor número de datos que tenga el gestor del diseño inicial de la empresa mejor podrá afrontar los objetivos empresariales</p> <p>?? Anticipándose al proceso de gestión del funcionamiento de la empresa, facilitando su puesta en funcionamiento</p>

Fuente: Elaboración propia.

Parece obvio, que el futuro órgano de gestión de la empresa de servicios de actividades físico deportivas deba intervenir en el proceso de creación y diseño de la empresa, ya que, será el que posteriormente tenga la responsabilidad de hacer eficiente la cuenta de resultados. Esta situación es la ideal, siempre que los órganos gestores fuesen los capitalistas de la empresa, pero ello, no suele ser así en una empresas de esta

tipología, donde el gestor se enfrenta a su labor con un producto ya manufacturado.

El primer caso responde al de los pequeños gimnasios, donde el inversor coincide con la futura gestión, y donde no es necesario grandes aportaciones de capital inicial que posteriormente se tienen que amortizar.

Hasta ahora, la mayoría de los servicios de actividades físico deportivas, que dan un servicio generalizado a la población, han sido iniciativas que provienen de la Administración Pública, y en consecuencia, se desarticula el concepto de servicio de actividades físico deportivas como una empresa. De esta forma, la mayoría de las empresas existentes en el sector comienzan sus procesos de gestión cuando la infraestructura está finalizada, y careciendo de la concepción empresarial suficiente, influyendo decisivamente en su rentabilidad social y económica.

La tabla 21 justifica la importancia de la intervención de la gestión en el proceso de creación de la empresa, con los criterios siguientes:

- a). Por ser el órgano empresarial que mejor conoce el funcionamiento de una empresa de actividades físico deportivas, ya que, deben ser ellos los que previamente han realizado los estudios de necesidades de estos servicios en la población, y los que conocen las necesidades que tiene la empresa. De esta forma, pueden determinar cuales son los métodos más eficaces que la pueden hacer rentable.
- b). Porque su conocimiento del funcionamiento de la empresa puede aportar ideas funcionales en el diseño de los equipamientos, determinando la ubicación de los servicios en función de las necesidades de la oferta y de la demanda, como por ejemplo, donde debe ubicarse la recepción y la administración de la empresa, los servicios de cafetería que deberán estar en función del flujo de usuarios y de trabajadores. En una empresa de estas características, la dispersión de algunos servicios puede duplicar o triplicar la necesidades de personal, incrementando los gastos de la empresa, como es el ejemplo de los vestuarios, diseñándolos intentando que estén centralizados, y puedan dar servicio a toda la instalación de la forma más funcional posible.

Parece lógico pensar que el responsable de sacar adelante la cuenta de resultados conozca todo lo que puede afectar al funcionamiento de la organización, en el proceso de gestación se asientan los criterios económicos y sociales que ésta tiene como objetivos, y por lo tanto, que la gestión deberá hacer factible en su futuro funcionamiento. Este conocimiento previo de la situación empresarial le facilitará a la empresa un rápido proceso de asentamiento y funcionamiento de sus actividades, haciendo más llevaderos los difíciles comienzos.

Una vez creada la infraestructura empresarial, tiene que ponerse en marcha la organización. La gestión, pasa a ser en este momento del proceso, un elemento imprescindible en la empresa.

Básicamente, una empresa de servicios de actividades físico deportivas es organización de las actividades, en cuanto a métodos y su ubicación espacio temporal, es decir, gestionar el proceso del funcionamiento diario de la empresa.

Para explicar cuales son las operaciones que se producen en el funcionamiento de la empresa, se pasará a analizar como funciona básicamente una empresa de servicios de actividades físico deportivas. Éste se fundamenta en el movimiento del flujo de la demanda, el flujo de los trabajadores y el flujo económico, y que pasamos a comentar:

- . Flujo de la demanda: Son aquellas actuaciones que el potencial consumidor lleva a cabo hasta adquirir el servicio.
- . Flujo de los trabajadores: son aquellas actuaciones que tiene que realizar el personal de la instalación para poder ofertar el servicio.
- . Flujo económico: Representa el movimiento dinerario que aporta cada actividad en relación a sus gastos e ingresos.

Se puede describir gráficamente cuál es el movimiento del potencial consumidor, desde que recibe la información hasta que consume el servicio, y que pasaría por el siguiente proceso:

- 1** Primero la información llega al conocimiento del consumidor mediante campañas de marketing.

- 2 El potencial consumidor llega a la recepción y servicios de información de las instalaciones deportivas.
- 3 El consumidor captado pasa a hacer uso del servicio mediante tarjeta codificada.
- 4 La mayor parte de los usuarios acceden, en primer lugar, al servicio de vestuario, por ello, al ser de consumo general se deben centralizar en la medida de lo posible.
- 5 Posteriormente, pasan a realizar la actividad o actividades elegidas por el usuario.
- 6 Finalizan la actividad y regresan a los vestuarios.
- 7 Salen de la instalación o acceden a la sala de espera (club social/cafetería).

Según estos movimientos del flujo del usuario, se debe gestionar perfectamente la ubicación de cada servicio, como ejemplo, las actividades físicas de mantenimiento, que suelen ser muy demandadas, y por lo tanto, existirá un gran número de usuarios que realicen dicha actividad, si ubicásemos los vestuarios lejos de estas actividades se crearía un continuo flujo de usuarios que dificultaría la realización de otras actividades.

El flujo de la demanda también viene predeterminado por su distribución horaria, teóricamente la rentabilidad de las instalaciones está en función de los usos por hora que se hagan diariamente. Una situación óptima de explotación es que en cada espacio y en cada hora se diese el número máximo de usos, que es a lo que debe tender la gestión, pero este caso es hipotético, ya que, depende de la disponibilidad horaria de los potenciales consumidores.

La distribución horaria de las actividades requiere una intervención estratégica de los gestores de la instalación, para explicarlo ponemos un ejemplo: se ha detectado una demanda de doscientas amas de casa que quieren realizar actividad física, de ellas, un 25% tiene hijos y otro 25% trabaja, la oferta horaria para esta demanda, se tiene que adaptar al horario de trabajo, horario de colegios u ofertar actividades infantiles paralelas a las de los padres. Por lo tanto, el flujo de la demanda viene determinado por la cantidad y calidad de los movimientos del usuario en la instalación.

El gestionar el flujo de la demanda supone una serie de actuaciones y movimientos en el espacio y el tiempo, que se corresponden a una serie de actuaciones de la gestión en relación al: programa de marketing, distribución temporal, a los programas de actividades de los usuarios, política de precios, programas de evaluación del servicio por el usuario.

De la misma forma, el flujo del personal y económico también se gestiona, organizando sus actuaciones y movimientos en el espacio y en el tiempo. Las actuaciones del flujo del personal giran alrededor de la calidad del producto, entendiendo dos subprocesos:

1. “Procesos operativos de manufactura o para la prestación de servicios, que tradicionalmente han sido objeto de medición y control. Suelen tener una repercusión directa en la calidad del producto o servicio, y por ello, forman parte del Manual de Aseguramiento de la Calidad.
2. Procesos empresariales o de gestión, que si bien no influyen en la calidad del producto o servicio, tienen un enorme potencial de mejora de la productividad, ya que en el pasado han sido objeto de menor atención directiva.” (Pérez Fernández, 1996).

Dentro de los procesos operativos, se plantea cuales son las actuaciones que dan calidad al servicio de actividades físico deportivas, girando sobre :

1. Calidad de los programas de actividades
2. Métodos de desarrollos de los programas
3. Formación del personal
4. Sistemas de evaluación del proceso

Este proceso operativo se explica mediante la siguiente tabla:

**Tabla n.º 21.**

**PROCESOS OPERATIVOS DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS**

<p>?? Calidad de los programas</p>	<p>?? Adecuados a las necesidades de la demanda:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Organización horaria</li> <li>2 Organización espacial</li> <li>3 Diseño de los programas de actividades realizado por expertos.</li> <li>4 Características de los programas adaptadas a las necesidades de las actividades.</li> </ol>
<p>?? Métodos de desarrollo de programas</p>	<p>?? Métodos de desarrollo de actividades físico deportivas para adultos, tercera edad, actividades infantiles, actividades acuáticas, deportes de raqueta, actividades de competición, actividades recreativas, adecuados y actualizados</p> <p>?? Supervisión de los métodos y programas por profesionales.</p>
<p>?? Formación del personal</p>	<p>?? Necesidad de personal especializado en la distribución y producción del servicio de actividades físico deportivas.</p> <p>?? Política de remuneración económica de acuerdo a la calidad del servicio prestado.</p> <p>?? Evaluación del personal.</p>
<p>?? Sistemas de evaluación del proceso</p>	<p>?? Sistemas de evaluación de autocorrección</p> <p>?? Evaluación de cada actividad</p> <p>?? Evaluación del servicio específico integrado a la valoración general.</p>

Fuente: elaboración propia

La calidad de los programas están en estrecha relación con el diseño de los mismos, estos programas de actividades se fundamentan en el conocimiento de las diferentes técnicas de actividades físico deportivas que pueden aplicarse, por lo tanto, la ejecución de los diseños de los mismos tiene un componente dependiente de la formación y cualificación técnica del personal.

Parece obvio, que el personal con menor cualificación le corresponde un salario menor. Aunque aparentemente, este tipo de contrataciones pueden disminuir los gastos de la empresa, pueden ser un arma de doble filo, ya que, afectaría a la calidad del servicio en lo referente al proceso productivo y cultura empresarial. Además, a mayor cualificación en el terreno deportivo, mayor polivalencia, lo que mejoraría la posibilidad de circular funciones en el personal.

Todas estas actuaciones deben estar en un proceso de evaluación autocorrectiva, que detecte con la mayor rapidez, cualquier deficiencia en el proceso, tanto individual de cada actividad, como la evaluación del servicio global.

En los procesos empresariales o de gestión, que atienden a un sistema de control financiero, hacemos las siguientes diferenciación:

“Gestión de tesorería:

- . Elaboración de presupuestos y seguimiento
- . Gestión de operaciones de cobros y pagos
- . Gestión bancaria y de caja (excedentes y necesidades de financiación).
- . Conciliación bancaria.
- . Gestión de inversiones, financiación de activos y endeudamiento.
- . Gestión del circulante: stocks, clientes y suministradores.
- . Facturación a clientes”. (Pérez Fernández, 1996).

La empresa de servicios de actividades físico deportivas es un proceso de producción de diferentes servicios de actividades físico deportivas, que intercambia a la demanda.

Por ello, el saber cuales son los objetivos de cada uno de los componentes del proceso de gestión, nos delimitará los objetivos de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, y que se desarrollará en el siguiente punto.

### 4.3.3 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

La gestión por procesos lleva implícita una oferta de calidad del servicio que atiende a las necesidades de la demanda, pero, además, persigue obtener una rentabilidad empresarial a través de los siguientes objetivos:

- ??Ofrecer calidad en el servicio de actividades físico deportivas, y con ello, un valor añadido que produzca un alto grado de satisfacción al cliente, y por lo tanto, su fidelidad al servicio.
- ??Disminuir los costes de producción para que sean los idóneos, evitando así la ineficacia en el servicio.
- ??Incrementar la oferta de servicios de actividades físico deportivas sin que ello suponga un gran coste a la empresa.
- ??Optimizar el proceso de producción del servicio, para que sea el más adecuado al cliente y no le cree, una espera en los trámites administrativos, mala información para la utilización de los equipamientos sin explicar las normas de funcionamiento, entre otras, es decir , que el servicio esté a disponibilidad del cliente lo más rápida y eficazmente posible.

Esta clasificación de objetivos corresponde a la idea de armonizar las necesidades de la demanda con las necesidades de la empresa, y que estas atienden a un proceso de causa/efecto.

Los objetivos, en cualquier caso, nos indican la dirección que debemos seguir, son la forma de actuación en que se fundamentan las necesidades de cada caso. De esta forma, y de acuerdo a las necesidades del proceso demanda del servicio de actividades físico deportivas, determinaremos los objetivos en base a:

1. Objetivos de la demanda
2. Objetivos de la oferta
3. Objetivos de los servicios



Dentro de los objetivos de la demanda, proponemos:

- Poder realizar actividades físico deportivas adecuadas a cada grupo de población
- Mejorar su calidad de vida y su salud
- Utilizar racionalmente su tiempo de ocio
- Poder acceder económicamente al servicio (precio de las actividades)
- Recibir una calidad del servicio adecuada a un servicio público que trabaja sobre la salud pública.

Dentro de los objetivos de la oferta, proponemos:

- Satisfacer las necesidades de la demanda
- Rentabilizar económicamente las necesidades de la demanda
- Ofrecer la mejor calidad del servicio de actividades físico deportivas de la zona de ubicación
- Hacer duradera la empresa en el tiempo.
- Crear una la cultura empresarial, tanto desde el punto de vista del trabajador, como del usuario, idónea al servicio de actividades físico deportivas.
- Seleccionar a los administradores ejecutivos de la empresa.

Dentro de los objetivos de los servicios, proponemos:

- Proponer los programas y metodologías adecuadas a cada servicio de actividades físico deportivas.
- Fidelizar al usuario de cada servicio.
- Satisfacer la demanda de cada servicio.
- Renovar los sistemas y métodos de aplicación de las técnicas de actividades físico deportivas.

Los grupos de objetivos que se han detallado, corresponden a una visión general de los objetivos del proceso de gestión de las empresas de servicios de actividades físico deportivas, cada uno de ellos se puede subdividir, creando pequeños procesos que lleven a la consecución de dichos objetivos.

Continuando con la exposición anterior, se puede poner un ejemplo de subdivisión de objetivos:

Objetivos generales de la organización:

- Proponer los programas y metodologías a cada servicio de actividades físico deportivas, este a su vez se subdivide en:
- Mejorar la salud de los asistentes a la actividad
- Aumentar la sociabilidad en el grupo
- Elegir el método más adecuado de trabajo a las necesidades físicas del grupo
- Proponer actividades físicas complementarias al servicio dado.”

Estos objetivos aplicados a cada diferente actividad se podrían subdividir, como por ejemplo:

Objetivos dentro del servicio de programas para ancianos:

- Aumentar la calidad de vida del anciano.
- Hacer que pase un rato agradable con sus compañeros dentro de la instalación.

Mientras en el caso de programas adaptados a edades infantiles una parte de los subobjetivos pueden ser:

- Proporcionar los medios para mejorar el desarrollo motor del niño.
- Utilizar la competición (bien aplicada), como medio de afianzamiento de la personalidad
- Crear un equipo deportivo que compita en las competiciones de la Comunidad de Madrid.

“Si consideramos a estas subdivisiones de objetivos, que como se dijo con anterioridad, son las líneas que nos marcan la dirección del proceso, podemos entender la gestión como una subdivisión de objetivos que nos vislumbran las actuaciones adecuadas para conseguir la satisfacción de la demanda”.

Así pues, la gestión de actividades físico deportivas consiste en la consecución de los objetivos marcados en cada proceso de actuación, y que nos conducen a los objetivos genéricos, de causa/efecto es decir, demanda/oferta.

No obstante, bajo estos criterios que clasifican los objetivos de acuerdo al proceso causa/efecto, es decir, demanda/oferta, la empresa propone unos objetivos a corto, medio y largo plazo, que están en relación a la evolución de la demanda, y cuyo punto se tratará con mayor amplitud en el capítulo 7, donde se hablará de los objetivos empresariales dependiendo de la evolución de la demanda.

#### **4.4 HACIA UN NUEVO CONCEPTO DE EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

La mayoría de las definiciones en el que el servicio de actividades físico deportivas es protagonista, se olvida el sentido que puede modernizar la tendencia económica del sector, “la empresa como elemento dinamizador de la comercialización”. Parece evidente, según lo hasta ahora estudiado, la importancia que tienen en la actualidad las actividades físico deportivas en la sociedad, pero este fenómeno económico es estudiado fuera una verdadera estructura empresarial, y por ello, se desconoce las posibilidades económicas de las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

Por el contrario, si se ha definido el marketing deportivo, Mullin (1985) hace la siguiente definición: “El marketing consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos participantes primarios, secundarios y terciarios y de los consumidores deportivos espectadores primarios, secundarios y terciarios a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo por tanto ha desarrollado dos importantes avances:

A La comercialización de productos y servicios deportivos a los consumidores del deporte.

B La comercialización utilizando el deporte como un vehículo promocional para los productos de consumo, industriales y los servicios.

La diferenciación que hace Mullin de los diferentes tipologías de consumidores conlleva un entendimiento muy determinado de la naturaleza del servicio de las actividades físico deportivas, basándose en la siguiente distinción:

- Consumidores deportivos participantes primarios, que son aquellos que juegan a ese deporte.
- Consumidores deportivos participantes secundarios, siendo estos los árbitros, directivos.
- Consumidores deportivos participantes terciarios, entendiendo estos como los periodistas, patrocinadores.
- Consumidores deportivos espectadores primarios, entendiendo a estos como los que presencian el acto deportivo.
- Consumidores deportivos espectadores secundarios, que son los que ven el deporte a través de los diferentes medios de comunicación, televisión, radio, prensa.
- Consumidores deportivos espectadores terciarios, que son partícipes del servicio indirectos, es decir, reciben información a través de otros espectadores y participantes primarios o secundarios.

Esta clasificación de las diferentes tipologías de consumidores deportivos, supone una desconexión con lo que el marketing general entiende por consumidor, atendiendo más a aspectos muy particulares del deporte, que a una definición general del consumidor deportivo. No obstante, sí es válida cuando se refiere al “marketing para promover el interés del aficionado al espectáculo”.

La anterior definición de marketing deportivo fue reconvertida por él mismo diez años más tarde, entendiendo este como Mulling; Hardy y Sutton. (1993): “marketing deportivo consiste en todas aquellas actividades diseñadas para hacer frente a las necesidades y carencias de los consumidores deportivos a través de procesos de intercambio”.

Parece claro, que un fenómeno social como es el deportivo, se estudie dentro del entorno económico donde se produce, en nuestro caso, es el de la Unión Europea.

Por esta razón, y si se pretende un acercamiento al concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas, debemos acercarnos a conceptos empresariales de nuestro entorno.

En España, una empresa es una organización encuadrada en un ordenamiento jurídico mercantil, generalmente de naturaleza privada, que desarrolla una actividad económica y que cumpliendo objetivos sociales protegidos en nuestra Constitución, obtienen beneficios económicos que inciden en la economía general del país.

Si atendemos a la anterior definición de empresa, podríamos decir que una empresa de servicios de actividades físico deportivas en el entorno español, obedece a la siguiente definición: “una empresa de actividades físico deportivas, es una organización económica, que bajo las normas dictadas por las diferentes Administraciones Públicas Españolas, y en lo que afecte a la Administración de la Unión Europea, desarrolla un servicio público que contempla la Constitución Española en su artículo 43.3, obteniendo mejoras socioeconómicas que inciden en la economía general del país”.

Pasamos ahora, a justificar el porqué de ésta definición de empresa de servicios de actividades físico deportivas.

Cualquier empresa que se desarrolle en el Estado Español tiene una normativa económica a la cual debe atenerse, éstas normas económicas son estatales y dentro del marco de la Unión Europea.

Las empresas de servicios de actividades físico deportivas desarrollan una actividad económica que protege la Constitución, esto supone que es un bien público de carácter general, y que las empresas que se dediquen a ello deben mantener estos principios constitucionales.

A pesar, de que son empresas que desarrollan un bien público, deben ser de naturaleza privada, ya que, lo contrario, supondría un aumento del gasto público, sobre todo, en lo que se refiere a inversiones, e iría en contra de la política de estabilización del mercado único de la Unión Europea, donde el intervencionismo del Estado actúa como agente económico a modo de regulador de normas económicas, restando su protagonismo en la empresa pública.

Las empresas públicas cobran sentido en las sociedades de nuestro entorno, cuando el Estado tiene el deber de promover algún bien público, que carece de la potencia económica necesaria para desarrollarse. Uno de los objetivos de esta Tesis es demostrar que las empresas de actividades físico deportivas suponen un potencial económico desconocido, y hasta el momento, con un intervencionismo de la Administración Pública exagerado.

No se debe olvidar que las empresas públicas tienen como principios rectores: el principio de igualdad, en cuanto a la defensa de los intereses de la población total; principio de continuidad, asegurando el servicio de forma continua y regular a la población, y debe tener el principio de mutabilidad y adaptabilidad a las necesidades que se detecten en la sociedad.

Cualquier empresa moderna debe estar integrada en los avances sociales donde se desarrolla, y por lo tanto, atenerse a toda la legislación que pueda afectarle.

El cumplimiento de estas normas puede suponer ventajas competitivas en el sector, ya que pueden ser sancionadas aquellas empresas que no se rijan bajo la normativa establecida.

En la última parte de la definición de empresa de actividades físico deportivas se dice: “obteniendo mejoras económicas”. En este sentido, hay que resaltar, que una empresa debe tratar de obtener beneficios económicos, sino, desaparecería.

Desde el planteamiento de que existen diferentes tipos de marketing deportivo y atendiendo a las diferentes formas de explotación empresarial de los servicios de actividades físico deportivas, se puede afirmar, que existen diferentes modelos de marketing deportivo.

El marketing es el método de comercialización de un producto o servicio. Éste tiene necesariamente que responder a un modelo empresarial determinado, en este caso, primero, hay que definir que es una empresa de servicios de actividades físico deportivas, antes de definir el marketing que se va a desarrollar en ella.

Por ello, pensamos que existe un marketing para cada tipo de empresa deportiva, pudiéndose hacer válidos los tres tipos de marketing deportivos que diferenciaba Mullin, a saber:

1. Marketing para promover el interés del aficionado al espectáculo.
2. Marketing para promover la participación en actividades deportivas.
3. Marketing para promover otros productos a través del deporte.

Por ello, podemos decir, que existen tantos tipos de marketing en el deporte, como tipos de empresas existentes en el sector, ya que el marketing obedece también a un modelo de gestión determinada por sus diferentes objetivos.

Martínez del Castillo (1994) dice: “A su vez dentro de este tipo de marketing deportivo, dice que podría efectuarse otra distinción en función del tipo de organización”.

Sería reincidir en el apartado 3.2 de esta Tesis, si volviésemos a hablar de los tipos de empresa que existen en el sector deportivo, no obstante tenemos que señalar tres claras tendencias en la explotación de actividades físico deportivas:

- a). Empresas cuya actividad principal es potenciar el deporte de competición y espectáculo.
- b). Empresas de publicidad deportiva.
- c). Empresas cuya actividad principal es la promoción deportiva de interés general para la población, es decir, empresas que promueven el art. 43.3 de la “Constitución Española”.

#### **4.4.1 TENDENCIAS DE LAS EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Como se ha expuesto con anterioridad, un fenómeno económico ha de estudiarse dentro de un conjunto de acontecimientos coyunturales, que son fruto de una política que tiene como objetivos mejorar la sociedad.

Así pues, y a pesar de que este tema se centra en las empresas de servicios de actividades físico deportivas, al formar parte de un proceso económico que afecta a todos los países de la Unión Europea, desde la visión de mercado único, se van a definir unas reglas de funcionamiento generales que afectan al servicio de actividades físico deportivas. Entre estos planteamientos encontramos:

- La Unión Europea supone la libre circulación de mercancías y de personas, con ello cualquier profesional de la misma puede ejercer, lo que supondrá una mayor competencia profesional.
- Los artículos de los tratados 92 y 93 de la C.E.E contemplan ayudas sectoriales, concretamente en el párrafo 3 del artículo 92 del Tratado CEE. El párrafo 3.c, donde se habla de las dificultades sectoriales. Esto implica que proyectos encaminados a desarrollar el sector pueden ser susceptibles de ser subvencionados.



- La protección a los consumidores, a la calidad de los productos y la lealtad en las transacciones comerciales, así como la protección de la salud pública, (comunicación interpretativa, del Tribunal de la Comisión. DOCE C271 de 24-10-1989,) “Según se desprende de la jurisprudencia del Tribunal de Justicia, sólo la necesidad de proteger la salud y la vida de las personas” (Mattera, 1991). Las actividades físicas inciden sobre la salud, y por lo tanto, serán causa de la adecuada protección normativa, en tanto en cuanto, pueden afectar a la salud del consumidor.

- La liberalización de la contratación pública, en la que hasta ahora, la mayoría de los contratos que tramita la Administración Pública carecen de normas que puedan baremar la bondad de un proyecto. Con el Tratado de la CEE, las contrataciones tendrán que superar unos requisitos técnicos, y siempre pueden ser recurridos ante el Tribunal Europeo. Este hecho nos influye notablemente, ya que empezando por la construcción de los equipamientos, hasta la gestión de la empresa, debe cumplir unos requisitos técnicos, que puedan ser valorados imparcialmente. (Directiva DOCE L 13 de 15-1-77. Procedimientos de contratación en materia de contratos públicos de suministros).

- La propiedad intelectual se ve protegida en la aplicación de los artículos 30 y siguientes del Tratado CEE. Esto significa que los proyectos, métodos de trabajo tiene unos derechos y no pueden ser plagiados, por ejemplo, supongamos que una empresa encuentra un método de acondicionamiento físico que obtiene unos resultados prodigiosos, este método sólo puede ser utilizado por aquel que tenga los derechos de autor. Ello supondría ventajas competitivas a la empresa, favoreciendo la investigación y la innovación tecnológica.

De una forma general, el nuevo contexto social y económico, afectará a corto, medio o largo plazo al funcionamiento de estas actividades empresariales. Que su evolución sea rápida o lenta está en manos de todos los protagonistas de la actividad, tanto profesionales, empresarios, legisladores, Administraciones Públicas como consumidores, que seremos los que tenemos que proyectar la situación real de la

actividad física a través de los organismos administrativos pertinentes.

No obstante, el sector servicios en la economía a supuesto un resorte económico importante, y ha mantenido una línea estable, a la que se han podido adherir muchos puestos de trabajo en nuestro país. Gracias a que España es una potencia en materia turística se ha conseguido mantener el PIB.

No olvidemos, que la actividad física es un elemento imprescindible en la cultura del ocio. Los centros hoteleros tienen actividades físicas en su animación, en la mayoría de los casos, no son profesionales de la actividad física los que imparten dicha actividad, sino animadores turísticos. Las empresas de actividades físico deportivas orientadas al turismo puede ser una tendencia en el sector.

El censo de jubilados europeos, que viven buena parte del año en las zonas cálidas y costeras españolas, solicita una atención especializada en el campo de la actividad física. Además, el envejecimiento de la población requiere programas de actividades físico deportivas idóneos que ayuden a mejorar la salud y calidad de vida del anciano.

Por otro lado, en el año 1986, la demanda actual compuesta: de practica suficiente (3.375.000) + la practica insuficiente (5.850.000), supone un total de 9.225.000 de practicantes de actividad física, muchos de ellos insatisfechos en su forma de realizar práctica deportiva. (ALEF, 1986). Si consideramos, que la población total en 1986 era de aproximadamente 38.000.000.de españoles, contamos con un mercado de 28.775.000 españoles que no hacen práctica deportiva. Precisamente, el siguiente tema estudiará el mercado deportivo, que será uno de los marcadores de las tendencias en el desarrollo de esta actividad.

## ***CAPÍTULO 5***

# ***“UNA APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”***

## **CAPÍTULO 5**

### **“UNA APROXIMACIÓN A LOS MERCADOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo, realizamos un estudio generalizado de las características de la demanda potencial del servicio de actividades físico deportivas. Para ello, se aúnan algunos conceptos generales del marketing y de la sociología deportiva.

En el campo del marketing se han utilizado algunas ideas aportadas por: (Kotler, 1991; Assael, 1990; Hooley y otros, 1990; Munuera Alemán, 1998). La rama de la sociología deportiva se desarrolla a través de las aportaciones de autores como: (García Ferrando, 1991/93/98; Dunning, 1967; Heinemann, 1997; Durán, 1995; Martínez del Castillo, 1992 y Puig, 1997).

Es por ello, que el capítulo se estructura bajo dos subestudios, a saber:

- 1.** Los estudios de las tendencias sociológicas del mercado de las actividades físico deportivas.
- 2.** Los estudios de características, estratificación y evolución del mismo.

Gracias a los datos obtenidos en el presente análisis, podemos diseñar la encuesta que se aplica a el caso concreto de Madrid Sur, capítulo 8 de la presente Tesis, en la que constan items referidos al sexo, edad, gustos en la práctica deportiva, precio y tiempo libre disponible, entre otros.

Por lo tanto, este apartado tiene una aplicación específica al campo que se investiga, y no solo al caso concreto que desarrollamos.

## **5. GENERALIDADES DEL ESTUDIO DESARROLLADO.**

Los estudios de mercado se iniciaron como consecuencia de la necesidad de conocer el comportamiento del consumidor ante un producto, permitiendo predecir como se comportaría el mismo.

Estos primeros intentos de conocer el mercado nacen como iniciativa de los gerentes de las empresas, con el fin de poder planificar y establecer estrategias empresariales que les llevase a un aumento de su cuenta de resultados.

Los estudios de mercado tienen dos enfoques generales, por un lado, el cuantitativo, que trata de identificar las relaciones causa/efecto en situaciones de compra, y por otro lado, el cualitativo, que se fundamenta en los factores motivaciones del consumidor. En las actividades físico deportivas, el estudio motivacional es un elemento imprescindible, ya que, éstos son bienes intangibles, o en cualquier caso, no son de resultados inmediatos, y se rigen por factores motivacionales.

Por otro lado, y dentro de la investigación de mercado existe la teoría del interpretivismo, que intenta conocer las razones del acto de consumir más que el de comprar, interpretando el acto de consumir como un comportamiento que forma parte del ser humano. Esta forma de estudiar los mercados aporta una visión más realista de las posibles situaciones del consumidor, ya que, no le desliga de su vida normal y se puede entender el consumo como un hábito relacionado con un modelo de vida, como es el modelo de vida deportivo y sus hábitos al respecto.

En el campo de las actividades físico deportivas el conocimiento del mercado se fundamenta en estudios psicosociales, que contemplan factores, sobre todo motivacionales de la población ante el fenómeno deportivo.

Los estudios de mercado se basan en la segmentación, ya que el mercado es diverso, con personas muy diferentes en gustos, origen, necesidades. Al estratificar el mercado se pueden establecer diferentes estrategias de acuerdo a las características del segmento.

A forma de ejemplo, la gestión de una empresa de actividades físico deportivas sabe que puede ofertar sus servicios a 20.000 jóvenes y 20.000 ancianos, en un principio, puede parecer más atractivo preparar una oferta para los jóvenes, pero si hacemos un verdadero estudio de segmentación del mercado, puede ser que los jóvenes tengan lugares en otros centros para hacer deporte, o no tener el poder adquisitivo suficiente para acceder al servicio, o no tener el tiempo necesario. Es decir, lo que en un principio podría ser la tendencia principal del servicio (orientar el servicio a los jóvenes), con un buen estudio de segmentación del mercado, donde se definan las características, puede cambiar rotundamente la orientación de las actividades a ofertar.

El consumo de práctica de actividades físico deportivas obedece a factores motivacionales, estos son derivados de las necesidades del consumidor a realizar práctica deportiva, y sus hábitos de vida. Se puede decir, que el hombre nace con unas necesidades innatas, que son principalmente biológicas, donde se encuentra la actividad física, y las necesidades adquiridas, que son principalmente psicológicas y tienen que ver con la auto estima, aceptación, elementos que también caracterizan a las actividades físico deportivas. (Huizinga, 1951).

Por lo tanto, podríamos afirmar que las actividades físico deportivas cubren las dos necesidades generales del consumidor, las fisiológicas y las psicológicas, que hacen de las actividades físico deportivas un producto idóneo para ser consumido.

Pero estas necesidades fisiológicas y psicológicas del consumidor, que pueden ser cubiertas por las actividades físico deportivas, y que marcan una tendencia en su consumo, suelen ser modificadas por otros factores como los ambientales, de salud, la situación económica, que modifican la predisposición del consumidor hacia la práctica de actividades físico deportivas.

Son precisamente estos factores que contribuyen a modificar las tendencias del mercado los que deben ser detectados, para ello, el método de encuesta nos aportará una serie de datos que podrán ayudarnos a la comercialización del servicio de actividades físico deportivas.

No debemos olvidar que el consumo de práctica de actividades físico deportiva obedece principalmente a las necesidades del consumidor, por ello, hay que tener en cuenta:

- a). Que a pesar de que la actividad física cubre posibles necesidades biológicas y psicológicas, se debe conocer, si éste está dispuesto a invertir en cubrir esas necesidades, o que grado de prioridad manifiesta ante dichas necesidades.
- b). Que al depender del grado de necesidad que el consumidor tenga hacia la práctica deportiva, se deben conocer los factores que pueden alterar la tendencia en el sector para favorecer el consumo del servicio de actividades físico deportivas.

Por ello, el comienzo de nuestro estudio de mercado comienza por definir las tendencias sociológicas ante el fenómeno deportivo, que nos indicará la posible tendencia de crecimiento del sector.

Es tan importante conocer cuales son los elementos que llevan al consumidor a la práctica deportiva, como conocer los que apartan al consumidor de la misma. Se trata de diagnosticar una situación, caso, parcialmente comparable, al de un médico y su diagnóstico de enfermedad, debiendo conocer las causas, los efectos de la enfermedad y como atajarlos.

Para que un producto o servicio pueda ser consumido ha de ser percibido por el consumidor. En el proceso de percepción, los individuos seleccionan, organizan e interpretan los estímulos que pueden provenir del mundo exterior o interior.

Captar la atención del consumidor es el paso elemental para la comercialización. Una vez que se fija la atención del potencial cliente se puede pasar a una rápida información del producto o servicio que suscite la curiosidad del potencial usuario. Los estímulos simbólicos son muy utilizados en las primeras etapas de la comercialización de un producto, ya que, este tipo de estímulos proporcionan mucha información con una sola imagen.

Es muy frecuente que los consumidores juzguen la calidad de un producto o servicio en base a la información que reciben en su comercialización, sin tener criterios adecuados para seleccionar su calidad. En la actividad física a menudo se utilizan estas técnicas de comercialización del servicio, que en muchas ocasiones han derivado en lesiones a los usuarios; para explicarlo, se pone como ejemplo, como se comenzó a comercializar el aeróbic en nuestro país.

Las primeras señales que recibió el consumidor acerca del aeróbic fueron a través de la televisión, promocionado por artistas famosos, con cuerpos esculturales: Los televidentes pensaron que por el mero hecho de comprarse el modelito y ponerse a dar saltos ritmados podían conseguir estos cuerpos esculturales. Los gimnasios y centros de actividad física comenzaron a impartir esta actividad con el único criterio de que el monitor tuviese un buen cuerpo y se moviera rítmicamente. Así, miles de personas, en su mayoría mujeres y con exceso de peso, comenzaron su aventura, donde en muchos casos lo que consiguieron fueron lesiones articulares.

Ello, tuvo como consecuencia un rápido descenso del aeróbic, que fue inmediatamente detectado por las empresas deportivas que lo patrocinaban, y comenzaron a profesionalizar a sus monitores, ofreciéndoles una formación básica que prevenía algunas de las posibles lesiones causadas por una mala ejecución en el método de aeróbic.

Este hecho causó una insatisfacción general a muchos consumidores, que engañados por el marketing simbólico de la actividad, ahora son reacios a practicar de nuevo actividad física.



El inicio de una buena comercialización del servicio de actividades físico deportivas, pasa por una eficaz investigación publicitaria. La mayoría de estos procesos de comercialización los llevan a cabo empresas independientes, con el objetivo de determinar la calidad del producto o servicio.

En el caso del servicio de las actividades físico deportivas esta investigación publicitaria carece de precedentes, siendo los técnicos en la materia los que pueden dar los criterios adecuados para valorar la calidad del servicio de actividades físico deportivas.

La falta de información del consumidor acerca del servicio que va a consumir es un elemento con el que juega el empresario que no oferta calidad en sus productos o servicios. Un consumidor bien informado sabe donde encontrar la calidad..

Además, la escasa cultura física de nuestro país ha sido uno de los mejores cómplices inconscientes para que proliferasen empresas de carácter deportivo, que no cumplían, ni cumplen con elementos básicos de la calidad en el servicio de actividades físico deportivas.

Cabe preguntarse, si es real el reprochado culto al cuerpo de las sociedades modernas. Las tendencias y gustos sociales, como veremos en el siguiente punto, marcan un camino, pero si se deja lleno de arena, será difícil que se produzca ningún tipo de circulación en él. Con ello, queremos decir que las sociedades modernas tienen una clara tendencia a la protección de las actividades físico deportivas, pero si esta tendencia no se cuida adecuadamente, puede desviarse hacia otras actividades que consuelen al consumidor en sus necesidades cuando estas no se ven satisfechas.

Entre las experiencias laborales de la doctoranda consta la de haber trabajado como profesora en el Instituto Municipal de Deportes de Madrid en los años 1987/89, durante ese periodo donde el ambiente deportivo en España era inmejorable, ya que, se aproximaban las Olimpiadas de Barcelona 92, no se observó una afluencia masiva a las instalaciones deportivas, y por consiguiente, una utilización óptima de las mismas.

A este respecto, Peiró (1988) matiza que su experiencia cotidiana confirma que las instalaciones deportivas permanecen prácticamente vacías durante unas horas del día, mientras que a otras se produce un exceso de usuarios.

Este tipo de hechos que se producen en los servicios de actividades físico deportivas, nos ha llevado a pensar que no existe un marketing adecuado a las actividades físico deportivas, ya que, las tendencias sociales muy positivas de práctica de actividades físico deportivas no es sinónimo de consumo de las mismas.

Por esta razón, trataremos en el siguiente punto de conocer cuales son las tendencias sociales ante el fenómeno deportivo, para después intentar dilucidar que factores la alteran en el consumo de actividades físico deportivas.

## **5.1 TENDENCIAS SOCIOLÓGICAS DE LOS ESPAÑOLES ANTE EL FENÓMENO DEPORTIVO.**

En el capítulo 2 de esta Tesis se expuso como las sociedades contemporáneas hacen del deporte un modelo de vida, que se origina en los Estados del Bien Estar; donde el aumento del tiempo de ocio, del grado cultural junto con el aumento del poder adquisitivo, han sido elementos fundamentales en el modelo de vida deportivo actual.

Igualmente, se argumenta como la sociedad española integra al fenómeno deportivo en su forma de vida, sobre todo en sus últimos 20 años de historia. En España, el deporte ocupa un papel protagonista en los medios de comunicación de masas. Además, la revitalización de la educación física en los centros escolares va aumentando progresivamente la cultura física del país.

En nuestro país, el deporte ha dejado de ser una actividad únicamente para privilegiados, que intenta superar la carga histórica del monopolio futbolístico, para convertirse en una actividad social y de masas.

El deporte no es solamente un acto natural dependiente de unas condiciones biológicas, sino que es un fenómeno social, donde las condiciones socioeconómicas individuales y colectivas, son los elementos que condicionan su práctica.

En todas las investigaciones, el ocio y el deporte van relacionados, de aquí que los estudios estén asociados al incremento de tiempo libre de las sociedades del Estado de Bien Estar como elemento fundamental en su desarrollo.

No obstante, la tendencia en la práctica deportiva no se manifiesta uniformemente, diferentes factores, como pueden ser la formación cultural del individuo, modifican la tendencia. Las personas con escasa formación no suelen tener conocimientos de lo que es la actividad física, y su referente deportivo es el deporte más popular y extendido, en el caso de España parece obvio decir que es el fútbol.

Apenas veinte años de obligatoriedad de la educación física en el sistema educativo español, hacen de nuestro país un novato en el conocimiento popular sobre la actividad física.

A pesar de ello, y como veremos a lo largo de este capítulo, la actividad física alcanza grados muy elevados de consideración entre la población española, poniendo de manifiesto la distorsión existente entre las tendencias y aspiraciones sociales con la política de desarrollo del sector de la actividad física y el deporte.

Los estudiosos del comportamiento deportivo confirman que existen algunos elementos comunes en las sociedades modernas, donde el fenómeno deportivo ha sufrido un auge considerable, estas tendencias vienen definidas por:

1. Tiempo de ocio de las que dispone cada segmento de la población.
2. Del grado de formación e información que posean los diferentes segmentos de la población.
3. Del poder adquisitivo de cada segmento de la población que puedan hacer práctica deportiva.

Respecto a la relación que existe entre el ocio y el tiempo libre ha sido constante motivo de estudio, los primeros estudios sociológicos en relación con el deporte se llevan a cabo, en la antigua Unión Soviética donde, se realizan análisis contables, con la intención de conocer las conquistas sociales de la revolución socialista en relación al trabajo, la cultura y al bienestar social.

Centrándonos en la sociedad española, y siendo el ocio el primer elemento que tomamos como posible modificador de la tendencia, el ciudadano español contesta así a la siguiente pregunta, planteada por García Ferrando (1998): “¿cómo le gustaría emplear su tiempo libre?”, y que se muestra a continuación:

**Tabla n.º 22.**

**ACTIVIDADES EN LAS QUE LE GUSTARÍA A LA POBLACIÓN EMPLEAR SU  
TIEMPO LIBRE**

<b>Tipo de actividad</b>	<b>1995</b>	<b>1990</b>	<b>1985</b>
Estar con la familia	41	26	24
Salir al campo y de excursión	36	22	23
Estar con los amigos	35	20	19
Hacer deporte	34	23	25
Ir al cine	30	22	25
Ver la televisión	25	15	16
Leer (libros, revistas)	24	15	10
Escuchar música	22	11	12
Ir al teatro	18	14	19
Ir a bailar	17	13	12
Ver deporte	17	8	9
Oír la radio	16	8	10
No hacer nada especial	13	5	
Salir con el novio/a, chico/a	12	7	7
Tocar un instrumento musical	10	7	10
Ir a una asociación o club	9	4	6

Fuente: García Ferrando (1998).

La edad es un factor muy importante en la predisposición a la práctica de actividades físico deportivas, y ello se debe a una doble razón: es, desde el punto de vista físico, más fácil hacer deporte ó determinados deportes en edades jóvenes, y porque la práctica deportiva ha sólido considerarse como actividad de juventud desde el punto de vista de las pautas socioculturales.

En la tabla que se muestra a continuación, se expone que a pesar de que la población joven sigue siendo la principal consumidora de actividad física, otros segmentos de edad, que en etapas anteriores apenas participaban de ellas, van experimentando cambios al alza.

**Tabla nº 23**

**EVOLUCIÓN DE LAS TASAS ESPECÍFICAS DE PRACTICA DEPORTIVA SEGÚN GENERO Y EDAD.**

	1968	1974	1980	1985	1990
<b>Tasa global</b>	12,3	17,7	25	34	35
<b>Sexo: varones</b>	18,3	22,7	33	46	42
<b>Sexo: mujeres</b>	6,8	12,8	17	23	26
<b>Grupos de edad:</b>					
<b>10-14</b>	42	63,7			
<b>15-18</b>	28	35,3	68	62	69
<b>19-21</b>	22,5	28,3	55	56	55
<b>22-25</b>	17	21,3	46	48	46
<b>26-30</b>	4	15,4	38	44	
<b>31-35</b>	4	11,4	31	36	35
<b>36-45</b>	4	8,2	25	27	27
<b>46-60</b>	4	5	8	10	12
<b>Más de 60</b>			5		

Fuente: Martínez del Castillo (1992).

Por lo aquí expuesto, parece que existen otros factores que influyen en la práctica de actividades físicas del ciudadano, como pueden ser: el tiempo libre disponible, los gustos, las modas, el grado cultura, el nivel económico. Es decir, la práctica deportiva no depende de un hecho concreto, sino de la confluencia de muchos factores que hagan posible la misma.

Tabla n.º 24.

**DISPONIBILIDAD DE TIEMPO LIBRE POR PARTE DE LOS JÓVENES EN DÍAS  
LABORABLES Y LOS FINES DE SEMANA**

<b>Disponibilidad tiempo libre</b>	<b>Laborales</b>	<b>Fines de semana</b>
Mucho	6	20
Bastante	22	48
Poco	60	27
Nada	12	4

Fuente: García Ferrando (1993).

Los datos que expone el profesor García Ferrando son consecuencia de un estado social lógico, y que al mismo tiempo, confirman nuestras hipótesis, es decir, los jóvenes es la población que biológicamente más necesita realizar actividades físico deportivas, precisamente, por eso nuestro sistema educativo contempla a la educación física como una asignatura que debe tener todos los estudiantes de nuestro país, y a todos los niveles.

Ello supone, que sus necesidades biológicas respecto al consumo de práctica deportiva se ven en su mayoría saciadas con las oportunidades que le ofrece el sistema, no obstante, al ser una actividad de preferencia en la juventud, también la realizan en su tiempo libre, compartiendo los primeros puestos, junto al hábito de estar con los amigos.

De lo que anteriormente se ha expuesto, se puede deducir, que sí es cierto que existe una tendencia en la población joven al consumo de práctica deportiva, pero por el contrario, existen otros factores que pueden modificar esta conducta si no se le oferta un servicio adecuado a sus necesidades horarias.

Por otro lado, la tendencia a realizar práctica deportiva aumenta en cuanto el grado cultural de la población en general, y de los jóvenes en particular es mayor. Es importante destacar, la tendencia de la población con un grado cultural alto a realizar práctica deportiva, en contraposición con los individuos de grado cultural inferior, cuya tendencia respecto a los hábitos deportivos es ver espectáculos. De esta forma, podemos afirmar que: “a mayor grado cultural de la población mayor tendencia a la práctica deportiva y viceversa”.

**Tabla nº 25**

**EVOLUCIÓN DE LAS TASAS ESPECÍFICAS DE PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN NIVEL DE ESTUDIOS Y OCUPACIÓN**

	<b>1974</b>	<b>1980</b>	<b>1990</b>
<b>NIVEL DE ESTUDIOS:</b>			
<b>Sin estudios</b>	<b>3,2</b>	<b>6</b>	<b>12</b>
<b>Primarios</b>	<b>18,7</b>	<b>17</b>	<b>26</b>
<b>Medios</b>	<b>36,8</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
<b>Ant. Superior</b>	<b>27,3</b>	<b>48</b>	<b>51</b>
<b>Superiores</b>	<b>36,2</b>	<b>59</b>	<b>44</b>
<b>GRUPOS OCUPACIONALES:</b>			
<b>1. No asalariados</b>	<b>29</b>		<b>34</b>
<b>2. Directivos</b>	<b>27,1</b>		<b>44</b>
<b>3. Empleados/vendedor</b>	<b>13,7</b>		<b>35</b>
<b>4. Trabajador cualificado</b>	<b>11,4</b>		<b>32</b>
<b>5. Trabajador no cualificado</b>	<b>6,2</b>		<b>25</b>

Fuente: Martínez del Castillo (1992).

En la tabla que se expone a continuación, su relación con el deporte, donde se señalan algunas características socio/demográficas de la población en relación a sus hábitos deportivos, vemos que en los niveles de estudios más bajos, hay mayor proporción de población tendente a ver deporte en los medios de comunicación, por el contrario, cuanto mayor es el grado cultural, mayores son sus niveles de práctica.

Tabla n.º 26.

**AUDIENCIA DE LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS QUE SE EMITEN POR TELEVISIÓN,  
SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS SCIODEMOGRÁFICAS.**

<b>Características socio/demográficas</b>	<b>Todos</b>	<b>Bastantes</b>	<b>Partidos fútbol</b>	<b>Algunos</b>	<b>Nunca</b>
<b><u>Nivel de estudios:</u></b>					
Menos de primarios	6	11	9	27	47
Primarios	4	15	9	35	36
Medios	5	9	7	38	40
Superiores	4	4	4	33	52

Fuente: García Ferrando (1993).

Como se ha puesto en evidencia, el grado cultural de la población sí puede modificar las necesidades de práctica deportiva, y por lo tanto, su tendencia al consumo.

Por otro lado, tanto la población en general, como los jóvenes en particular apoyan más el deporte para todos, y son conscientes que los que más ayudas reciben son el deporte espectáculo y deporte federado.

Otro hecho que puede desviar la tendencia de la población a la hora de realizar práctica deportiva es su poder adquisitivo, a pesar de que en los estudios anteriormente mencionados no hay una clara separación de la población en cuanto a recursos económicos, sí existen elementos que generalmente van correlacionados en cuanto al poder adquisitivo de la población, como se ha mostrado en la tabla de Martínez del Castillo (1992), “Evolución de las tasas específicas de práctica deportiva según nivel de estudios y ocupación”.

Aunque los estados de nuestro entorno caminan para intentar conseguir la igualdad de todos los ciudadanos, es evidente, que vivimos en una economía capitalista, donde unos tienen más que otros, y ese poder económico esta relacionado con unos hábitos de vida que representan el poder adquisitivo de la población.



En los países de la UE, las clases medias representan el segmento de población más representativo, al igual que desde el punto de vista de la economía, y sobre todo, en cuanto a sus hábitos de consumo. Ello se debe, en primer lugar, a que suponen el grueso de la población, y además, son los que su poder adquisitivo les permite acceder al consumo de la mayoría de los productos o servicios.

Al deporte se le ha tachado de ser una actividad elitista, reservado a las capas sociales económicamente más favorecida de la sociedad, esto ha podido ser así en el siglo XIX y XX, pero la tendencia cambia en los albores del siglo XXI; donde el deporte debería ser una conquista social más.

Obviamente, y utilizando la filosofía popular de los refranes, “El que tuvo retuvo”, en este caso, se puede decir, que si hay ciertas clases sociales que tradicionalmente han practicado y siguen practicando alguna modalidad deportiva determinada.

La comercialización de las actividades físico deportivas debería tener el objetivo de que las actividades físico deportivas puedan ser consumidas por la mayoría de la población (clases medias), y para que esto suceda, debe existir una oferta adecuada al poder adquisitivo de la demanda.

Hace diez años, con la crisis económica, los sectores más castigados fueron los que son considerados como artículos de lujo, y entre ellos, los servicios de actividades físico deportivas, además, las clases medias españolas no tenían la consistencia económica que el proceso democrático ha ido poco a poco afianzando (nos referimos a los cambios producidos en la economía derivados por la política).

Actualmente, en pleno periodo de expansión económica, las clases medias españolas afianzadas en el panorama económico del país, están en disposición de consumir servicios como son los de practica de actividades físico deportivas.

Podemos considerar que la mayoría de la población española puede acceder al consumo de practica de actividades físicas y deportivas, no obstante, siguen existiendo diferencias económicas entre la población, y en consecuencia, autclasifican el tipo de servicio que se solicita.

La política de precios es una manera de segmentación de la oferta, y simultáneamente, de la demanda. El ofrecer descuentos especiales para lograr una oferta masiva, o el aumentar el precio para distanciarse de la competencia y hacerse más selectivo, son estrategias empresariales que definen la oferta a favor o en contra de diferentes segmentos de la población, y desde el punto de vista económico.

Las tendencias de las sociedades modernas a tener modelos de vida deportivos puede llevarnos ha hacer las siguientes reflexiones:

1. Que las tendencias sean aprovechadas para la comercialización del servicio, adecuando la oferta a la demanda y mejorando la economía del sector.
2. La tendencia constata una realidad social.

En España, el porcentaje en cifras absolutas de practicantes en el año 1990 según García Ferrando (1991), se estima en 4.700.000, ello representa el 20% de la población de esos años, pero este dato no es relevante si no se constata la práctica real de la población, que se evidencia con la frecuencia con la que se realiza deporte, por ello aportamos la siguiente tabla:

**Tabla n.º 27.**

**FRECUENCIA CON QUE SE HACE DEPORTE (1990/1985)**

<b>Grado de frecuencia</b>	<b>1990</b>	<b>1985</b>
Tres veces n más por semana	<b>31%</b>	<b>20%</b>
Una o dos veces por semana	<b>28%</b>	<b>25%</b>
De vez en cuando	<b>24%</b>	<b>36%</b>
Sólo en vacaciones	<b>17%</b>	<b>19%</b>

Fuente: García Ferrando (1991).

Ateniéndonos a los datos de 1990, vemos que sólo un 31% de los practicantes, es decir, sólo 1.457.000 de españoles, alcanzan un grado de frecuencia en su práctica alto, dato relativamente bajo dado el momento histórico español (proximidad de las Olimpiadas de Barcelona), donde la tendencia de la población española hacia el fenómeno deportivo se encontraba en uno de sus momentos más álgidos.

Es preciso señalar, que las tendencias sociales hay que desarrollarlas para que se conviertan en una realidad, y las realidades sociales se encuentran en su entramado, es decir, en los barrios o pequeñas células sociales que no determinan tendencias sino realidades, por esta razón, esta Tesis fundamenta sus teorías de comercialización de la actividad física, en una ubicación concreta que pueda ayudar a mejorar la economía de la actividad física de carácter social.

El estudio del comportamiento social se fundamenta en el análisis de sus conductas, a través de ellas, podemos explicarnos, como fenómenos como el deportivo de gran aceptación social, no sean desde el punto de vista de la práctica deportiva muy elevados.

En este sentido, se hace mención al interés de la población española ante la práctica deportiva, relacionándolo con su grado de satisfacción, ya que, nos puede ayudar a explicarnos como las tendencias sociales no se plasman en la realidad.

**Tabla n.º 28.**

**INTERÉS Y SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN CON LA PRÁCTICA DEPORTIVA, 1995 – 1990.**

<b>Categorías de la población</b>	<b>1995</b>	<b>1990</b>
<b>Interesado y practica suficiente deporte</b>	<b>16</b>	<b>15</b>
<b>Interesado pero no practica tanto como quisiera</b>	<b>22</b>	<b>20</b>
<b>No interesado pero lo practica por obligación</b>	<b>1</b>	
<b>Interesado, practicaba y ahora no</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
<b>Interesado, no ha practicado pero sí le gustaría</b>	<b>14</b>	<b>14</b>
<b>No interesado y nunca ha practicado</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Fuente: García Ferrando (1998).

Cuando existe una tendencia social que no se ve satisfecha, ésta se puede desviarse hacia otros comportamientos. Si consideramos que los insatisfechos ante la práctica deportiva son: “los interesados y practican insuficiente, los interesados que practicaban y ahora no, y el interesado que no ha practicado y sí le gustaría, obtenemos una demanda insatisfecha es de 14.625.000, en el año 1990”, García Ferrando (1991), que debido a su descontento ante la oferta deportiva existente son proclives a realizar otras actividades de ocio.

Por el elevado número de posibles clientes insatisfechos de la oferta de servicios de actividades físico deportivas, se hace necesario plantearnos que la mercantilización del servicio no es la adecuada, la economía del sector se puede ver dañada en la proporción de la demanda insatisfecha, como señala el Gabinete ALEF (1986), considerando los diferentes tipos de demanda según estos criterios:

- a). Demanda potencial: n.º de interesados, antiguos practicantes que ahora no practican, más n.º de interesados que nunca han practicado pero que les gustaría hacerlo =  $5.625.000 + 3.150.000 = 8.775.000$
- b). Demanda actual: n.º de practicantes suficientes e insuficientes =  $3.375.000 + 5.850.000 = 9.225.000$ .
- c). Demanda total: demanda potencial más demanda actual =  $18.000.000$ .
- d). Número total de los que practican o han practicado:  $3.375.000 + 5.850.000 + 5.625.000 = 14.850.000$
- e). Demanda insatisfecha: n.º de interesados, antiguos practicantes que ahora no practican más n.º de interesados que practican insuficientemente más interesados que les gustaría practicar =  $5.625.000 + 5.850.000 + 3.150.000 = 14.625.000$

Con estas cuatro modalidades de demanda, se elaboran los siguientes indicadores:

1. Indicador del nivel de insatisfacción = Demanda insatisfecha / Demanda total =  $14.625.000 / 18.000.000 = 0,81$  (81%).
2. Coeficiente de expansión de la demanda = Demanda total / Demanda actual =  $18.000.000 / 9.225.000 = 1,95$ .

**3. Indicador de actividad = Demanda actual / n.º total de los que practican o han practicado = 9.225.000 / 14.850.000 = 0,62 (62%).**

Estos indicadores muestran la gran potencialidad del mercado del servicio de actividades físico deportivas, pero que como hemos expuesto en las tablas anteriores no se corresponden con los grados de práctica reales de la población.

La cuota de mercado que el servicio de actividades físico deportivas ha podido perder, desde el año 1990 al 1999, es muy alta, si no se ha puesto solución a la insatisfacción que estos estudios detectan, y como se explicó en el capítulo 1 de esta Tesis, las leyes que se aplican a esta actividad económica han venido desarrollándose a favor del deporte de competición y espectáculo, y no tanto, en el deporte para todos. En consecuencia, podemos decir, que no se ha desarrollado adecuadamente la comercialización del servicio de actividades físico deportivas para el ciudadano.

El ir recuperando progresivamente las cuotas de mercado perdidas, es una preocupación constante en el presente estudio, ofreciendo fórmulas que ante un caso real ofrezcan un método de expansión del mercado de las actividades físico deportivas.

## **5.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS MERCADOS DEPORTIVOS.**

En este punto, se intenta identificar los grupos de consumidores con necesidades homogéneas en referencia con cada producto ó servicio, es decir, establecer la relación producto ó servicio/mercado.

Primero, identificaremos cuales son los diferentes segmentos de la población, para posteriormente asociarlos con los diferentes servicios de actividades físico deportivas.

Por ello, se hablará de algunas especificidades de la segmentación del mercado de actividades físico deportivas. Kotler (1995) representa la siguiente tabla de segmentación:

**Tabla n.º 29.**

**SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

<b>PROCESO DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</b>	<b>SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO</b>	<b>POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO</b>
1. Identificación de los criterios o variables de segmentación	?? Valoración del atractivo de cada segmento.	?? Identificación de los conceptos de posicionamiento para cada segmento.
2. Segmentación del mercado	?? Selección del público objetivo.	?? Selección, desarrollo y comunicación del concepto de posicionamiento escogido.
3. Descripción o desarrollo de los perfiles de los segmentos.	?? Elección de una estrategia de cobertura para el segmento(s).	

Fuente: Kotler (1995.)

Aquí, se incluye en primer lugar, los criterios del proceso de segmentación del mercado, en segundo lugar, muestra y valora cada segmento de mercado, definiendo cuál o cuales son los segmentos que se quieren conquistar, y en el tercer paso, sitúa el posicionamiento del producto de la empresa y de la oferta en el mercado objetivo.

Así mismo Kotler (1995) diferencia tres grados de segmentación:

- a) Hipersegmentación, referida al marketing de masas, son productos de gran consumo donde el precio del producto o servicio sensibiliza la orientación del mercado.
- B) Segmentación de preferencias agrupadas, donde se hace una selección de grupos de población con semejantes características respecto al producto o servicio.
- c) Segmentación individualizada, donde se trata de hacer casar las características del producto o servicio con un individuo concreto.

Para nuestro estudio de mercado, la segunda clasificación de Kotler será el método de aplicación en la selección del mercado. Sin olvidar, el tercer proceso, que se incluirá en el marketing empresarial, donde se intentará individualizar, en la medida de lo posible, el servicio de las actividades físico deportivas, adecuando éstas a las características del cliente.

Los estudios de mercado pueden parecer poco rentables y demasiado aparatosos para la empresa, incrementando costes, pero, como afirman Assael (1990) y Hooley y Sanders (1993), la segmentación estratégica del mercado puede ser rentable por las siguientes razones:

- a) “Ayuda a identificar mejor las oportunidades de mercado a descubrir nichos no servidos, y con ello al desarrollo y lanzamiento de nuevos productos o a la extensión del rango de los existentes:
- b) En productos/mercados maduros en declive cabe la posibilidad de identificar segmentos específicos todavía en fase de crecimiento.

- c) Permite establecer un orden de prioridad entre los segmentos, lo que contribuye a una mejor asignación de recursos.
- d) Diferencia la actuación comercial de la empresa por segmentos mediante el desarrollo de programas de marketing que posibiliten una mejor adaptación a las necesidades de los consumidores”. (Munuera Alemán, 1998).

### 5.2.1 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

Conocer las características de los segmentos de población donde se vaya a realizar el estudio, en este caso de Madrid Sur; identificando sus necesidades homogéneas, obliga a utilizar innumerables variables, que serán los elementos de diversificación del mercado de actividades físico deportivas.

Assael (1990) diferencia tres criterios básicos de segmentación:

1. Criterio basado en el beneficio buscado por el consumidor; (¿qué quiere?).
2. Criterio enfocado al estudio del comportamiento del consumidor,(¿qué hace?).
3. Criterio basado en las características del consumidor (¿quién es y cómo es?).

El primer criterio atiende a características del producto o servicio, buscando las razones por las cuales el consumidor se acerca a ese producto o servicio, el segundo criterio relativo al comportamiento del consumidor y sus características, y el tercero, hace referencia a rasgos demográficos o socioeconómicos como criterios de segmentación. Éstos, al mismo tiempo, pueden implicar diferencias en el comportamiento. Munuera Alemán (1998) realiza la siguiente tabla basada en los criterios de segmentación elaborados por Assael (1990), a saber:



Tabla n.º 30.

**APLICACIONES DE LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN.**

<b>Segmentación basada en el beneficio buscado por el consumidor</b>		. Nutrición . Buen gusto Salud	. Durabilidad . Economía . Servicio	. Prestigio/lujo . Funcionalidad . Estilo
<b>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo</b>		?? Marcas compradas ?? Categoría del producto comprado ?? Frecuencia de la compra ?? Respuesta a los elementos del marketing mix		
<b>Segmentación por características del consumidor</b>	<b>Demográficas y socioeconómicas</b>	- Renta - Profesión - Nacionalidad - Edad - Tamaño de la familia - Localización geográfica - Sexo - Religión - Etapa en el ciclo de vida familiar		
<b>Segmentación por características del consumidor</b>	<b>Estilos de vida</b>	- Orientada al éxito - Aislado - Socialmente consciente - Aventurero - Preocupado por la salud - Innovador - Orientada a la familia - Extravertido		
<b>Segmentación por características del consumidor</b>	<b>Personalidad</b>	- Agresivo - Compulsivo - Sumiso - Autoritario - Dominante - Ambicioso		

Fuente: Munuera Alemán (1998)

Según esta tabla, se elaboran los siguientes criterios de segmentación aplicados al servicio de actividades físico deportivas; utilizando, como primeras consideraciones, los aspectos más atractivos del deporte, según la población general y los estudiantes universitarios, en García Ferrando (1986), donde aparecen, por orden de importancia, lo que los españoles buscan del deporte.

Como segundo criterio de segmentación, se utilizará la tabla del mismo profesor en (1993), donde se exponen los deportes más practicados por orden en su porcentaje de práctica, y como tercer criterio de segmentación, se utilizará la tabla de García Ferrando (1986), que hace referencia a las características sociales de quienes practican uno o varios deportes.

**Tabla n.º 31.**

**CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<p><b>Lo que busca el consumidor en las actividades físico deportivas:</b></p> <p>?? Lo que más le gusta del deporte</p>	<p>?? Permite adquirir buena forma física.</p> <p>?? Sirve para relajarse.</p> <p>?? Permite estar con los amigos.</p> <p>?? El ambiente de diversión y entretenimiento.</p> <p>?? Es una forma de educación.</p> <p>?? El espectáculo que ofrece</p> <p>?? Permite experimentar la naturaleza</p> <p>?? La competición</p> <p>?? Nada</p>	<p>?? Busca en primer lugar actividades relacionadas con la mejora de su salud</p> <p>?? En segundo lugar, actividades que supongan relaciones sociales</p> <p>?? En tercer lugar, buscan un prestigio social</p> <p>?? En cuarto lugar un modelo de vida más cercano a la naturaleza</p>
<p><b>Segmentación basada en el comportamiento de compra y consumo:</b></p> <p>?? Deportes más consumidos por la población española.</p>	<p>?? Porcentaje de práctica según los diferentes deporte</p> <p>?? Frecuencia con que se practican los diferentes deporte</p> <p>?? Tipología de los deportes más practicados</p> <p>?? Respuesta del consumidor al marketing específico de cada deporte</p>	<p>?? Marcas compradas</p> <p>?? Categoría del producto.</p> <p>?? Frecuencia de la compra</p> <p>?? Respuesta a los elementos del marketing mix</p>
<p><b>Segmentación por las características del consumidor:</b></p> <p><b>Características sociales de quienes practican uno o varios deportes</b></p>	<p>?? Sexo. Varón/mujer</p> <p>?? Edad: 15/+ de 50 (ya que como se expuso en el pto. anterior no era un elemento discriminatorio en si mismo.</p> <p>?? Estudios: principalmente universitarios y medios</p> <p>?? Estado civil: Principalmente solteros y niveles medios de casados</p> <p>?? Interés: Mucho o bastante interés</p> <p>?? Antecedentes familiares en la práctica deportiva : altos</p>	<p>?? Edad</p> <p>?? Sexo</p> <p>?? Profesión</p> <p>?? Estado civil</p> <p>?? Interés por el deporte</p> <p>?? Antecedentes familiares en la práctica deportiva</p> <p>?? Localización geográfica de los que hacen practica deportiva</p>

Fuente: elaboración propia.

Todos estos criterios de segmentación ofrecen una gran diversificación de variables, que deben ser elegidas según los objetivos perseguidos por la empresa de actividades físico deportivas. Por ello, es imprescindible hacerse las siguientes preguntas: ¿es una empresa dirigida a una edad ó con características sociales determinada?, ¿Que actividades podemos ofertar de acuerdo a lo que busca el consumidor?, y por último, ¿qué hábitos de vida pueden afectar al consumo de práctica de actividades físico deportivas?. Estas cuestiones serán estudiadas en los siguientes puntos.

## **5.2.2 ESTRATIFICACIÓN DEL MERCADO DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Tomando como referencia el punto anterior, nuestra estratificación del mercado de actividades físico deportivas dependerá de las variables que elijamos, por ello, se pasará a identificar cuales son las determinantes en la practica de actividades físico deportivas.

Desde el punto de vista de las actividades físico deportivas, la disponibilidad de tiempo libre de los diferentes segmentos de la población será el elemento fundamental de nuestro análisis, dado que son actividades que se desarrollan en el tiempo de ocio.

Como se expuso en el punto 5.1, las actividades físico deportivas son propias de las sociedades donde el tiempo de ocio se ve incrementado por el aumento de la calidad de vida, que es un elemento determinante en la práctica deportiva de los españoles. Por ello, elegimos “la distribución del tiempo de ocio” como primera variable dependiente determinante en la estratificación de los mercados de actividades físico deportivas.

Generalmente, esta distribución horaria viene determinada por el tipo de ocupación de cada segmento de la población, en este caso, “la edad” será la segunda variable que determina el tipo de ocupación.

Para poder evidenciar cuales son los espacios horarios disponibles de cada grupo de edad, se cruzarán las dos variables anteriormente mencionadas, la distribución de estas variables serán las siguientes:

1. Edad: de 0 a 15 años, de 15 a 25 años, de 25 a 35 años, de 35 a 45 años, de 45 a 55 años, de 55 a 65 años de 65 en adelante. Esta distribución corresponde a la tipología de las actividades que realizan cada segmento de la población, es decir, el segmento de la población comprendido entre 0 y 15 años corresponden a las primeras etapas escolares, cuya disponibilidad horaria es a partir de las 17 horas (5 de la tarde correspondiéndose con la salida de los centros escolares). De 15 a 25 años corresponde a las segundas etapas de formación y sus horarios son de media jornada y generalmente por la mañana, con lo que su disponibilidad horaria, será a partir de las 16 horas (cuatro de la tarde correspondiéndose con la salida de los centros educativos), por regla general. Las edades comprendidas entre 25 y 35 años, etapas de iniciación al mercado laboral, el alto índice de paro juvenil, hace que su disponibilidad horaria sea mayor, sin un horario específico, pero encontrarse dentro del mercado laboral o en búsqueda de empleo tienden a tener mayor disponibilidad horaria por la tarde, ya que su búsqueda de empleo, generalmente se realiza en los horarios de oficina. Las edades comprendidas entre 35 y 45 años, son las edades de pleno rendimiento laboral, cuya disponibilidad horaria suele ser a partir de las 18 hora (seis de la tarde). De igual forma las edades comprendidas entre 45 a 55/ 55 a 65 años tienen parecida disponibilidad horaria. No es así a partir de la jubilación es decir, a partir de los 65 años donde se amplía el tiempo de ocio de este segmento de la población, y donde los horarios de mañana, suelen ser preferentes, ya que, cubren tiempos que antes estaban ocupados.
2. La distribución horaria, estará de acuerdo al tiempo de utilización de la instalación, que será desde su horario de apertura a desde las 9 a las 22 horas ininterrumpidamente, es decir 13 horas de utilización de la instalación.

Cuadro n.º 1.

**CUADRO DE RELACIÓN ENTRE SEMENTOS HORARIOS Y SEMENTOS DE EDADES DE LA POBLACIÓN EN GENERAL**

<b>Edades/ horario</b>	<b>0/15</b>	<b>15/25</b>	<b>25/35</b>	<b>35/45</b>	<b>45/55</b>	<b>55/65</b>	<b>+ de 65</b>
<b>9/10</b>							
<b>10/11</b>							
<b>11/12</b>							
<b>12/13</b>							
<b>13/14</b>							
<b>14/15</b>							
<b>15/16</b>							
<b>16/17</b>							
<b>17/18</b>							
<b>18/19</b>							
<b>19/20</b>							
<b>20/21</b>							
<b>21/22</b>							

Fuente: Elaboración propia.

Esta relación, entre edades y horarios, nos marca una tendencia clara a que la mayoría de las actividades físico deportivas se realizan por la tarde, no obstante, también muestra una tendencia general, ya que, aspectos como el sexo, el estado civil, los hijos, requieren ajustes horarios, que a continuación se pasan a desarrollar.

La siguiente variable a relacionar con las bandas horarias de las actividades es el sexo, esta distribución seguirá los mismos parámetros de las edades, marcando la diferencia entre varón y hembra de diferentes edades, así pues, es necesario señalar algunas diferenciaciones en cuanto a sexo, primeramente se muestran las de la mujer, que quedarán reflejadas en el cuadro número 2.

Esta nueva distribución horaria de la mujer, responde a valorar las siguientes características de misma:

- a). Que la edad en la mujer que decide tener hijos se ha elevado, siendo la edad de treinta años la media en la edad de procreación. A partir de aquí, los horarios de la mayoría de las mujeres quedan supeditados a los de los hijos.
- b). Que la situación laboral de la mujer presenta mayor índice de paro, además, añadir que muchos de los trabajos destinados a la mujer son de jornada laboral reducida, por lo que pueden mantener la organización del hogar. No obstante, la elevada tasa de paro entre las mujeres a partir de los treinta y cinco años, implica una aumento de tiempo libre en la banda horaria de mañana, básicamente en los horarios escolares de los niños.

**Cuadro n.º 2.**

**DISTRIBUCIÓN ENTRE SEMENTOS HORARIOS, EDADES Y SEXO: MUJER.**

Mujer/horario	M: 0/15	M:15/25	M:25/35	M:35/45	M:45/55	M:55/65	M:+ de 65
9/10							
10/11							
11/12							
12/13							
13/14							
14/15							
15/16							
16/17							
17/18							
18/19							
19/20							
20/21							
21/22							

Fuente: elaboración propia.

Esta misma valoración, y en cuanto al sexo masculino refleja características diferentes en cuanto a su disponibilidad horaria, a saber:

**Cuadro n.º 3.**

**DISTRIBUCIÓN ENTRE SEMENTOS HORARIOS Y EDADES CON SEXO:  
HOMBRE.**

<b>Hombre/ horario</b>	<b>H: 0/15</b>	<b>H:15/25</b>	<b>H:25/35</b>	<b>H:35/45</b>	<b>H:45/55</b>	<b>H:55/65</b>	<b>H:+ de 65</b>
<b>9/10</b>							
<b>10/11</b>							
<b>11/12</b>							
<b>12/13</b>							
<b>13/14</b>							
<b>14/15</b>							
<b>15/16</b>							
<b>16/17</b>							
<b>17/18</b>							
<b>18/19</b>							
<b>19/20</b>							
<b>20/21</b>							
<b>21/22</b>							

Fuente: elaboración propia.

Cuadro n.º 4.

DISPONIBILIDAD HORARIA POR EDADES, DE LA POBLACIÓN EN GENRAL Y POR DIFERENCIACIÓN DE SEXOS.

Edades/hora rio	0/15	15/25	25/35	35/45	45/55	55/65	+ de 65
9/10							
9/10							
9/10							
10/11							
10/11							
10/11							
11/12							
11/12							
11/12							
12/13							
12/13							
12/13							
13/14							
13/14							
13/14							
14/15							
14/15							
14/15							
15/16							
15/16							
15/16							
16/17							
16/17							
16/17							
17/18							
17/18							
17/18							
18/19							
18/19							
18/19							
19/20							
19/20							
19/20							
20/21							
20/21							
20/21							
21/22							
21/22							
21/22							

Fuente: elaboración propia.



En el cuadro anterior, vemos como el tiempo libre de la población masculina no tiene diferencias notables con respecto a la valoración horaria de la población en general, ya que, los hábitos de vida de la población masculina son los que señalan el marco referencial de la sociedad en conjunto.

La superposición de estas tres tablas supone la discriminación horaria de los diferentes grupos de edad en relación al sexo, ya que, son estas últimas variables las que delimitan la mayoría de las características socioeconómicas y demográficas.

Estas variables de estratificación del mercado han sido elegidas por formar parte de las características generales de toda la población, la verdadera estratificación debe hacerse sobre realidades, que nos puedan mostrar una estratificación adecuada las estrategias empresariales, y que nos permitan realizar un verdadero plan estratégico.

No obstante, esta estratificación general ya define una clara tendencia de la población a buscar las actividades físico deportivas en horarios, prioritariamente de tarde, salvo en casos aislados de jubilados y mujeres, que amplían el horario de explotación a la mañana.

Como se aprecia en la tabla general de estratificación, aparecen horarios comunes para todas las edades y sexos que están sin cubrir, corresponden a los periodos cercanos a las comidas, y que se adecuan a los hábitos de horarios alimentarios de los españoles, donde las actividades empresariales se ven interrumpidas. Este hecho, se encuentra reflejado en los jubilados y amas de casa, en el primer caso, por la tendencia del jubilado a madrugar, costumbre amasada a lo largo de su vida laboral, y en la mujer como responsable de la alimentación de los hijos.

Además, las actividades físico deportivas son muy propicias a que se practiquen los fines de semana y en periodos vacacionales, ello hace que estos periodos no sigan los mismos criterios de estratificación del mercado que en periodos normales de trabajo.

En periodos vacacionales, decir, que la disponibilidad horaria de las edades y los sexos cambia notablemente en:

- Los grupos de población en periodos educacionales, que aumentan considerablemente su tiempo libre
- Las madres no trabajadoras y en mayor medida las trabajadoras, disponen de menos tiempo libre porque aumenta la presencia de los hijos y del cabeza de familia en el hogar. Como consecuencia aumentan sus labores, sobre todo cuando los hijos aún no son independientes.
- Los padres que son el segmento de población que más relacionado está con el mercado laboral, tienen su periodo de disfrute vacacional, con lo que el tiempo libre se ve altamente incrementado.
- Padres e hijos tienen más tiempo para estar juntos y tenderán a hacer práctica deportiva en familia.

Todo ello, hace prever que el mercado de las actividades físico deportivas se diversifica, en dos claros periodos:

1. Periodos de normalidad laboral. (nueve meses al año)
2. Periodos vacacionales (Tres meses al año)

Las preferencias del consumidor en la tipología de las actividades físicas sufren notables variaciones a consecuencia del cambio climático y que sufre todo el territorio peninsular. Aumentan las actividades relacionadas con el medio acuático y el entorno natural.

A pesar de ello, las actividades realizadas durante todo el año siguen realizándose, pero fundamentalmente, sufren cambios horarios, por ejemplo, un partido de fútbol, en una pista exterior en invierno puede realizarse a las cinco de la tarde; en el mes de agosto en Madrid. Los practicantes se exponen a una insolación lo que hace no muy recomendable su práctica.

La diversificación del mercado, en estos periodos vacacionales, no obedece tanto a la distribución de diferentes grupos de población, sino a las posibilidades organizativas de la empresa. En el sentido, de que posibilidad de oferta se le está en disposición de ofrecer al usuario de actividades físicas en ese periodo vacacional.

Estos cambios en el tipo de práctica deportiva deben hacerse mediante estudios concretos, que detecten una demanda suficiente, además, requieren de un marketing previo que informe al consumidor de nuevas ofertas deportivas.

La realización de este tipo de estratificación del mercado debe llevarse a cabo cuando la empresa esté en funcionamiento, ya que, son actividades dependientes de la capacidad organizativa de la empresa.

Aunque se haya utilizado la edad y el sexo para conocer su disponibilidad horaria, debemos tener en cuenta, que existen otros criterios que nos ayudan a estratificar el mercado de actividades físico deportivas. El sexo es una variable que identifica los gustos o preferencias de la población en cuanto a la práctica deportiva. Este será el siguiente criterio a tomar en el análisis de la estratificación del mercado deportivo.

Por ello tomaremos como variables:

- . Edades/mujeres y preferencias en práctica deportiva
- . Edades/hombres y preferencias en la práctica deportiva.

La distribución de gustos en su práctica deportiva, proporciona una idea aproximada de que bloques de equipamientos deben primar en una instalación deportiva. De esta forma, se obtendría el cuadro número 5, a saber:

Cuadro n.º 5.

**DISTRIBUCIÓN DE LOS GUSTOS EN LA TIPOLOGÍA DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA, SEGÚN EL SEXO Y LA EDAD**

	M: 0/15	H:0/15	M:15/2 5	H.15/2 5	M:25/3 5	H:25/3 5	M:35/4 5	H:35/4 5	M:45/5 5	H:55/6 5	M:55/6 5	H:55/6 5	M:+de 65	H:+ de 65
Ac. F. de mantenimiento														
Act. F. Deportes colectivos														
Ac. F. Deportes individuales														
Ac. F. aire libre														
Dep. de lucha														
Ac. Acuáticas														

Fuente: elaboración propia.

\* Explicación de los colores del cuadro n.º 5:

- . Actividades físicas de mantenimiento representadas en color rojo
- . Deportes colectivos representados en color azul
- . Deportes individuales representados en color verde
- . Actividades al aire libre cercanas al entorno natural representadas en lila
- . Deportes de lucha representada en azul marino
- . Actividades acuáticas representadas en amarillo.

El incremento significativo de adultos y tercera edad en las actividades físico deportivas, ha incrementado la participación femenina en algunas actividades, como puede ser, el caso de la natación, donde la tercera edad y mujeres adultas son las más participativas por el valor terapéutico de esta actividad, que descarga las dolencias físicas padecidas por estos grupos de población.

Parece importante señalar, qué tipo de actividades físicas son las que están contenidas en la clasificación que refleja el cuadro anterior, a saber:

1. Actividades físicas de mantenimiento: son aquellas actividades encaminadas a mantener la forma física y un estado de salud adecuado, presentan un amplio abanico de posibilidades, y dependen principalmente del tipo y grado de ejecución, es decir, adecuar el ejercicio a la tipología de los practicantes, lo que hace necesario la presencia de profesionales. Son las edades adultas y tercera edad las que más solicitan este tipo de actividades. Existen varios bloques que diferencian las actividades físicas de mantenimiento:

- . Las que se hacen mayoritariamente en salas: actividades con música, aeróbic, danza; actividades que mantienen las cualidades físicas en las que se incluye las pesas controladas(que no el culturismo).
- . Actividades de deportes adaptados, adaptando no sólo el material sino el grado de intensidad física.
- . Actividades de deportes tradicionalmente practicados como (tenis, frontón).
- . Juegos y deportes tradicionales: bolos, petanca.
- . Actividades al aire libre, paseos por el parque, salidas al entorno natural, etc.

2. Deportes colectivos: son generalmente de carácter federativo, es la concepción tradicional del deporte transmitida por el olimpismo. Su característica principal es que se juega por equipos compuestos de varios jugadores, recomendables para edades comprendidas entre 10 y 30 años.
3. Deportes individuales: presentan las mismas características que los deportes colectivos, pero su ejecución es individual.
4. Actividades al aire libre
5. Actividades acuáticas

Por último, aclarar que la diversificación del mercado basada en las preferencias deportivas, nos ayuda a determinar como deben ser distribuidos los espacios en los equipamientos deportivos, como se observa en el cuadro anterior. Pero, la tendencia es que la mayoría de la población realice actividades de mantenimiento, con lo cual, la selección en cantidad y calidad de dichos espacios debe estar en consonancia con la posible demanda. De igual modo, las actividades acuáticas merecen un espacio considerable en el diseño de la instalación deportiva.

Todos estos elementos discriminantes, que nos estratifican el mercado de actividades físico deportivas, nos ayudan también a valorar cuales pueden ser nuestras posibles metas como empresa de actividades físico deportivas. Por ello, en el capítulo 8 de esta Tesis tienen su aplicación práctica, pudiendo determinar las diferentes tipologías del mercado de actividades físico deportivas de Madrid Sur.

### **5.2.3 EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO.**

La evolución del mercado responde a la idea de que las características de los individuos y de las instituciones sociales van cambiando progresivamente. El cambio de las variables socioeconómicas y demográficas de la sociedad española va a orientar la evolución del mercado, sin olvidar, los cambios ideológicos de las sociedades reflejados en las instituciones del Estado.

“Las políticas regionales y sectoriales de los años sesenta demostraron su incapacidad para dar respuesta a los nuevos hechos y procesos. La política regional, por ejemplo, necesita acompañar los procesos y transformaciones en curso, favoreciendo su dinámica y resolviendo las disfunciones que el ajuste de los modelos territoriales producen. Ir contra ello manteniendo estrategias como el transvase de recursos de las regiones ricas a las regiones pobres, además de ser ineficaz, sería inviable, ya que la propia dinámica de los procesos neutralizaría las imposiciones de la política. Una posición más pragmática de los responsables políticos es aceptar los cambios y actuar intentando resolver los problemas que existen en el territorio”. (Vázquez Barquero, 1993).

Afirmar, que la sociedad española de los años sesenta ha sufrido profundos cambios, es un hecho innegable, ¿pero, en qué ha cambiado la sociedad española?.

Primeramente, ha sufrido cambios en cuanto a su composición, tanto desde el punto de vista demográfico, como de las características de los individuos de cada segmento de población. Por un lado, el progresivo envejecimiento de la población, y los índices más bajos de natalidad de toda la Unión Europea, ha cambiado el mapa de distribución de edades de la población española. Además, el grado cultural de los ciudadanos se ha incrementado, como consecuencia de la obligatoriedad de la enseñanza en todo el territorio nacional.

En segundo lugar, los cambios producidos por la rápida democratización del Estado Español han transformado el panorama institucional, actividades como las físico deportivas son contempladas en la Constitución de forma prioritaria, y en consecuencia, ha habido un rápido proceso legislativo que desarrollan estas actividades que antes no existía en el panorama legal español. Además, la democracia en España ha supuesto profundos cambios en la concepción socioeconómica del Estado, introduciéndonos a una economía de libre mercado dentro del entorno europeo. (Anuario estadístico 1998 del Ayuntamiento de Madrid); (Páginas web del Departamento de Economía Aplicada de la UAM).

Estos profundos cambios de la sociedad española, se hacen notar básicamente en las ciudades, que son reflejo de las transformaciones económicas. La cultura del ocio ha tomado vida precisamente en núcleos urbanos, donde los procesos económicos han aumentado el nivel de vida. Por ello, el estudio del mercado de las actividades físico deportivas, forma parte de la política económica local, en nuestro caso, de Madrid capital.

El planeamiento de los equipamientos deportivos, Gómez Cuesta, BOA mayo junio del 80, dice que vienen determinados por “el aumento de la educación y de conocimientos generales, por la mayor comunicación social, por la mayor capacidad económica...”. En este sentido, también hay que tener en cuenta, otros aspectos que marcan una evolución general del mercado de actividades físico deportivas, a saber:

- El paulatino envejecimiento de la población.
- El aumento del grado cultural y en concreto de cultura físico deportiva.
- El elevado índice de paro de parte de la población.
- El aumento del nivel de vida del nivel de vida del ciudadano.
- El formar parte de una economía de libre mercado.
- El panorama legal de las actividades físico deportivas.
- El incremento de la población femenina a la práctica deportiva.
- La forma en la que el ciudadano hace ejercicio físico.

Ateniéndose a estos cambios, que afectan a la práctica deportiva de la población española en general, se puede prever una evolución positiva del mercado de las actividades físico deportivas. Así la empresa podrá actuar de acuerdo a estos cambios.



### **5.2.3.1 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a corto plazo.**

Primeramente, decir, que el corto plazo en el mercado de actividades físico deportivas se refiere a un tiempo aproximado de cinco años, ya que los agentes que influyen en los posibles cambios no son drásticos, tanto los cambios socio/demográficos, socioeconómicos como los normativos son paulatinos y tardan en hacerse evidentes.

Según esto, los factores que pueden modificar las tendencias del mercado de actividades físico deportivas mencionados en los puntos 5.1 y 5.2, son:

1. Disponibilidad de tiempo de ocio
2. El grado cultural y en concreto de cultura físico deportiva del ciudadano.
3. El paulatino envejecimiento de la población.
4. A la estabilización socioeconómica de las clases medias.
5. Al incremento de la población femenina en la práctica deportiva.
6. Al panorama legal y económico del servicio de las actividades físico deportivas.

Respecto al tiempo de ocio, la población española dispondrá, en un periodo de cinco años, del mismo ó muy aproximado al actual, seguirá dependiendo de las ocupaciones que cada segmento de población dispone.

Aunque, actualmente, algunas corrientes ideológicas apuestan por una reducción de la jornada laboral, que aumentaría el tiempo de ocio favoreciendo las actividades físicas, de aquellos segmentos de población en edad de trabajar. Este proceso, ya puesto en acción por la Comunidad Autónoma de Andalucía; no tiene un efecto inmediato con lo que el incremento del mercado potencial del servicio deportivo podría verse incrementado muy lentamente en aquellos lugares donde se produzca este hecho.

Se puede decir, que los tiempos de ocio se conservarán similares a los actuales para cada segmento de la población, según los siguientes conceptos: los estudiantes dependerán de sus horarios escolares, las amas de casa dependerán de los horarios escolares de sus hijos, los trabajadores de su horario de trabajo y los jubilados disponen de un gran espacio de tiempo libre.

Respecto a la población estudiantil, es importante señalar, que gran parte de sus necesidades de ejercicio físico se ven cubiertas en los centros escolares, por ello, hay que prever, que aunque todavía exista en la población española, un alto número de jóvenes que formarán parte del mercado potencial de actividades físico deportivas.

En este sentido, es importante determinar dentro de la encuesta de población concreta del barrio de Madrid Sur, cuál es realmente la demanda juvenil del servicio de actividades físico deportivas que no se ven cubiertas en los centros de estudio habituales.

El incremento de la mujer en las actividades físico deportivas, no sólo detecta una tendencia, sino, un cambio de gustos y comportamientos, que piden la transformación del servicio, sobre todo, si tenemos en cuenta las características que presenta este segmento de la población.

Aspectos como, el incremento de la población femenina en las actividades deportivo recreativas, la mayor disponibilidad de tiempo libre en horarios no habituales, ya que, una gran mayoría de la población activa femenina tienen unos elevados índices de paro, y su principal dedicación es su hogar y sus hijos, implica que existe un segmento de población que puede crecer hacia el consumo de actividades físico deportivas. (Buñuel Heras, 1990).

Si además, se tiene en cuenta, que en 1990, tan sólo un 30% de los practicantes son femeninos, el abrir puertas a la mujer potenciando su participación en el deporte y su practica, puede suponer un ascenso de este segmento poblacional al servicio de actividades físico deportivas.

Todavía el grado de cultura física de la población no es muy elevado, por esta razón, los gustos tradicionales de práctica deportiva a corto plazo, prevalecen sobre nuevos conceptos de ejercicio físico, entendido como una forma de conseguir un bienestar tanto físico como psicológico.

La nueva coyuntura económica, en un periodo económico positivo, propicia el gasto del potencial consumidor a actividades consideradas como artículos de lujo, como es el caso de las actividades físicas, por ello, la fidelización de los clientes en este periodo y crear en ellos una necesidad, se hacen objetivos primordiales para el futuro del servicio.

El proceso de liberalización económica y privatizaciones encaminan el servicio de actividades físico deportivas a modelos privados de gestión, que puedan tener una rápida respuesta a los posibles cambios coyunturales de la demanda.

La combinación, de la coyuntura social con la empresarial, fundamenta las estrategias que se han de proyectar para que pueda existir el servicio. Una visión de conjunto de ambos elementos preconizan unas estrategias generales a medio plazo en el sector, y que se pasan a explicar en el siguiente punto.

#### **5.2.3.2 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a medio plazo.**

A medida que avanzamos en el tiempo, los posibles cambios coyunturales se hacen más evidentes, si el corto plazo presenta una características similares a las que se pueden producir en el entorno actual, éstas pueden variar sustancialmente en un periodo de 15 años, presentando unas características de segmentos de población diferentes, y en consecuencia, una variación de la oferta del servicio de actividades físico deportivas.

En un plazo de 15 años se hará mas evidente el paulatino envejecimiento de la población, con lo que los segmentos de edades adultas serán mayoritarios, y la orientación del ejercicio físico se encaminará a sus necesidades y gustos, es decir, las actividades de mantenimiento físico, actividades que incrementen el grado de salud y que al mismo tiempo ofrezcan una forma de relación, ocuparan mayor espacio horario en nuestro “planing” de actividades.

El progresivo aumento de la población femenina en la práctica de actividades físicas aumentará la tendencia en la practica de actividades de mantenimiento y gimnasia con todas sus variantes (aerobic, danza, etc.). De igual forma, las actividades acuáticas presentarán una mayor demanda por el incremento de la mujer en esta práctica, y como consecuencia, de prevenir y mejorar posibles patologías típicas de la población femenina.

La plena integración en la economía de mercado de la Unión Europea trasladará las normas de comercio a las empresas de actividades físico deportivas, dotándonos de una regulación y normativa específica por tratarse de una actividad que desarrolla y mejora la salud pública. El mercado único europeo presta especial atención a aquellos productos o servicios relacionados con la salud pública, y la protección a los consumidores. (Mattera 1991 y Directiva 87/357/CEE, (25-6-1987).

Por otro lado, la proliferación de diferentes métodos y formas de ejercicio físico, y el aumento de cultura física del ciudadano creará una demanda más selectiva y predispuesta a solicitar toda la variedad de servicios que pueda ofrecer una empresa de actividades físico deportivas.

Si las tendencias positivas del ciudadano hacia la práctica deportiva se mantienen, habrá un incremento generalizado de la demanda, y en consecuencia se podrá incrementar el precio de la oferta.

Este incremento de la demanda presentará dos tipologías diferentes:

- La demanda generada por las tendencias positivas de la sociedad hacia la práctica deportiva (demanda generalizada).
- La demanda selectiva, que es consecuencia de un hábito de práctica, y cuyo conocimiento sobre el ejercicio se ve incrementado, lo que suscitará mayor calidad en el servicio.

El grado de competencia con otros servicios similares se incrementará, siendo la calidad el factor diferencial entre un servicio. Y por lo tanto, la cualificación de los profesionales será prioritaria en el mismo.

### **5.2.3.3 Evolución del mercado de actividades físico deportivas a largo plazo.**

Según las explicaciones dadas hasta ahora, la organización de las actividades físico deportivas dependen en gran parte, del grado de organización social. En el sentido, de que son actividades que se realizan prioritariamente en tiempo de ocio, exceptuando, aquellos casos, en que el ejercicio físico es utilizado como medio de rehabilitación, tanto de personas con problemas de salud como por minusválidos psíquicos o físicos. Por ello, hemos de suponer, que en un periodo de veinte años, habrá mayor organización social y será mejor empleado el tiempo libre.

La tendencia de las sociedades de nuestro entorno económico es alcanzar una organización social adecuada, que permita el ritmo de trabajo necesario para crear riqueza, al mismo tiempo, que sean ciudades habitables que permitan tener un ritmo de vida humanizado.

El ejercicio físico es un medio de adquirir una calidad de vida, que permite a la persona estar más cerca de uno mismo y de los que le rodean, es decir, permite al hombre realizarse en su faceta individual y social. Por ello, el ejercicio físico es una actividad que ha existido desde el comienzo de la humanidad y que seguirá perdurando

como parte intrínseca del hombre.

Por otro lado, los niveles de organización social serán mayores y permitirán al gestor de estas empresas una organización más clara de las mismas, sin depender tanto del devenir social que alteran su funcionamiento.

El crecimiento de profesionales de la actividad física y del deporte se incrementará paulatinamente, formándose una nueva fuerza social que pedirá un lugar donde ejercer su profesión, al tiempo, los estudios e investigaciones en esta área, prestarán la suficiente base de conocimiento para que sea tenida en cuenta dentro de la organización social.

Desde el punto de vista económico representa un mercado casi immaculado, ya que el porcentaje de población practicante es muy bajo, y gran parte de ellos están insatisfechos con la oferta que se les proporciona, por lo que ofrece un campo abierto a ser desarrollado como actividad económica.

Las Administraciones Públicas en materia de salud comienzan a concienciarse, de que el mayor ahorro se encuentra en la prevención, y por lo tanto, en la educación del ciudadano hacia hábitos saludables de vida, que no generen enfermedades con un coste social tan alto. Por ello, la actividad física ha de ser potenciada como elemento de prevención y mejora de la salud pública.

Por todo lo expuesto anteriormente, la evolución del mercado de actividades físico deportivas a largo plazo se pronostica como positiva, aunque, depende de sí la evolución del mercado a corto y medio plazo se desarrolla correctamente, sin producirse interferencias, que puedan debilitar la tendencia al crecimiento de la demanda de actividades físico deportivas.

***CAPÍTULO 6***

***“DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA DE LA  
EMPRESA DE  
SERVICIOS DE  
ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS”***

## **CAPÍTULO 6.**

### **“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

La definición de estrategia es para las ciencias exactas: “En un proceso regulable, el conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1990). “Etimológicamente, la palabra estrategia proviene de griego *stratos*, que significa ejército, y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir, conducir. Tiene, por tanto en su origen, un significado netamente bélico”. (Pérez González, 1979 en Munuera Alemán, 1998).

El pensamiento estratégico ha sido constante objeto de estudio para los investigadores de la empresa. El entorno anglosajón nos aporta el concepto “*corporate planning*”, “la teoría de la coalición” de Cyert y March (1963), que consideran a la estrategia como: “la respuesta específica a una categoría dada de situaciones concretas o el camino a seguir, o la guía de acción para la solución de un tipo de problema determinado”; hasta el concepto de “planificación estratégica”, donde se establece el orden de actuación de las estrategias.

Podemos encontrar numerosas definiciones a este respecto, como son las que a continuación se exponen: “conjunto de acciones ofensivas o defensivas que permitan mantener la posición competitiva de la empresa en el sector industrial, mejorarla según determinada política de desarrollo o buscar una nueva posición dentro o fuera del sector de actividad, para obtener un mejor rendimiento del capital invertido”. (Porter, 1980).



Porter en 1991 desarrolla un modelo de análisis estratégico, conocido por “las cinco fuerzas”, y que es ampliado por Bueno en 1996 con el modelo de “las diez fuerzas”, precisamente, en este capítulo, vamos a utilizar esta última propuesta para aplicarlo en nuestro estudio estratégico.

Mintzberg (1983) y Georgiou (1973) destacan los aspectos comunes a todas las organizaciones que se deben tener en cuenta en un plan estratégico, siendo estos: “eficiencia, crecimiento, control (interno y externo) y supervivencia”. (AECA, 1985).

En este sentido, Bueno (1996) define a la dirección estratégica como: “ un sistema de planificación/acción para gestionar momentos difíciles como los actuales, constituido por un análisis estratégico, una planificación estratégica y la implantación y control de las estrategias”.

Munuera Alemán (1998) define la estrategia empresarial como: “Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”.

Los escasos estudios existentes sobre las empresas de actividades físico deportivas para el ciudadano, implica que tengamos que aportar diferentes visiones de análisis estratégicos, con las siguientes intenciones,: primero, aportar el mayor número de información aplicable a este tipo de estudios, y en segundo lugar, mostrar que los métodos empleados obtienen valores similares, y que por lo tanto, tendremos situadas nuestras: “debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades”, que es el tema que nos preocupa.

En este capítulo vamos a analizar:

1. Un estudio estratégico externo de la empresa de servicios de actividades físico deportivas propuesta en el capítulo 9, y que es la consecuencia de los estudios llevados a cabo durante el desarrollo de esta Tesis.
2. Un estudio estratégico interno de la empresa de servicios de actividades físico deportivas propuesta en el capítulo 9.
3. Un análisis DAFO de la empresa de servicios de actividades físico deportivas.
4. Una aplicación a la mencionada empresa de los modelos de análisis estratégicos: “de las diez fuerzas” de Bueno (1996), y “VRIO” de Barney (1997).

Por ello, hemos creído conveniente, hacer un recordatorio de los fundamentos sobre los cuales se basan los estudios de la estrategia empresarial, con el fin de asimilarlos a la visión estratégica del servicio de actividades físico deportivas, y que pasaremos a desarrollar en el siguiente punto.

Por último, apuntar, que los estudios estratégicos desarrollados en los capítulos seis y siete, se fundamentan en la propuesta que la presente Tesis realiza para la promoción y creación de empresas de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano.

## **6. BREVE RESEÑA SOBRE LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO APLICADOS AL ESTUDIO DE LAS EMPRESAS DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

En primer lugar, y con el fin de poder identificar las características estratégicas de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, pasamos a recordar los estudios de Ansoff (1982), que distingue entre los componentes de la estrategia los siguientes aspectos:

?? 1. Campo de actividad: “conjunto de productos y mercados en el que se desarrolla la empresa su gestión actual. Las combinaciones producto/mercado se definen, en principio, como unidades de negocio de la empresa”.

?? El campo de actividad de la empresa de servicios de actividades físico deportivas es el de ofertar este servicio a la generalidad de la población. La amplitud del posible mercado que abre el servicio, parece contradictorio con el concepto de especialización de la empresa, pero no es nuestro caso, sobre todo si respondemos a la siguiente pregunta: ¿Qué servicios generales puede dar una empresa tipo?. Para contestar a esta formulación, matizaremos con los siguientes puntos:

?? Actividades físicas que contribuyen a mejorar la salud pública, entre las que se encuentran: las actividades físicas de mantenimiento con todas sus variante, servicios de rehabilitación motriz para disminuidos psíquicos y físicos, atención física a la tercera edad, psicomotricidad, matrogimnasia entre otras. Es importante señalar en este punto, la gran diferencia existente entre los servicios públicos convencionales del campo de la salud cuyo mercado se encuentra en las personas con enfermedad, y el mercado del servicio de actividades físico deportivas que se dirige a aquellas personas que su estado de salud no sólo no les impida realizar actividad física, sino que además se mejore su estado de forma general. Por lo tanto, la mayoría de la población es nuestro mercado potencial. También hay que decir, que es un servicio del campo de la salud, actuando prioritariamente de forma preventiva. (Sánchez Bañuelos, 1998).

?? Actividades físicas de ocio y recreación, en las que predominan los aspectos lúdicos del ejercicio físico y presentan un marcado carácter social. Entre ellas, podemos citar: juegos adaptados, salidas deportivas, juegos tradicionales, turismo deportivo, competiciones y encuentros deportivos. Es importante matizar, que una de las características más importantes de estas actividades es el componente socializante y que es intrínseco a la propia actividad física, revalorizándolas como un elemento demandado por el ciudadano. La presentación del servicio de actividades físico deportivas como nexo para realizar actividades sociales, supone, no sólo un factor

demandando, sino también, la posibilidad de nuevos mercados de trabajo escasamente desarrollados en nuestro país, como es el turismo deportivo, que en la actualidad se encuentra comercializado por empresas relacionadas con el turismo y que carecen de una oferta adecuada para un mercado específico y muy segmentado como es el de las actividades físico deportivas.

?? Actividades competitivas, la actividad física tienen un componente competitivo que propio, ya que, destaca valores identificativos, como la pertenencia a un equipo o grupo social determinado. El tipo de competición deportiva que se puede dar en los inicios de la empresa propuesta sería de ámbito local, no obstante, la calidad del servicio puede generar la producción de equipos o atletas de alta calidad deportiva. Generalmente los equipos deportivos de prestigio en una ciudad, son consecuencia de un proceso histórico (coyunturas económico, sociales y políticas), que con el paso del tiempo han pasado a representar el prestigio de un lugar determinado, identificándolos con valores representativos de la ciudad o localidad que representan. Ello, no significa que el tiempo y el buen hacer puedan generar equipos de gran altura competitiva, de esta forma, ser un objetivo empresarial a largo plazo.

?? El vector de crecimiento: “se expresa en las posibles combinaciones producto/mercado o unidades de negocio en las que la empresa puede basar su desarrollo futuro”. (Ansoff, 1982).

?? Desde el punto de vista de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, el vector de crecimiento estará en función de que los posibles servicios se ajusten a la calidad y necesidades demandadas que se puedan ofrecer. En nuestro caso, la capacidad de crecimiento vendrá dada por las posibilidades materiales del servicio, más que por una imposibilidad técnica. Como es el caso del deporte de alta competición, que requieren unos medios materiales muy específicos, costosos y con una normativa ajustada. La propuesta de empresa está ideada para el uso y disfrute de la mayoría de los ciudadanos, lo que da lugar a instalaciones deportivas polifuncionales. Con lo que se tendrá que regular el mismo espacio para diferentes usos.

?? Ventajas competitivas: “Son las características diferenciadoras sobre la competencia que reducen los costes de los productos a vender o posicionan favorablemente a la empresa para obtener márgenes o excedentes superiores con relación a los otros competidores actuales y potenciales”. (Ansoff, 1982).

?? Este concepto referido a la empresa que nos ocupa, será tratado en el punto siguiente, donde se hablará del entorno del servicio de las actividades físico deportivas y se realizará un estudio de la competencia existente en el sector.

?? Efectos sinérgicos: “representa el efecto amplificador producido por una adecuada combinación de elementos económicos (materiales y humanos) en la estrategia. La sinergia expresa la diferencia existente entre el efecto combinado y la simple suma de los efectos individuales de los elementos”. (Ansoff, 1982).

?? Como se ha venido exponiendo, durante todo el estudio, la actividad física es un servicio que está conectado con multitud de aspectos sociales, que por un lado, le hacen ser una actividad potencialmente fuerte, sobre todo desde el punto de vista de la demanda, pero, desde el punto de vista de la hipercompetencia, no ha podido desarrollar adecuadamente sus posibilidades. Por ejemplo, una empresa de servicios de actividades físico deportivas podría favorecer el desarrollo del turismo deportivo, entendiendo este como vacaciones donde se planifiquen ciertas actividades deportivas, pero las agencias de viajes se encargan de organizar este tipo de actividades, que en la mayoría de los casos carecen de criterios deportivos adecuados. La sinergia que se produce entre estos dos sectores está desaprovechada, ya que el servicio de actividades físico deportivas puede ser un centro de producción de una tipología de turismo.

Todas estas consideraciones nacen de la necesidad de tener una planificación estratégica, tanto sectorial, como empresarial del servicio de actividades físico deportivas, como se considera en:

?? -. “La necesidad de integrar los sistemas administrativos (sistemas de planificación, de control y de información) con la estructura de la organización”.

?? -. La necesidad de integrar el comportamiento del sistema humano en dos modos: estratégico y operativo.

?? -. La necesidad de buscar la congruencia entre la infraestructura directiva y la cultura de la empresa”. (Bueno, 1989).

El sector necesita un cambio desde todos los planos estratégicos, tanto desde la normativa sectorial, como desde el plano de aplicación de la empresa. Así, se podrá afrontar una planificación sectorial, que de pie a posibles estrategias de desarrollo empresarial.

Por ello, el sistema de análisis estratégico DAFO va a ser la fuente de inspiración a lo largo del presente capítulo, ya que va a aportar a nuestro estudio las variables necesarias que van a ser motivo de investigación en el mismo..

En la matriz “DAFO” se aprecian las siguientes consideraciones estratégicas:

?? Análisis del entorno:

1. Amenazas: estrategias defensivas, estrategias de supervivencia.
2. Oportunidades: estrategias ofensivas, estrategias de reorientación.

?? Diagnóstico de la empresa:

3. Puntos fuertes: Estrategias defensivas y ofensivas.
4. Puntos débiles: estrategias de supervivencia y de reorientación.

**Tabla n.º 32**

**Análisis DAFO: Identificación y medida de los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas de la empresa.**

Puntos fuertes internos potenciales	Puntos débiles internos potenciales
?? Capacidades fundamentales en actividades clave.	?? No hay una dirección estratégica clara.
?? Recursos financieros	?? Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
?? Habilidades y recursos tecnológicos superiores.	?? Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
?? Propiedad de la tecnología principal.	?? Atraso en la investigación y desarrollo (I+D).
?? Mejor capacidad de fabricación.	?? Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos.
?? Ventajas en costes.	?? Rentabilidad inferior a la media.
?? Acceso a las economías de escala.	?? Debilidad de la red de distribución.
?? Posición de ventaja en la curva de experiencia.	?? Débil imagen en el mercado.
?? Habilidades para la innovación de productos.	?? Habilidades de marketing por debajo de la media.
?? Buena imagen en los consumidores.	?? Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia.
?? Productos(marcas) bien diferenciados y valorizados en el mercado.	?? Exceso de problemas operativos internos(sistemas ineficientes).
?? Líder en el mercado.	?? Cartera de productos limitada.
?? Mejores campañas de publicidad.	?? Instalaciones obsoletas.
?? Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.	?? Falta de experiencia y de talento gerencial.
?? Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas.	?? ¿Otras?.
?? Capacidad directiva.	
?? Flexibilidad organizativa.	
?? ¿Otras?	
Oportunidades externas potenciales	Amenazas externas potenciales
?? Entrar en nuevos mercados o segmentos.	?? Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (extranjeros o no).
?? Atender a grupos adicionales de clientes.	?? Incremento en las ventas de los productos sustitutivos.
?? Ampliación de la cartera de productos.para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.	?? Crecimiento lento del mercado.
?? Crecimiento rápido del mercado.	?? Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores.
?? Diversificación de los productos relacionados.	?? Creciente poder de negociación de clientes y proveedores.
?? Integración vertical(hacia delante o hacia atrás).	?? Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial.
?? Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores más atractivos.	?? Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países.
?? Complacencia entre las empresas rivales.	?? Incrementos de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
?? ¿Otras?.	?? Cambios demográficos adversos.
	?? ¿Otras?.

Fuente: Thompson y Strickland (1992) y Bueno (1996).

En la mencionada matriz, se contemplan los aspectos internos y externos de la empresa, necesarios para nuestro análisis estratégico.

Nuestro estudio va a realizar: el análisis estratégico externo, el análisis estratégico interno, estrategias sectoriales y estrategias empresariales según los objetivos de la empresa y evolución del mercado. Todo ello se realizará a través de la aplicación de las variables que ofrece el análisis DAFO al servicio de actividades físico deportivas.

A continuación, pasamos a recordar, los métodos estratégicos que tienen aplicación en este capítulo, a saber:

?? 1. El modelo de las “diez fuerzas” Bueno (1996); asienta sobre los siguientes puntos:

a.) Competencia actual:

a.1) Tipo de competencia.

a.2) Ventajas competitivas.

a.3) Barreras a la movilidad y de salida.

b.) Competencia potencial:

b.1) Barreras de entrada: nuevos competidores.

b.2) Innovación tecnológica: nuevos productos y sustitutivos.

c.) Negociación con los “agentes frontera”:

c.1) Clientes.

c.2) Proveedores.

c.3) Estado.

c.4) Propietarios.

c.5) Agentes sociales.

?? Modelo de análisis “VRIO” de Barney (1997), que se caracteriza por mostrar qué rasgo identifica a la empresa en su ventaja competitiva, estructurando el estudio como se expone a continuación, a saber:

?? “V”, que determina el valor, es decir, su estado económico.



- ?? “R”, que determina la rareza, originalidad de la empresa, que la clasifica como única en el sector.
- ?? “T” que determina la inimitabilidad de la empresa, es decir, que la organización tiene unas características, ya sean estructurales, organizativas o tecnológicas, que la hacen inimitable en el sector.
- ?? “O”, que determina el grado de organización, se suele referir a factores o elementos de la empresa que indiquen las posibilidades de maniobra empresarial.

En este capítulo, se intenta obtener un efecto que permita conseguir una amplificación constante de la situación de las empresas de servicios de actividades físico deportivas, y al mismo tiempo, se puedan observar aspectos específicos del problema. Por ello, y bajo las variables que se han identificado en los anteriores capítulos, podemos empezar a tener una idea aproximada del funcionamiento de este tipo de servicios.

## **6.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO: EL ENTORNO DEL SERVICIO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

En el capítulo anterior se realizó un estudio general del mercado potencial de actividades físico deportivas, en el que se consideraba, que casi todas las personas pueden realizar estas actividades físico deportivas bajo los ajustes técnicos adecuados a cada segmento de población. Atendiendo a esto, el mercado potencial es casi tan amplio como habitantes tenga el lugar donde se ubique el servicio.

No obstante, la evolución en las necesidades y gustos de la población varía, siendo la principal tendencia de la población entender el ejercicio físico como una fuente de conservación de su salud en su concepto más amplio.

Teniendo en cuenta, que el campo de actividad del servicio de actividades físico deportivas es el que atiende principalmente al mercado con ausencia de enfermedad. Creemos, que la práctica de las mismas ha de ser un hábito de vida en el ciudadano, y que debe ser potenciado a través de las organizaciones que trabajan para ello.

Además, los cambios que se aprecian en la evolución del mercado de este servicio muestran que en un futuro próximo, se demandarán más actividades para adultos y tercera edad, Granada (1987), que para edades infantiles. Si a ello, se añade, el incremento de la mujer en la vida deportiva consideramos una futura diversificación en los gustos por el ejercicio físico determinada principalmente por el sexo.

Con estas referencias básicas, se podría afirmar que la empresa de servicios puede dar la oferta adecuada a todos los segmentos de la población, como se ha venido diciendo con anterioridad. Lo que hace posible la diversificación de la oferta del servicio de actividades físico deportivas, es la orientación técnica de cada actividad, es decir, en una misma sala se pueden realizar diferentes actividades programáticas y atender a diferentes tipos de personas diversificando al mismo tiempo la oferta.

Haciendo referencia al párrafo anterior, podemos explicar los dos criterios por los que se puede diversificar el servicio de actividades físico deportivas:

- ?? 1. Por un amplio y diverso mercado potencial.
- ?? 2. Por la posibilidad de la empresa, de poder ofertar un servicio amplio y diverso.

Por lo tanto, el servicio de actividades físico deportivas tiene un amplio mercado al que puede dar servicio. No obstante, se hace imprescindible valorar la oferta existente del servicio de actividades físico deportivas y comprobar si estos servicios se ajustan a la evolución de la demanda detectada.

Como primer paso, vamos a abordar el grado de rivalidad o competencia en el mercado, identificando a los competidores para realizar un esquema de análisis de cada uno de ellos; posteriormente aplicamos a nuestro estudio los conceptos de: “*benchmarking*” e “hipercompetencia”.

Mintzberg (1989), clasifica las características del entorno que rodea a una empresa en:

1. Estabilidad.
2. Complejidad.
3. Diversidad
4. Hostilidad.

El entorno de las actividades físico deportivas se puede considerar como estable, ya que los factores que lo componen permanecen estacionarios, es decir, con pocos cambios en lo referente a: el entorno normativo, a la tipología de las empresas existentes, a las características sociodemográficas y al poder adquisitivo del mercado potencial. Además, si esos cambios se produjesen, su efecto sería progresivo lo que capacitaría a la empresa a la adaptación a los cambios.

Por el contrario, es un servicio complejo, ya que, en muchos sentidos, depende de otros factores difíciles de controlar por la empresa, como pueden ser el estado general de la economía, la tendencia en la política de desarrollo sectorial, la diversidad del servicio, su complejidad organizativa.

Las actividades físico deportivas poseen un contexto diverso en cuanto a que tienen que atender a un número muy elevado de variables derivadas de la diversidad del producto/mercado; es decir, el campo de actividad actual y potencial de la empresa es diverso, así como las características del mercado.

El considerar el entorno de este servicio como hostil, pasa previamente por analizar la competencia del sector, que es el siguiente punto a desarrollar y que ahora adelantamos, no se considera muy hostil, en cuanto al grado de competencia sectorial “barreras de movilidad”, pero sí desde el punto de vista de la hipercompetencia “barreras de entrada”, producida por otros sectores económicos.

Entendemos que la hostilidad del entorno del servicio de actividades físico deportivas para el ciudadano atiende a las siguientes consideraciones:

- ?? a) La precariedad del mercado de trabajo del servicio de actividades físico deportivas, con pocas salidas profesionales y un elevado intrusismo profesional.
- ?? b) La poca representatividad en el IPC del sector, que denota unos índices bajos de acceso al servicio. (Anuario del “PAIS”, 1998).
- ?? c) No existe una evaluación de la productividad, impidiendo aportar elementos correctores para mejorar el servicio.
- ?? d) Las barreras de entrada son importantes, ya que, las grandes inversiones iniciales necesarias para la creación de la empresa, suponen el peligro de ser absorbidas por otros sectores.
- ?? e) La situación política determina los planes de desarrollo, ya que, de ella depende el fomento de esta actividad en los espacios destinados para la misma.
- ?? f) La legislación económica y administrativa de aplicación al sector es casi inexistente, lo que favorece situaciones de competencia desleal y economía sumergida.

El escenario aparentemente deficitario del servicio de actividades físico deportivas, no constituye un elemento definitorio para su desarrollo sectorial, sino el análisis de los elementos, que pueden ser estudiados y mejorados para promocionar esta rama del sector servicios, y que es el tema que nos ocupa.

El utilizar de forma adecuada las posibilidades desarrolladas a través de planes estratégicos, supone poder enfrentarse a situaciones adversas con menor dificultad, por ejemplo, el alto grado de intrusismo profesional puede ser un elemento definitorio en la calidad del servicio, por eso, con una adecuada selección de los recursos humanos se puede proporcionar a la empresa la cualificación técnica necesaria para dar la calidad y diversidad solicitada.

Por ello, este escenario aparentemente contrario, puede ser un elemento diferenciador con respecto a otros sectores, es decir, tendremos que utilizar los escenarios económicos desde la estrategia más favorecedora al desarrollo sectorial y empresarial.

De esta forma, damos paso al estudio del entorno competitivo del servicio de actividades físico deportivas, que nos definirán las líneas de actuación empresarial.

### **6.1.1 ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SECTOR.**

Como ya hemos expuesto, en el inicio de este capítulo, el campo de actividad de las empresas de servicios de actividades físico deportivas gira en torno a aspectos intrínsecos del ejercicio físico: mantenimiento de la salud, sociabilidad, ocio activo, competición, esparcimiento, que en mayor o en menor medida, se manifiestan a la hora de realizarlos según los gustos, preferencias o características del consumidor. Se podría decir, que el servicio de actividades físico deportivas está en sí mismo diversificado.

Esta diversificación innata continua en la medida que nos vamos introduciendo en las diferentes técnicas del ejercicio físico, in extremis sería válido decir, que cada persona requiere una tipología de ejercicio diferente.

La empresa de servicios de actividades físico deportivas puede tener técnicas de seguimiento y asesoramiento de ejercicio físico individualizado. “El crecimiento de la empresa en las últimas décadas ha producido la existencia de unidades económicas con un campo de actividad diversificado, es decir, con una presencia de la misma empresa en diversas ramas de actividad de un mismo o diferente sector económico. Ello viene produciendo determinadas dificultades de identificación y de ordenamiento de la empresa y de los sectores en los estudios propios de la Economía Industrial”. (Bueno, 1987).

Teniendo en cuenta estos planteamientos, la empresa de servicios de actividades físico deportivas puede ofrecer un servicio competitivo y moderno, capaz de adaptarse a las necesidades de diversificación que la competencia reclame y adaptarse a las necesidades de la gestión de una empresa moderna.

Como hemos mencionado con anterioridad, podemos diferenciar tres bloques de tipología de actividad que se pueden desarrollar en la empresa que nos ocupa, a saber:

1. El ejercicio físico desde su vertiente de la salud.
2. El ejercicio físico desde su vertiente de ocio.
3. El ejercicio físico desde su vertiente competitiva.

A partir de estos tres grandes bloques de actividad económica, las empresas del sector participan mayoritariamente de un tipo de actividad u otra. Así, diseñamos la tabla 42, que establece las relaciones entre las diferentes actividades empresariales y la tipología de la empresa que las ejecutan:

Tabla n.º 33.

**PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS DE LAS EMPRESAS  
DEPORTIVAS.**

<b>Actividad económica</b>	<b>Tipo de empresas</b>	<b>Prioridad en su actividad empresarial</b>
?? Ejercicio físico desde su vertiente de salud ?? Ejercicio físico desde su vertiente de ocio. ?? Pequeñas actuaciones competitivas.	?? Patronatos deportivos municipales.	?? Mantener mediante el ejercicio físico el estado de salud. ?? Ocupación activa del tiempo de ocio del ciudadano. ?? La competición deportiva a nivel local.
?? Ejercicio físico desde la vertiente de ocio. ?? Pequeñas actuaciones competitivas.	?? Algunos gimnasios especializados.	?? Pequeñas actuaciones competitivas.
?? Ejercicio físico desde su vertiente competitiva.	?? Empresas de la órbita federativa: clubes deportivos.	?? La alta competición deportiva según la especialidad.

Fuente: elaboración propia.

En los capítulos anteriores, donde se han estudiado las tendencias sociológicas de la población ante el fenómeno deportivo, se constataba que el principal motivo por el cual se tendía a realizar ejercicio físico, este era mejorar su estado de forma, su estado de salud en general, que es la mayor aportación del ejercicio físico para aquel que lo practica adecuadamente.

En la tabla 42, observamos que las empresas de ámbito federativo, que son las que poseen una legislación económica y administrativa específica, tienen un campo de actuación más limitado que las empresas que orientan su actividad a la práctica deportiva del ciudadano.

Para aquellos que desconocen las posibilidades del ejercicio físico como método de “mantenimiento de la salud”, les puede parecer una práctica aburrida o excesivamente exigente. Este parecer está muy lejos de la realidad, un buen estado de salud se puede mantener y mejorar a través de la danza, de deportes adaptados o de cualquier técnica gimnástica, con métodos didácticos que favorecen situaciones lúdicas y de participación social. Por ello, consideramos a la práctica deportiva como un ocio productivo y rentable para aquellos que lo practican.

Se podría decir, que no existen empresas de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano medio que satisfagan plenamente las necesidades de éste, como ahora pasamos a explicar. Por ello, hemos creído necesario aportar una clasificación de las empresas del sector, para poder conocer las características de la competencia, a saber:

Empresas de ámbito federativo, en las que incluimos a los clubes deportivos vinculados en su actividad a la federación respectiva, que son las que desarrollan las ligas profesionales de cada deporte. Las características de estas empresas son:

- ?? Su actividad principal es el desarrollo de deporte competición, y por ende, el deporte espectáculo.
- ?? Sus principales fuentes de ingresos son: la publicidad, los conciertos televisivos, las aportaciones societarias, el taquillaje del espectáculo ofrecido, las subvenciones de las diferentes Administraciones Públicas en su apartado de promoción deportiva.
- ?? Su objetivo principal es la competición deportiva y los resultados deportivos, que son los que les proporcionan los beneficios económicos.
- ?? Cuentan con el apoyo institucional como representantes locales.
- ?? Forman un perfecto efecto sinérgico con otros sectores de servicios (publicidad).
- ?? Tienen una legislación específica, diseñada a su medida y donde pueden ampararse.
- ?? La cualificación de los técnicos deportivos, tanto en la rama gerencial como del ejercicio físico, no proviene en líneas generales, del mundo de la educación y



actividad física (curiosamente una gran mayoría de directivos poseen negocios inmobiliarios).

- ?? Dejan en segundo plano la promoción deportiva.
- ?? Suelen desembarazarse de aquellas actividades deportivas que no les suponga un beneficio por el espectáculo deportivo (caso de la sección de balonmano en el Atlético de Madrid).
- ?? Sus instalaciones no son de uso comunitario, sino destinadas al desarrollo y espectáculo de una modalidad deportiva.

Las empresas públicas son aquellas empresas dependientes de las Administraciones Públicas (patronatos deportivos municipales), cuyas características principales son:

- ?? Tienen un marcado carácter político.
- ?? La gerencia es elegida por el grupo político ganador.
- ?? Sus principales fuentes de ingresos son los usuarios por dos vías: la de las respectivas cuotas como usuarios de la instalación, y el dinero que su respectiva Administración destine a cada empresa pública de servicios deportivos.
- ?? Su principal objetivo no son los beneficios económicos, sino los beneficios de agradecimiento social.
- ?? Consta de personal cualificado para la rama técnica de la actividad física, pero no posee expertos en gerencia deportiva y carece de dirección técnica alguna.
- ?? Sus instalaciones son de uso comunitario, pero a falta de un diseño empresarial de la arquitectura deportiva de ocio y deporte.
- ?? Deben encargarse de aquellos aspectos de la actividad física y del deporte menos protegido (actividades para ancianos, promoción deportiva).
- ?? Ofrecen servicios de actividades físico deportivas básicos para la población.
- ?? Sólo puntualmente mantienen relaciones con otros sectores sinérgicos (publicidad).
- ?? Su principal labor debe ser la de la planificación y promoción deportiva a nivel local, no la de la explotación de instalaciones deportivas.
- ?? De estas instituciones conjuntamente con el C.S.D. debe nacer la normativa que regule el servicio de actividades físico deportivas.

?? Sus precios son muy ajustados para satisfacer las necesidades físico deportivas de las clases más desfavorecidas económicamente.

Las empresas de servicios de actividades físico deportivas de carácter privado, en las que incluimos gimnasios y clubes privados; tienen como características principales:

?? Obtienen sus beneficios por las cuotas que pagan los usuarios del servicio.

?? Los gimnasios poseen instalaciones muy limitadas en espacio y estructura, y se ubican dentro de los núcleos urbanos.

?? Los clubes privados poseen instalaciones de ocio comunitario pero generalmente lejos del núcleo urbano.

?? No tienen regulación específica del sector.

?? Sus profesionales y medios tecnológicos están muy limitados (normalmente absorben al intrusismo profesional de la actividad física).

?? No tienen una actividad económica muy definida, no están en el campo de la salud, ni del ocio, ni de la competición; ocupan el vacío del servicio de actividades físico deportivas.

?? Las cuotas de los clubes privados, suelen ser altas para clases sociales favorecidas económicamente.

?? Los gimnasios ofrecen precios algo más elevados que las empresas públicas de servicios de actividades físico deportivas, pero aptos para las clases medias.

Por lo aquí expuesto, parece que nos encontramos ante dos grandes bloques de actuación en el sector, por un lado tenemos las empresas institucionalizadas, y por otro, las empresas privadas. Las primeras no tienen problemas económicos, ya que por vía directa o indirecta pueden obtener ayudas de la Administración, y las empresas privadas, menores en número, que como es el caso de los gimnasios subsisten gracias a la demanda insatisfecha de las empresas públicas del sector, aunque no es el caso de los clubes privados no federativos que lo hacen mediante una segmentación de la demanda basada en el poder adquisitivo del consumidor.

La tendencia a la privatización del sector público, también, ha afectado a la tipología del mercado para el que se deben ofertar ciertos servicios de actividades físico deportivas, el IMD de Madrid, durante los últimos ocho años, ha llevado a cabo políticas de privatizaciones de instalaciones deportivas, pero con poco éxito, ya que las relaciones contractuales entre la empresa gestora y el Ayuntamiento de Madrid no tenían ninguna responsabilidad económica en el caso de que la gestión fuera inadecuada, siendo el Ayuntamiento el responsable civil subsidiario de las deficiencias económicas de la gestión. Sí a ello, le añadimos, que los concursos para la contratación de la gestión privada fueron realizados con poca publicidad en los medios de difusión social, pone en entredicho la capacidad de la empresa gestora para desempeñar esa labor de la forma más eficiente.

No obstante, sigue habiendo bastantes polideportivos municipales con la cesión de gestión privada, curiosamente a federaciones deportivas. Entre ellos, podemos citar, a las instalaciones deportivas “Moscardó y la bombilla”. Es decir, existen al menos dos polideportivos pagados por todos los madrileños, cuya función es el desarrollo de una modalidad deportiva, no la de la adecuada utilización del ocio para todos los madrileños. Además, favorece la economía de entidades como las federativas, cuyo objeto principal de actividad económica es la competición, que ya poseen ayudas del Estado por diferentes vías como se ha expuesto en los temas anteriores.

Todo este conjunto de instituciones semiprivadas, establece un régimen de competencia desleal en el sector amparado por las propias Administraciones Públicas.

Pero el tema que ahora nos ocupa, es comprobar si realmente habría competencia en el sector con una empresa de servicios de características diferentes a las que existen en la actualidad. Para ello, pasamos a analizar el siguiente punto: “Tipo de competencia” del sector deportivo.

### **6.1.1.1 Tipo de competencia.**

Como hemos podido observar, las empresas más asentadas en el servicio de actividades físico deportivas son las que presentan unos marcados rasgos institucionales, es decir, las que de una forma u otra mantienen continuos vínculos con la Administración Pública.

A continuación, analizamos el tipo de competencia que representa la empresa deportiva institucionalizada y, en segundo lugar, la que representa el sector privado.

Lambin (1988) diferencia cuatro tipos de competencia: la competencia pura o perfecta, el oligopolio, la competencia monopolística (o imperfecta), y el monopolio; refiriéndose a cada una de ellas en los siguientes términos:

- ?? La competencia pura o perfecta se caracteriza por la presencia en el mercado de un gran número de vendedores frente a un gran número de compradores, siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuerte como para influir en el nivel de precios.
- ?? El oligopolio es una situación donde la dependencia entre empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores o a la presencia de algunas empresas dominantes. En mercados concentrados de este tipo, las fuerzas existentes son conocidas de cada uno y las acciones emprendidas por el competidor son advertidas por los demás que están desde entonces inclinados a reaccionar.
- ?? La competencia monopolística se sitúa entre la competencia pura y el monopolio (Chamberlin, 1953). Los competidores son numerosos y de fuerzas equilibradas, pero los productos están diferenciados, es decir, presentan características distintivas importantes para el comprador y percibidas como tales en el conjunto de producto/mercado.

?? El monopolio es una situación competitiva límite, como la de la competencia pura. “El mercado está dominado por un único productor frente a un gran número de compradores, el producto está pues sin competencia directa en su categoría por un periodo de tiempo limitado”, continua exponiendo: “más frecuentes son en cambio los monopolios de Estado que siguen una lógica diferente de la empresa privada: no la lógica del beneficio sino la del interés general y del servicio público. La dificultad en el respecto de estos objetivos en los servicios públicos reside en el hecho de la ausencia del veredicto del mercado, que favorece el desarrollo de una gestión más centrada en las preocupaciones internas de funcionamiento que en la satisfacción de las necesidades del usuario. Esta problemática entra en el dominio del marketing social o del marketing de las organizaciones con fines no lucrativos que experimenta desarrollos importantes desde hace algunos años”. (Bon y Louppe, 1980).

Se puede decir, que nos encontramos ante una situación competitiva límite como se describe en el párrafo anterior, ya que, las empresas públicas de servicios deportivos y las empresas privadas de naturaleza federativa, que se encuentran bajo la jurisprudencia económica y legislativa de los poderes públicos y con una legislación positiva y específica, son las que tienen el liderazgo.

Para que esta situación de pseudo monopolio no se produjese, el tipo de empresas que deberían predominar en el sector se acercaría a las siguientes características y que posee la propuesta a realizar en Madrid Sur:

?? Su principal actividad económica es ofrecer un servicio de actividades físico deportivas adecuado a la demanda donde se ubica. Por las tendencias sociológicas, orienta su actividad a la salud, el ocio, la recreación y bajos grados de deporte competición.

?? Es una empresa privada que ofrece un servicio público de interés general.

- ?? Su financiación económica proviene del sector privado, lo que aporta mayores “barreras de entrada”<sup>1</sup> Tamames (1992), dado el desconocimiento del sector que tienen los grandes inversores en cuanto a la gestión empresarial y a sus posibilidades de producción.
- ?? Sus ingresos se reciben a través de la contraprestación del servicio que se oferta y la demanda que lo solicita. Es decir, por el precio que paga el usuario por ofrecerle el servicio.
- ?? No existe reglamentación específica de la comercialización del servicio.
- ?? Sus técnicos son especialistas en el campo de la actividad física y del deporte, tanto en su apartado técnico como administrativo.
- ?? Posee instalaciones de uso comunitario, pero diseñadas con estrategias empresariales adecuadas al sector (equipamientos polifuncionales y sistemas de ahorro energético, entre otras).
- ?? La ubicación de los equipamientos se dispone en el centro de actividad social de la zona, en este caso, nos referimos a Madrid Sur.
- ?? Si la gestión es la adecuada, puede recibir ayudas de diferentes Administraciones, si crea clubes deportivos de interés general como las reciben las federaciones.
- ?? Los precios del servicio pueden competir con los del sector público, y con ello, puede captar la demanda insatisfecha de las clases medias.
- ?? Ofrece un servicio más adecuado a las necesidades de la demanda.

Si comparamos las características de estos tres tipos de empresas: las institucionalizadas, las privadas y las de innovación comercial<sup>2</sup> Tamames (1992), como es el caso de la propuesta de Tesis, se pueden esbozar las características competitivas que debe tener nuestro nuevo concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas, ver tabla nº 43.

---

“Barreras de entrada”: situación en un sector determinado que frena o impide el ingreso de nuevas empresas, por mucho que se sientan atraídas por los beneficios o por el crecimiento de la demanda”.<sup>1</sup>

<sup>2</sup> “Innovación comercial”: acción de poner en la práctica inventos propios de cualquier clase, como puedan ser procesos productivos nuevos que inciden en las estructuras de producción y organización”

Tabla n.º 34.

**CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE INNOVACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Variables generales de la estrategia competitiva.	Características de la empresa de innovación comercial
1. Actividad económica principal	?? La demanda detectada (según estudios sociológicos, mantenimiento de la salud, ocio activo, recreación y pequeños grados de competición).
2. Objetivo principal.	?? Rentabilidad económico/social adecuando la oferta a las necesidades de la demanda.
3. Fuente de ingresos principal	?? Una buena gestión y comercialización del servicio.
4. Política de precios	?? Precios adecuados a las clases medias.
5. Calidad del servicio	?? Alto grado de cualificación de los recursos humanos en la sección técnica y de gestión.
6. Barreras de entrada	?? La posibilidad de aportar al inversor una idea factible y rentable mediante la creación de negocios sinérgicos
7. Barreras de movilidad	?? Normativa legal para poner al a la empresa en el lugar que están ocupando otras empresas del sector.
8. Distribución del servicio	?? Los equipamientos están ubicados en los centros de actividad social.

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo de esta tabla está basado en las diferencias existentes entre las características generales de las empresas competidoras en el sector, y la empresa de innovación comercial del servicio de actividades físico deportivas, y que ahora pasamos a explicar.

El primer rasgo diferenciador, respecto a la competencia, es su actividad económica, basada en las necesidades detectadas en la demanda, que principalmente son salud y ocupación del ocio. Además, puede desde todos los puntos de vista, tanto normativos como empresariales, pueden desarrollar eficientemente las actividades comerciales de otras empresas del sector, incluyendo algunos grados de competición deportiva.

El objetivo principal es conjunto, ya que uno no se puede dar sin el otro, es decir, esta empresa busca la rentabilidad económica pero al ser un servicio público, sus ingresos están basados en una necesidad social demandada insatisfecha por otros servicios deportivos; en contraposición con las empresas públicas que supeditan la rentabilidad económica a la social, al contrario que los pequeños comerciantes del servicio deportivo que buscan una rentabilidad económica para poder subsistir en el mercado.

La fuente de ingresos se basa en una buena comercialización del servicio, que conecte perfectamente con las necesidades del segmento de población que reclaman el servicio (clase media), en contraposición con empresas públicas que atienden a sectores desfavorecidos de la población ó de la pequeña empresa deportiva en la que influyen notablemente la marcha general de la economía, ya que el servicio de actividades físico deportivas es un artículo de lujo. Respecto a los clubes deportivos privados de ocio y recreación tienen un mercado claramente segmentado por el nivel económico.

La buena planificación y gestión del servicio va a poder ofertar precios asequibles a todos los niveles económicos de población, pudiendo competir con los precios de las empresas públicas del sector, como se demuestra en el capítulo 9.

Existe una clara diferencia con respecto al resto de las empresas en el sector, nos referimos a la calidad del producto o servicio; basado en la formación y cualificación de las personas para poder desempeñar aquellos aspectos técnicos específicos de las diferentes actividades a desarrollar en la organización.



Sí se cuenta con la formación específica en el sector podría suponer una ventaja competitiva con respecto a otros competidores.

Por ejemplo, el caso de los clubes deportivos que cuentan con un personal técnico únicamente especialista en una modalidad deportiva, lo que limita considerablemente la capacidad de gestionar los recursos humanos en la empresa de servicios de actividades físico deportivas. Los pequeños distribuidores del servicio, se verían limitados en el coste del personal, ya que la cualificación hay que pagarla para obtener, posteriormente mejores beneficios empresariales.

El principal problema a vencer para la implantación de empresas de servicios de actividades físico deportivas innovadoras es superar las barreras de entrada, en este caso, sería la necesidad de grandes inversiones iniciales. Obviamente, los capitalistas no invierten en algo que no les produzca unos rentables beneficios económicos, estas barreras de entrada se pueden vencer ofreciendo proyectos sinérgicos con otros sectores económicamente pudientes y estrechamente relacionados con el servicio de actividades físico deportivas. Concretamente, nuestro caso es proponerle al inversor dos negocios en el mismo espacio destinado a uso deportivo (aparcamientos y actividad física), de esta forma estableceríamos lazos intersectoriales, como es el caso de los clubes de fútbol y las empresas de publicidad.

El utilizar la legislación disponible adecuadamente, puede romper las principales “barreras de movilidad”<sup>3</sup> Tamames (1992). Durante todo el trabajo, nos hemos hecho eco de la ausencia de una normativa específica que regule la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, pues bien, esta circunstancia aparentemente contradictoria puede suponer una ventaja competitiva si se hace ver a la Administración competente que la mayoría de los servicios deportivos, en los que incluimos a los institucionalizados, que no cumplen con toda la reglamentación que puede afectar al servicio.

---

<sup>3</sup> “Barreras a la movilidad”: circunstancias que actúan en el interior de un sector para proteger a las empresas del grupo estratégico contra el ingreso de las pertenecientes a otros grupos.

Por ejemplo, aquellas empresas que no dispongan de un plan de prevención de riesgos laborales ajustada a las características de su empresa, puede ser anulada, obligando a la Administración a dictar una normativa específica en el sector, que contemple el caso del servicio de actividades físico deportivas.

Por último, señalar que uno de los principios del marketing es ubicar los puntos de distribución donde haya muchos compradores potenciales, pues bien, la mayoría de los polideportivos municipales fueron instalados alejados de los centros de actividad de la vida social (comercios, centros de administración, servicios en general). Nuestra propuesta es la contraria, la ubicación estratégica, como más adelante veremos, va a ser decisiva en la comercialización del servicio; de esta forma también obtendremos una ventaja competitiva con nuestros competidores más directos.

Los clubes deportivos poseen instalaciones para el entrenamiento deportivo, no para el esparcimiento y el uso comunitario, y además, la mayoría de los polideportivos municipales están alejados de los centros de actividad social. En este sentido, es importante señalar, el papel equilibrador del medio ambiente de las instalaciones deportivas en los centros urbanos, ya que son centros adicionales de zonas verdes y de relajación del ciudadano.

Muchas veces los puntos débiles de las empresas, sí se opta por la decisión estratégica adecuada, pueden ser por lo menos equilibrados con respecto a los competidores directos, esto es el arte de la estrategia: como resolver los problemas de la forma más eficiente, siendo previstos con anterioridad y resueltos en el momento adecuado. En el punto que trataremos a continuación, vamos a ver como un punto aparentemente débil en la empresa de innovación comercial del servicio de actividades físico deportivas, la inexperiencia, puede convertirse en una ventaja competitiva con las estrategias correctas dentro del sector.

### **6.1.1.2 La experiencia como ventaja competitiva en una empresa de innovación comercial del servicio de actividades físico deportivas.**

En primer lugar, es necesario decir, que la diferenciación básica de nuestra propuesta es, sobre todo, la de “la innovación de dominante comercial o marketing”, Lambin (1988) nosotros presentamos diferenciaciones no sólo en el tratamiento técnico de las actividades físico deportivas, sino también, en el campo de la comercialización de la misma, que afectan tanto a todos los procesos de producción, como a los de gestión empresarial.

De alguna manera, toda empresa innovadora es inexperta, pero esa inexperiencia no significa desconocimiento de cómo se deben realizar las diferentes actividades empresariales. Muchas veces, el desconocimiento de lo que puede suceder nos obliga a reflexionar más detalladamente que cuando actuamos sistemáticamente, y somos capaces de entender los procesos de la gestión de una manera más clarividente.

Los aspectos que caracterizan a la innovación de marketing son motivo de estudio en esta Tesis y visto desde el punto de vista del servicio de actividades físico deportivas, de aquí la importancia que venimos dando a la imaginación, la creatividad, y al saber hacer. En este caso, los recursos financieros son claramente imprescindibles para poder realizar esta idea empresarial, pero no es el punto clave para el adecuado y posterior funcionamiento de la organización; es decir, la empresa una vez constituida, no necesita grandes inversiones en los sistemas de producción, que no necesitan de constantes aportaciones monetarias, sino que con la gestión eficiente puede funcionar con la máxima eficacia y sin necesidad de grandes gastos durante el desarrollo de sus diferentes actividades.

Con ello, queremos decir que la gestión eficaz es un centro de beneficios, ya que ésta es el punto clave para favorecer todos los aspectos que mejoran la productividad del servicio de actividades físico deportivas.

Si además, tenemos en cuenta, que no se trata de una innovación rotunda con el concepto de servicios de actividades físico deportivas, sino que ofrece aspectos de mejora en los puntos débiles de la organización. Esta innovación no supone romper con la idea que en el mercado se tiene del mismo, y no supondría una barrera de movilidad.

Por otro lado, muchas de las propuestas de innovación forman parte de un proceso empresarial, que puede ir integrando progresivamente a la organización sin provocar rupturas internas o externas, es decir, sin romper la cultura organizacional y sin deshacer la relación imprescindible del marketing “oferta/demanda”.

Una vez aclarado el grado de inexperiencia que supone la innovación de marketing, vamos a considerar a la experiencia como una ventaja competitiva en el sector, primeramente, estudiaremos ¿a qué se le llama inexperiencia y si se puede considerar que nuestra propuesta es inexperta?.

“La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado no sólo por la presencia de un elemento de diferenciación, sino también, por la presencia eventual de una diferencia de coste unitario con relación a sus competidores directos. En sectores de fuerte intensidad en mano de obra, es decir, allí donde el valor añadido es elevado” Lambin (1988), como es el caso del servicio de actividades físico deportivas.

Además, “se constata una tendencia a la reducción de los costes que corresponden al valor añadido, a medida que la empresa acumula experiencia en la fabricación del producto”. (Boston Consulting Group, 1968).

Un grupo experto, según Lambin (1988), tiene que tener las siguientes características:

- ?? El término experiencia designa el volumen acumulado de producción. La producción crece lo mismo si la producción se estanca o disminuye. (Curva de experiencia. Tamames, 1992<sup>4</sup>)
- ?? La ley de experiencia es una ley de observación, estadísticamente verificada en un cierto número de situaciones, pero no en todas.
- ?? El efecto experiencia descansa únicamente en los costes del valor añadido, es decir en aquellos sobre los que la empresa ejerce un control, tales como los costes de transformación, de montaje, de distribución y de servicio.
- ?? El efecto experiencia es siempre más fuerte en la fase de arranque y de crecimiento del ciclo de desarrollo del nuevo producto; las mejoras ulteriores son proporcionalmente menores.
- ?? El efecto experiencia no siempre es una ventaja en el coste y este debe medirse en unidades monetarias constantes, sin elementos como la inflación, que enmascaren el efecto experiencia.

Con respecto al grado de experiencia acumulado de la empresa de servicios de actividades físico deportivas propuesta en el capítulo 9, podemos decir, que debe nacer de la ley de observación, mediante dos vías:

1. El trabajo desempeñado en diferentes organizaciones deportivas.
2. La experiencia adquirida en la investigación de la gestión de las actividades físico deportivas.

La mayoría de las organizaciones punteras en el sector, además de tener una clara diferenciación en el desarrollo de su actividad económica, provienen de sectores empresariales dispares, que carecen del sentido que tiene la actividad física como fenómeno sociocultural y económico. En este sentido, se detecta la primera ventaja competitiva, con respecto a otras organizaciones y grados de experiencia en el sector.

---

<sup>4</sup> “también denominada de aprendizaje, significa la posibilidad de lograr la reducción uniforme de los costes a medida que se incrementa la cantidad producida; reducción que se basa, sobre todo en los costes variables como la fuerza de trabajo directa, n el aprovechamiento de los demás recursos.

Por otro lado, la relativa juventud que posee la investigación deportiva en general y muy en particular, la rama de la gestión deportiva; produce un desconocimiento de los costes y volúmenes de producción del servicio de actividades físico deportivas, siendo en esta Tesis, donde se estudian los factores de producción de las actividades físico deportivas, interpretándolos como un eslabón indispensable para conocer los costes en la producción del servicio. Es decir, la empresa tipo cuenta con la segunda ventaja competitiva, que designa el posible volumen acumulado de producción.

En la empresa de innovación, el efecto de la experiencia descansa sobre los elementos que son un motivo de innovación empresarial y que la organización propuesta posee a través del conocimiento de su tecnología punta (idoneidad de los equipamientos) y en cuanto a los conocimientos y cualificación del personal, es decir, se conocen los costes de producción del servicio innovador de las actividades físico deportivas; ésta supone la tercera ventaja competitiva.

Si hubiera organizaciones, que contasen con todas estas ventajas competitivas, podrían entrar con mayor facilidad en el sector, ya que el efecto experiencia favorece la fase de arranque empresarial, Lambin (1988), como se comprueba en la propuesta realizada en el capítulo 9, sería el momento para introducirnos en el sector, ya que se cuenta con escasos competidores que tengan las ventajas competitivas basadas en la experiencia de una empresa de innovación de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, y además reduciríamos el espacio de entrada a competidores potenciales.

En la medida que avance la investigación comercial de las actividades físico deportivas, se aumentará el interés del inversor, que va a encontrar un sector de la economía que está sin explotar, y con ello, aumentarán las posibilidades de que nazcan empresas competidoras.

El análisis estratégico que venimos desarrollando describe un desencadenamiento de acontecimientos que pueden suceder en el caso de que aumentase la familia empresarial del sector deportivo, por ello, los planes estratégicos propuestos intentan dar solución a problemas y prever las posibles contingencias que puedan suponer el alterar el equilibrio empresarial del sector existente.

A continuación, y como último punto a desarrollar del estudio del entorno de la empresa de servicios de actividades físico deportivas tipo, pasamos al análisis de la empresa líder del sector, necesario para detectar las posibilidades estratégicas de la empresa propuesta.

#### **6.1.1.3 Estudio de la empresa líder de servicios de actividades físico deportivas.**

Como se ha venido explicando en el estudio de la competencia desarrollado en este punto, las empresas dependientes de las Administraciones Públicas son las que mejor posición ocupan en el sector, en nuestro caso concreto se corresponde al Instituto Municipal de Deportes de Madrid (IMD), que es una Fundación creada por el Alcalde de Madrid, que es su presidente, cuyo patrimonio proviene de la Administración y sus cuentas deben ser públicas, y por ello, con libre acceso a cualquier ciudadano. Su domicilio social se encuentra en Madrid (España), c/ Puente del Rey s/n. Por último, mencionar que es una Sociedad sin ánimo de lucro y de capital público en su mayoría.

El principal motivo que determina su liderazgo en el sector es el ser una “empresa pública”, que como tal, goza de una serie de beneficios económicos, como son los fiscales, fuentes de financiación que una empresa privada no posee, su cuota de mercado entre otros.

A continuación, pasamos a valorar los costes de explotación, el cálculo de tarifas y el cálculo de ingresos del IMD, necesarios para realizar una evaluación económica del mismo.

Los costes de explotación son necesarios para el cálculo de los resultados de explotación de las empresas, estos costes están en función directa de la capacidad de su instalación, de forma que los costes totales serán igual a la suma de los costes fijos y de los variables, siempre que se hable del corto plazo, que es el caso propuesto, ya que las tarifas del IMD se modifican año a año. Estos costes fijos son sometidos a debate en los Plenos Municipales, porque en los Estatutos de esta Fundación así se establece y cuya aprobación la realiza el Ayuntamiento de Madrid.

Como estamos hablando de una empresa pública, el cálculo de los costes variables no se sabe que criterio sigue. Es de apuntar, que tales tarifas al ser públicas han de salir en el BOCAM, una vez hayan sido aprobadas por la Junta Rectora, en un pleno celebrado en el Ayuntamiento de Madrid, y que realiza funciones similares al Consejo de Gobierno de una sociedad privada.

El ámbito de desarrollo de esta empresa pública, como cualquier servicio comercial-empresarial, debería ir condicionado por la demanda o por la necesidad del producto y por la oferta del mismo, en este caso, de la relación oferta demanda del servicio de actividades físico deportivas, evaluando así todos los factores económicos que intervienen en él, como su capacidad, ocupación, accesibilidad, distancia de los principales centros neurálgicos de la población, que son los criterios que han dirigido la propuesta realizada en el capítulo 9 para el caso de Madrid Sur.

En el coste y valoración del servicio de actividades físico deportivas del caso de Madrid Sur se realiza en función de las siguiente variables:

PMD = persona metros demandados.

PMO = persona metros-ofrecidos.

PMD/PMO = factor de ocupación.

C/PMD = demanda atendida.

C/PMO = unidades ofrecidas.

I/PMD o I/PMO = ingresos.

Normas NIDE = normativa internación de instalaciones deportivas.



El cálculo de los costes variables realizados en el capítulo 9 se realiza en función de la capacidad ofrecida por la empresa en PMD, multiplicado por el coste unitario de PMO. El servicio de actividades físico deportivas en general, y del modelo de empresa propuesto en esta Tesis en particular, genera economías a escala, permitiendo disminuir el coste medio por unidad dada, y así, aumentando su competitividad.

Las Tarifas se han de calcular de acuerdo a los siguientes criterios: el tipo de sala, categoría, actividad, duración de la sesión, programación de actividad. Para la evaluación económica de las empresas se suele utilizar como parámetro principal el coste por unidad ofrecida producida, C/PMO, combinada con el ingreso que generan los mismos, I/PMO. Otra variable es el factor de ocupación, que es aquel en que los ingresos igualan a los costes de producción, habiendo beneficios si los ingresos superan a los costes, sino existirán pérdidas, siendo el resultado de explotación la diferencia entre los ingresos y costes o gastos, y que se expresa en la siguiente fórmula:  $E = T.y - P.c$

En relación a la demanda, hemos de decir, que los entes (empresas, personas, organismos) que demandan el producto, normalmente, no diferencian entre el tipo de empresas que ofrecen el mismo servicio con características diferentes, es decir, en razón a su calidad, técnica de los profesionales, atención al cliente.

El valor añadido al precio está en la seguridad, profesionalidad, imagen del producto, entre otros factores. En muchos casos, en la rapidez y accesibilidad al mismo. Los datos de la demanda del producto han sido elaborados en base a la cantidad de demandantes del servicio totales del IMD y la oferta del mismo, que serán utilizados para los cálculos de los ratios de la empresa Líder.

La oferta de actividades físico deportivas es poco flexible y se ajusta en muchos casos a la demanda, ya que es un producto con un margen de benéficos no muy alto. En la tabla siguiente, se realiza un estudio comparativo de la oferta y la demanda desde los años 92 a 96 del total del servicio de actividades físico deportivas del polideportivo municipal de Arganzuela “La Fundi”, el cual posee unas características muy parecidas,

en cuanto al nivel cultural, económico, poder adquisitivo, social de la población de Madrid Sur.

Tabla n.º 35

**TASAS ANUALES DE VARIACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA  
DEL POLIDEPORTIVO “LA FUNDI”. 1991 A 1996.**

	92%	93%	94%	95%	96%	Millones
<b>PMO</b>	<b>7,1</b>	<b>6,4</b>	<b>6,5</b>	<b>7,3</b>	<b>8,1</b>	<b>213,556</b> <b>(7,1%)</b>
<b>PMD</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,8</b>	<b>5,5</b>	<b>6,2</b>	<b>144,295</b> <b>(4,8%)</b>

Fuente: grupo gestor del polideportivo municipal de Arganzuela “La Fundi”.

Obsérvese en la tabla anterior, que en el periodo 93-94 se produce una caída, y posterior incremento en el 94-96, coincidiendo la demanda con los descensos inflacionistas y la caída del IPC, del periodo de 90-96 en España.

Con respecto a la competencia, y en base a las actas del Congreso Español de Deporte para Todos realizado por esta empresa del Ayuntamiento de Madrid en 1996, se observa que la empresa líder de actividades físico deportivas madrileña, es el IMD, y sus competidores serían, o bien instalaciones relativamente próximas entre sí, como el caso del polideportivo de Pradillo y el polideportivo de Chamartin, o bien la producida por gimnasios de cierta magnitud o instalaciones de la CCAA de Madrid y colegios, que igualmente estén relativamente próximos.

Ejemplos de esta situación competencial la encontramos en el macrogimnasio Holiday Gyn y el polideportivo de Chamartin.

En este caso, la competencia se produce en actividades fundamentalmente de adultos, como es el aeróbic entre otras. Otros casos lo encontramos entre el polideportivo de Pueblo Nuevo y la Piscina de los Mundiales de la CCAA, el caso del colegio Joaquín Costa o Miguel de Unamuno con el polideportivo de Arganzuela “La Fundi”.

En todos estos casos, podemos observar como existe un desajuste de mercado, ya que son los polideportivos municipales los que mantienen precios más bajos que la competencia, a pesar de las pérdidas, que como veremos tiene el IMD, y al mismo tiempo, lleva a cabo una competencia desleal con un presupuesto que proviene de las arcas municipales, autonómicas y nacionales. Por ello, en el sector no se puede realizar el libre mercado, produciéndose así, desajustes económicos entre la realidad objetiva y lo que aparece ante la opinión pública.

Los principales afectados de esta situación son sus competidores directos, que no pueden enfrentarse a los precios de las empresas públicas, siendo los consumidores, los afectados indirectos que no reciben una oferta adecuada a sus necesidades.

Como se ha expuesto en capítulos anteriores, concretamente en el capítulo 5, se considera que la cuota de mercado del servicio de actividades físico deportivas son las que deben provenir de las actividades no regladas, es decir, la que no se imparte como enseñanza en colegios o institutos y que es obligatoria por la Ley de Educación. El análisis de los ratios macro y microeconómicos nos muestran los siguientes resultados con respecto a la empresa líder (IMD) y la “Asociación Deportiva Madrid Sur:

Tabla n.º 36

**TABLA DE RATIOS ECONÓMICOS COMPARATIVOS DEL IMD Y LA ASOCIACIÓN  
DEPORTIVA MADRID SUR**

<b>Años 96/97%</b>	<b>IMD</b>	<b>A. D. M. SUR</b>
<b>ROE</b>	<b>-31,21/-1,68</b>	<b>-5,31/7,22</b>
<b>ROS</b>	<b>-17,02/-0,90</b>	<b>1,12/2,3</b>
<b>ROA</b>	<b>-25,30/-1,37</b>	<b>-2,74/5,81</b>
<b>PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS</b>	<b>26094,30/3044,335</b>	<b>20118,12/23240,12</b>
<b>PRODUCTIVIDAD S/BENEFICIOS</b>	<b>-42955,20/-24047,05</b>	<b>-5678,10/-3571,01</b>
<b>CUOTA DE MERCADO</b>	<b>52,3</b>	<b>0,7</b>
<b>TASA ROE</b>	<b>-0,95</b>	<b>0,35</b>
<b>TASA ROS</b>	<b>-0,95</b>	<b>1,05</b>
<b>TASA ROA</b>	<b>-0,94</b>	<b>2,07</b>
<b>TASA PRODUCTIVIDAD EMPLEADOS</b>	<b>-0,88</b>	<b>0,15</b>
<b>TASA PRODUCTIVIDAD S/BENEFICIOS</b>	<b>-0,44</b>	<b>-0,99</b>
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	<b>7,47/1,47</b>	

Fuente: IMD (1996) y elaboración propia.

\*Fórmulas aplicadas en la tabla anterior:

$$\text{ROE} = \text{B}^\circ / \text{FFPP}$$

$$\text{ROA} = \text{B}^\circ / \text{acttotales} \cdot 100$$

$$\text{ROS} = \text{B}^\circ / \text{ventas} \cdot 100$$

$$\text{Productividad} = \text{B}^\circ / \text{n}^\circ \text{ empleados} \quad \text{ó} \quad \text{Ventas} / \text{n}^\circ \text{ empleados}$$

$$\text{Eficacia interna} = \text{Ventas} / \text{Ventas Líder}$$

$$\text{Eficacia externa} = \text{Exportaciones} / \text{exportaciones líder}$$

$$\text{Endeudamiento} = \text{Recursos ajenos} / \text{Total pasivo balance}$$

$$\text{Solvencia} = 1 - \text{endeudamiento} = \text{FFPP} / \text{Total pasivo Balance}$$

$$\text{Cuota de mercado} = \text{Ventas sector} / \text{Ventas totales empresa}$$

$$\text{Cuota de mercado relativa} = \text{Ventas empresa} / \text{ventas líder}$$

Antes de comenzar el estudio comparativo de los ratios, se debe precisar, que ante los resultados obtenidos, y si se tratase de una situación de libre mercado y no existiese un pseudo monopolio de las actividades físico deportivas por parte de la Administración, la empresa IMD debería de ser cerrada, como el estudio de los ratios demuestra a continuación.

El análisis comparativo de la rentabilidad financiera (ROE), de las dos empresas que se han mostrado en la tabla anterior, indica que el ROE del IMD es peor, con una mejora relativa, pero muy por debajo del 10%, que según los indicadores económicos estadísticos define el límite de una buena rentabilidad financiera de una empresa. Las pérdidas que el IMD ha obtenido durante los años 1.996, 1997, y sucesivos, no han sido puestos en este estudio, pero que las memorias del IMD ponen de manifiesto, y que rondan los 50.691 millones de pesetas, éstas están por encima de la suma de su patrimonio, valorado en 30.000 millones de pesetas,, y de las inversiones que se realizan en ella, 7.000 millones.

Centrándonos en la rentabilidad económica (ROA), se comprueba que igualmente es más baja la del IMD. Entre otras causas, ésto se debe a que el IMD, no cuenta con financiación particular exterior, es decir, no cotiza en bolsa, no emite participaciones, activos financieros, no ofrece al mercado la oportunidad de apostar por las actividades físico deportivas, siendo ésta una actividad productiva rentable, como se demostrará en el capítulo 9.

En los beneficios sobre ventas (ROS) ocurre lo mismo que con los anteriores ratios. El ROS del IMD es más bajo, se encuentra muy por debajo del 2% establecido como límite para sectores fuertes, como es el caso del transporte aéreo. Como se comprueba, los ratios anteriores no demuestran su liderazgo de mercado, pero los siguientes factores son los que le colocan como tal: la productividad por trabajador, bajo endeudamiento y sin duda la cuota de mercado.

Así, se comprende la política de gestión del IMD (fuente: Congreso español de deporte para todos del IMD), basada en los puntos siguientes:

- 1.- Mentalización de los trabajadores.
- 2.- Congelación de la plantilla.
- 3.- Reducción del absentismo laboral.
- 4.- Recuperación de jornadas laborales.
- 5.- Creación de un área de premios y sanciones.
- 6.- Incorporación de un plus de productividad.
- 7.- Incremento de la formación y el reciclaje.

Por medio de ella, se trata de seguir disminuyendo las pérdidas mediante la obtención del máximo rendimiento del medio del factor de producción más rentable, el trabajador. Está claro, que el IMD, si estuviéramos en una libre competencia, no sería rentable, ya que perdería todos los beneficios que actualmente la mantienen, y que la convierten en el líder del sector de actividades físico deportivas en Madrid.

Para la obtención de un aumento de la rentabilidad, se han de aumentar los ratios anteriores y para conseguirlo, o bien se aumentan los beneficios, para lo cual se han de subir los precios, ó se disminuyen los costes fijos, aumento de las ventas, disminución de la plantilla, ajustes salariales con la consiguiente problemática social, ó disminución los pasivos de la empresa, entre otros.

A continuación pasamos a desarrollar la Matriz DAFO, (Debilidades, Amenazas, Fuerzas, Oportunidades) del IMD:

**Tabla n.º 37**

**ANÁLISIS DAFO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE MADRID.**

<p><b>Debilidades:</b></p> <p>1.- Baja rentabilidad, ROE, ROS, ROA, BAJÍSIMOS, eso es causado por:</p> <p>1.1.- No hay beneficios empresariales.</p> <p>1.2.- Pocas ventas, para la oferta.</p> <p>1.3.- No hay aumento de fondos propios.</p> <p>2.- Mala gestión.</p> <p>3.- Descontento de la masa trabajadora ante la gestión de la empresa.</p> <p>4.- Bajos incentivos y expectativas tanto para el mercado como para el trabajador.</p> <p>.- No invertir a medio y largo plazo en I+D, ni en capital humano.</p>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p>1.- Privatización causando:</p> <p>1.1.- Pérdida de beneficios fiscales.</p> <p>1.2.- Pérdida de mercado por bajas tarifas.</p> <p>1.3.- No hay aumento de fondos propios.</p> <p>2.- Entrada de empresas fuertes extranjeras en el mercado.</p> <p>3.- Posibilidad de llevarse al personal, estas empresas que entran, aprovechándose de los conocimientos del personal cualificado, y para ello se le ofrece posibilidades profesionales ambiciosas de dicho personal.</p> <p>4.- Quedarse sin personal y su experiencia por migración de trabajadores.</p> <p>5.- Pérdida de presupuestos o que sean más bajos.</p>
<p><b>Fuerzas:</b></p> <p>1.- Bajo número de trabajadores.</p> <p>2.- Alto grado de cualificación de los trabajadores.</p> <p>3.- Instalaciones e infraestructuras ya construidas y pagadas.</p> <p>4.- Cuota de mercado.</p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>1.- Sector en crecimiento.</p> <p>2.-Sector muy rentable.</p> <p>3.- Pocas ventas, para la oferta.</p> <p>4.- Aprovechar que es líder del sector y sus conocimientos del mismo.</p> <p>5.- Actividades sinérgicas.</p> <p>6.- Patentar y registrar patentes y marcas.</p>

Fuente: elaboración propia.

## **6.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

En este punto, trataremos básicamente de aportar una visión general de la empresa propuesta en el capítulo 9 desde el punto de vista interno, realizando un diagnóstico de las variables endógenas que explican el funcionamiento de la misma.

Como primera consideración, vamos a definir el campo de actuación empresarial, que viene identificado por: actividades físicas para el ciudadano. Resaltamos estos dos términos, eludiendo el término deportivo, ya que el deporte forma parte del campo de investigación de las actividades físico deportivas.

La tradición cultural ha seguido la corriente contraria y claramente equivocada, de que las actividades físicas son consecuencia del deporte, como ya hemos expuesto en los temas anteriores, el deporte nace de la necesidad intrínseca del hombre por hacer ejercicio físico.

Esta clarificación del concepto de la actividad que desarrollamos, nos abre todo un amplio abanico de posibilidades de actuaciones empresariales, cuya característica definitoria es que son actividades físicas dirigidas a la generalidad de la población, lo que implica unos niveles técnicos en la ejecución del ejercicio físico inferiores al deporte de competición.

Además, esta clarificación conceptual nos ayuda a justificar nuestra misión empresarial. Consideramos que el ejercicio físico es una necesidad vital del hombre que se extrapola a una necesidad demandada por la sociedad a la que no se le ofrecen los servicios adecuados (en consonancia con los estudios sociológicos y de mercado desarrollados en la presente Tesis).



Pearcell (1982) y los trabajos de David (1987) y Robinson (1988) justifica con seis elementos este concepto de misión:

- ?? Creencia de que los productos o servicios de la empresa deben ser el origen de sus beneficios.
- ?? Creencia de que los productos o servicios deben satisfacer las necesidades de los clientes y adecuarse a cada segmento de mercado.
- ?? Creencia de que la tecnología debe ser el medio para lograr que los productos o servicios sean competitivos en costes y en calidad.
- ?? Creencia de que con el trabajo duro y el apoyo de los demás los negocios de la empresa puede crecer y ser más rentables.
- ?? Creencia de que la filosofía de la empresa debe orientar los negocios hacia el logro de una imagen pública que facilite los recursos financieros y las recompensas psicológicas para alcanzar el éxito.
- ?? Creencia de que el espíritu emprendedor debe ser comunicado y adaptado por los empleados y los propietarios. (Bueno, 1986).

Estas seis justificaciones sobre la misión empresarial concuerdan con nuestros planteamientos empresariales, como ya hemos expuesto en el punto anterior de este capítulo, donde se definen las características principales del servicio, a saber:

- ?? Consideramos que la verdadera fuente de ingresos de la empresa es la adecuada comercialización del servicio, es decir, los beneficios se obtienen de la venta del servicio de actividades físico deportivos a la demanda existente.
- ?? La empresa debe nacer por la existencia de una elevada demanda insatisfecha a la que se le puede dar el servicio adecuado según cada segmento de población, según a sus peculiaridades en relación con el ejercicio físico.
- ?? Se aboga por una adecuada cualificación del personal, base del funcionamiento de la empresa de servicios de actividades físico deportivas.

- ?? En una empresa de servicios de actividades físico deportivas, donde su funcionamiento se fundamenta en los empleados, es decir, en el trabajo, las posibilidades de éxito son proporcionales a la capacidad y capacitación del trabajo de los mismos, por esta razón, hemos venido haciendo especial mención a la selección de los recursos humanos, que deben estar totalmente integrados en la empresa.
- ?? Una empresa como la de actividades físico deportivas, donde constantemente se tiene un contacto directo con los clientes, tener una imagen pública es fundamental, además, no debemos perder la visión de que es una organización de servicios públicos de iniciativa privada y de su satisfacción con el servicio va a depender la supervivencia de la empresa.
- ?? Como ya se expuso en el punto 4.3 de este trabajo, concretamente, en el punto 4.3.2, la gestión por procesos, requiere la integración, participación y motivación de los recursos humanos, que pueden ser abordados con enorme eficacia por un adecuado proceso de gestión de los mismos.

En definitiva, la misión de nuestra empresa es producir riqueza socioeconómica, favoreciendo el desarrollo de un servicio público que puede estar desatendido, a través de procesos de planificación y gestión adecuados a la demanda.

Es importante diferenciar entre el concepto de misión y el de objetivo, podemos decir, que en nuestro caso, la misión consiste en ofrecer un servicio público de actividades físico deportivas que produzcan riqueza socioeconómica en el sector; mientras que los objetivos son las diferentes direcciones que debemos tomar para cumplir nuestra meta como empresa, en este sentido, uno de los objetivos de nuestra empresa es conseguir dar el mayor grado de calidad posible del mismo, ya que estratégicamente lo hemos elegido como elemento diferenciador con relación a la competencia existente.

Por ello, las estrategias de la empresa se definirán en función de los diferentes objetivos que tenga la organización y tomando como referencia las diferentes estructuras funcionales de la misma.

Pero, ¿qué rasgos van a definir la empresa tipo?:

- a) El ciclo de vida: se trata de una empresa emergente o de reciente creación, lo que pronostica un periodo de vida alto, por otro lado, la actividad física en sí misma, es un servicio que va asociado a la vida del ser humano, de la misma forma que el hombre come, también se mueve porque es una necesidad física lo que amplía todavía más sus perspectivas sectoriales.
- b) El sector en el que actúa la empresa de forma principal: este punto viene definido por el objetivo principal de la misma, “el servicio de actividades físico deportivo para una generalidad de la población”.
- c) El campo de actividad de la empresa: es una empresa multiproductura, es decir, ofrece un servicio variado y diversificado (diversificado siguiendo la relación variable de la actividad física/variables del mercado), diferenciándonos con respecto a otras empresas en la orientación de las actividades físicas y en su metodología y técnicas de aplicación. Su desarrollo es de ámbito local y adaptado a las necesidades del mercado mediante encuestas que lo definan. Esta técnica de encuesta, es definitoria antes de la implantación de un servicio en ámbito local y no suelen utilizarse en las empresas de nuestro sector, con lo que nuestra propuesta se diferencia de otras del mismo ámbito de desarrollo, al poseer una información sobre el mercado más exhaustivo, y por lo tanto, se puede adecuar mejor la oferta.
- d) La ubicación de la empresa: es un tema de estudio específico en este punto, pero a modo general, podemos decir que se desarrolla dentro de un distrito de Madrid (Vallecas) y concretamente en uno de los puntos de mayor actividad social de Madrid Sur.

- e) El tamaño de la empresa en comparación con otras empresas: se encuentran en el mismo lugar de aplicación, además, es similar en tamaño a las empresas públicas del entorno (con servicios mejor adaptados), y muy superior con relación a las empresas privadas de la zona (gimnasios). Además, es superior a ambas, en cuanto a los equipamientos deportivos, en cuanto a ventas, plantilla, recursos propios, valor añadido, “*cash flow*”. Todo ello se desarrollará en el tema de aplicación aunque a modo de anticipación podemos decir que:
- ?? Con relación a las ventas, serán superiores con respecto a los pequeños competidores (gimnasios), y han de ser superiores con respecto a los polideportivos cercanos ya que poseen instalaciones similares en cuanto a su tamaño, tienen un mercado tan amplio como ellas y no tienen actividades de régimen subsidiario.
  - ?? La plantilla es superior en calidad y en cantidad que la de los gimnasios, y más adaptada al servicio que la de los polideportivos, que además, es una plantilla funcionarizada con lo que se dificulta la gestión de los recursos humanos.
  - ?? Tanto los recursos propios, valor añadido, cash flow; van a ser estudiados específicamente en el capítulo 9, anticipando que los resultados obtenidos del estudio económico, presentando unos niveles elevados de todas estas variables y muy especialmente en la que se refiere al valor añadido.
- f) La estructura jurídica de la empresa: el modelo propuesto en el capítulo 9 puede adoptar distintas formas jurídicas, desde sociedades anónimas, hasta fundaciones, nuestra propuesta aboga por la fundación, ya que entendemos que es una forma de incentivar a la iniciativa privada al mismo tiempo que se asegura el fin social para la que han sido creadas.
- g) La estructura de la organización: influye en el estilo de dirección de la empresa. De los tres enfoques existentes: “Subjetivista” basado en las características psicológicas de los directivos; enfoque de la cultura de la organización basado en las pautas de conducta generalizadas entre los directivos de una organización determinada, y enfoque administrativo o gerencial basado en la forma en que los

directivos toman decisiones y las llevan a la practica” (Bueno, 1987), elegiremos el tercer caso.

Siguiendo la justificación de Bueno (1987) que mantiene que “El enfoque gerencial conlleva la idea de complejidad que caracteriza todo concepto de estructura, a la vez que la existencia de relaciones y funciones específicas entre las variables de la organización y del entorno”.

La estructura de la organización será estudiada con mayor precisión en el siguiente punto de este capítulo, denominado “unidades organizativas”.

La definición de las variables de la estructura económica de esta empresa, nos ayuda a orientar el perfil estratégico de la misma, considerando:

1. Se poseen fuerzas competitivas ventajosas con relación a las altas cuotas de mercado al que se puede acceder, y que nos hace posible obtener una amplia cartera de clientes que facilitará las negociaciones con los posibles proveedores de la empresa.
2. El sistema de producción está basado en la obtención de la calidad del servicio, esta calidad del servicio, como ya se ha mencionado en el capítulo relativo a los factores de producción, viene dada por los siguientes elementos:
  - ?? Formación y cualificación del personal.
  - ?? Diseño y calidad de los equipamientos.
  - ?? Ambos factores, forman parte del estudio estratégico de la empresa, de forma que aseguren la máxima calidad del servicio.
3. La empresa necesita de grandes inversiones iniciales, que son financiadas gracias a la intervención de otros sectores económicos a los que se les intercambian ciertas unidades de negocio, que les sugieran atractivos beneficios económicos. La fuerte inversión inicial es necesaria para la creación de los equipamientos deportivos, que al ser bienes básicamente inmobiliarios en el área metropolitana de Madrid su depreciación es muy baja, y además, proporciona a la empresa una ventaja competitiva considerable con el resto de los

competidores de la zona, que carecen de una infraestructura adecuada para la distribución del servicio.

4. La forma de comercializar el servicio de actividades físico deportivas debe partir de criterios que favorezcan el proceso de intercambio entre la oferta y la demanda. Por ello, en este capítulo se analizan las estrategias adoptadas con respecto a la comercialización del servicio, mostrándolo como ventaja competitiva con respecto a los competidores, que carecen de los sistemas de comercialización adecuados desde el punto de vista de las estrategias de distribución, de publicidad y sistemas de ventas.
5. El saber hacer, es decir, saber gestionar una empresa de estas características es el enlace que combina todos estos elementos diferenciadores de la organización. El servicio de actividades físico deportivas tiene unas características muy definidas, que hay que tener en cuenta a la hora de gestionar una empresa tipo, a saber:
  - ?? En primer lugar, conocer las características técnicas que requiere el servicio.
  - ?? En segundo lugar, la gestión que requiere conocer las necesidades de la demanda, y esto va a crear la oferta de servicios de actividades físico deportivas especializada, en definitiva, hay que saber qué y cómo se debe ofrecer este servicio público.
  - ?? En tercer lugar, debemos conocer cuáles son las relaciones de la empresa de actividades físico deportivas en su entorno, para favorecer la actividad comercial de la misma.

El perfil estratégico de nuestra propuesta viene definido por sus posibilidades competitivas en el sector, que al mismo tiempo dependerán del diseño de las unidades funcionales de la empresa, y que es el siguiente punto a desarrollar.

### 6.2.1. UNIDADES ORGANIZATIVAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

“Se pueden proponer tres bases fundamentales en las que apoyar la complejidad de la empresa actual:

1. La empresa es un sistema técnico compuesto por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos, que explican los negocios y explotaciones que caracterizan económicamente la organización, y que se desarrollan en una o más plantas o establecimientos y a través de una o más sociedades mercantiles.
2. La empresa es un sistema social compuesto por un conjunto de personas, que actúan con papeles, intereses y objetivos distintos, pero con unas relaciones interdisciplinarias, vinculados por una determinada estructura y con una dirección que persigue un plan común.
3. La empresa es un sistema abierto o en constante relación con su entorno, interacción con el exterior que se produce a través del mercado y con los restantes agentes que componen el sistema económico en el que aquélla desarrolla su actividad.”. (Bueno, 1996).

Indudablemente, el servicio de actividades físico deportivas se identifica con estos tres conceptos que fundamentan la complejidad de un sistema organizado, posee un conjunto de procesos, tecnologías y métodos propios del ejercicio físico, desarrollado por un sistema social con diferentes intereses y objetivos que le vinculan a la organización, formando parte de un sistema económico y social mayor que conforman las relaciones con su entorno.

Un sistema organizado responde a una estructura que viene determinada por sus unidades organizativas, que se componen de los siguientes elementos que se muestran en la tabla 44:

Tabla n.º 38

**ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

<b>Componentes principales</b>	?? Alta dirección ?? Dirección intermedia ?? Base operativa ?? Tecnoestructura ?? Estructura de apoyo
<b>Unidades organizativas.</b>	?? Unidades directivas jerárquicas ?? Unidades de gestión funcional ?? Unidades de apoyo ?? Unidades operativas
<b>Relaciones organizativas.</b>	?? Formales: 1. Lineales o de jerarquía: individuales y de grupo. 2. Funcionales o de staff directivo: individuales y de grupo. ?? Informales: 1. Coordinación (vertical y horizontal). 2. Comunicación personal.

Fuente: Bueno (1996).

A partir de la referencia ofrecida en el cuadro anterior, podemos pasar a realizar una descripción de las unidades organizativas que conforman nuestra empresa:

- ?? Unidades directivas jerárquicas: centros con autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo, que integran la alta dirección y la dirección intermedia.
- ?? Unidades de gestión funcional: centros especializados en alguna función empresarial (directiva o técnica) que apoyan los flujos de trabajo. Integran la tecnoestructura.
- ?? Unidades de apoyo: centros con funciones de apoyo logístico (mantenimiento, conservación y suministros) y de asesoramiento para que los flujos de trabajo y los papeles de las otras unidades se desarrollen eficientemente. Integran la estructura de apoyo.



?? Unidades operativas: centros de actividad económica de la empresa, ó en donde se desarrollan las tareas y los flujos de trabajo (plantas, almacenes, puntos de venta, oficinas). Integran la base operativa. (Bueno, 1996).

Estos conceptos de unidades de la organización son igualmente extrapolables a la empresa de servicios de actividades físico deportivas, aunque presentan algunas diferenciaciones que se derivan de las fuentes principales de producción, que en nuestro caso son los espacios destinados a la práctica del ejercicio físico. Siguiendo estos conceptos, la estructura de la organización de la empresa de servicios de actividades físico deportivas presenta la siguiente configuración básica.

**Tabla n.º 39**

**ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>1. Unidades directivas jerárquicas.</b>	?? Gerente ?? Director técnico. ?? Director comercial.
<b>2. Unidades de gestión funcional.</b>	?? Recepción (puntos de venta). ?? Oficinas. ?? Almacenes. ?? Mantenimiento. ?? Limpieza.
<b>3. Unidades de apoyo.</b>	?? Guarda ropa. ?? Zonas de reunión social (club/hostelería). ?? Ludotecas/guardería. ?? Servicios médicos.
<b>1 Unidades operativas.</b>	?? Todos los espacios destinados a la práctica del ejercicio físico.

Fuente: elaboración propia basada en Bueno (1996).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las unidades de organización no se identifican con la propuesta general de estructura organizacional, estas variantes obedecen a que la principal fuente de producción son las actividades generadoras, como así las hemos denominado en el capítulo 3, en su punto 3.1.2.2, donde se analizan los factores de producción de la empresa de actividades físico deportivas.

Al tener como base productiva aquellas actividades donde se haga práctica deportiva, la estructura organizacional varía atendiendo a las siguientes consideraciones:

?? Consideramos las unidades operativas, como aquellas personas responsables de la práctica deportiva, y en consecuencia los espacios donde se realizan estas actividades, y que son: gimnasios, piscinas, zonas polideportivas cubiertas y descubiertas. Como ya se expuso en el capítulo 3, existen otras fuentes de rendimiento económico, pero que están asociadas al servicio principal de producción (actividades generadoras), que equivaldrán a las unidades de apoyo, visto desde la perspectiva de estructura de la organización, y que desde el punto de vista de la producción, serán los servicios complementarios a los factores de producción.

?? De la primera consideración, se deduce que las unidades de apoyo serán aquellas que se encarguen de desarrollar los servicios complementarios a los factores de la producción, es decir, aquellas actividades asociadas a la práctica deportiva, que también son fuente de producción económica de la empresa, pero dependientes del servicio principal, y adquiriendo funciones de apoyo a las actividades generadoras e incrementando la calidad general del servicio. Por ello, las identificamos con los servicios médicos (rehabilitación motriz, nutrición), servicios de promoción y relación social (Club/bar/sala de reuniones), Guarderías/ludotecas, que permiten realizar práctica deportiva aquellas personas que tienen a su cargo niños, recepción como centro de apoyo a la comercialización del servicio y punto clave en la venta del servicio.

- ?? Entendemos como unidades de gestión funcional, a aquellas que son necesarias para el funcionamiento de todas las actividades productivas de la empresa, incluyendo las unidades directivas jerárquicas, que no son productivas en sí mismas, pero sin ellas no podría ofrecerse el servicio, es decir, hacen posible el funcionamiento de las actividades productivas de la organización. A modo de ejemplo, podemos decir que un sistema de almacenaje de material deportivo adecuado a las necesidades de las actividades productivas, apoyan los flujos de trabajo que provienen de las actividades generadoras y complementarias a los servicios complementarios a los factores de la producción. Es evidente, que un gimnasio donde el almacén no esté cercano al mismo y con el material adecuado, supone una pérdida de tiempo en la clase práctica que detectaría el usuario y disminuiría la calidad del servicio; el mismo caso es el de las oficinas donde se procesa la información de la empresa, necesaria para el control de los usuarios y de las actividades económicas de la organización.
- ?? Con respecto a las unidades directivas jerárquicas, tenemos a la alta dirección, con el director gerente, donde confluye la información que proviene de la dirección intermedia, representada por el director comercial que dirige todos aquellos aspectos relacionados con la comercialización del servicio, y en el mismo grado jerárquico, el director técnico, que dirige la producción de todas aquellas actividades que necesitan de una especial cualificación en relación con el ejercicio físico, ya sea, desde el punto de vista de la realización práctica de actividades, como la de la supervisión de programas o congresos relacionados con la actividad física.

La estructura de nuestra organización se fundamenta en una distribución de la importancia funcional de cada unidad organizativa. Así mismo, la importancia funcional la determinan los aspectos de la producción que aportan la calidad del servicio, de esta forma el diseño de las unidades organizativas corresponde a una visión estratégica, que intenta aportar un sistema de funcionamiento eficaz y adecuado para el desarrollo de cada servicio ofertado.

En nuestro caso, un claro ejemplo de empresa de servicios, las unidades organizativas, dependen del papel preponderante que tiene el personal, sobre todo aquellos elementos humanos en continuo contacto con el público, que va a aportar el grado de comercialización del mismo. La importancia que tiene el personal en una empresa como ésta, que requiere un continuo contacto con el cliente en la prestación del servicio, hace necesario una alta cualificación humana para cada unidad organizativa funcional de la empresa.

Por ello, entendemos la política de recursos humanos como un elemento de la estrategia empresarial de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, dando paso al siguiente punto, donde se hablará de la política de recursos humanos y de sus funciones dentro de la estructura organizacional.

## **6.2.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.**

La empresa de servicios de actividades físico deportivas tiene entre sus pilares de funcionamiento el capital humano, la justificación de esta afirmación viene dada por las siguientes consideraciones:

- a) Es una empresa de servicio público.
- b) Es el más importante factor de producción de las actividades, una vez conseguidos los equipamientos adecuados.
- c) Trata de satisfacer las necesidades de los clientes en condiciones competitivas, con la mejor calidad y el menor coste posible.
- d) Contribuye a la mejora del entorno económico y social.

Es decir, todos los comportamientos, tanto internos como externos, se circunscriben en torno a las personas, las actividades que oferta la empresa están pensadas para personas y el trabajo del personal hace posible el funcionamiento de la organización.

Pero, además, es una empresa capaz de influir en el entorno que le rodea fomentando las relaciones entre las personas e instituciones, favoreciendo determinados modelos de vida más acordes con las sociedades humanizadas.

Por otro lado, si se pretende dar el mayor grado de calidad posible en el servicio para alcanzar altos niveles de competitividad, y este a su vez depende del trabajo del personal de la empresa, debemos contar con el personal idóneo para la realización de las funciones laborales que están diseñadas en la empresa.

Por todo ello, es importante diseñar una política de recursos humanos que consiga alcanzar los objetivos marcados por la empresa. Para ello, vamos a diferenciar aquellos aspectos de la empresa en los que influye el capital humano:

1. En la imagen externa e interna de la empresa:

?? El personal de todas las unidades organizativas de la empresa, en mayor o menor grado, está en constante contacto con el cliente, Esto hace de ellos unos perfectos vendedores de todo el valor añadido que le puede ofrecer el servicio. El comportamiento del personal de la empresa en el desarrollo de sus funciones, es una estrategia de marketing que va a crear la imagen (positiva o negativa), tanto del potencial consumidor, como de otras organizaciones que tengan relación con la empresa.

?? Una empresa de servicios de actividades físico deportivas necesita de una plantilla que presente el mayor grado de integración posible en la misión y objetivos empresariales; de ello va a depender el ambiente de la empresa. Adecuar el personal a las funciones que debe desarrollar, haciéndoles partícipes de que sus funciones son interdependientes y necesarias, forma parte del estado de motivación del personal hacia el trabajo. El estado de motivación del trabajador debe ser mantenido y planificado tanto en las remuneraciones salariales, como en las posibilidades de promoción que ofrece la empresa al trabajador. Un empleado mal remunerado o poco motivado va a crear mal ambiente dentro de la organización, y este va a ser

percibido inmediatamente por el cliente deformando la imagen positiva de la empresa.

2. En la calidad del servicio:

- ?? Todos los sistemas de producción de la empresa se basan en el trabajo de personal cualificado.
- ?? La cualificación técnica no es equivalente a idoneidad para un puesto de trabajo, el trabajador debe poseer la personalidad acorde con los objetivos y misiones propuestos por la empresa, lo que implica una adecuada selección del personal que se adecue a la imagen que la empresa quiere transmitir.
- ?? Debe haber una descripción y valoración de cada puesto de trabajo que necesita la empresa, para poder hacer una política de recursos humanos adecuada, y que atienda a la relación de la productividad en el trabajo y salario percibido.
- ?? La calidad del servicio depende de un diseño acertado de la política de recursos humanos, que solicita de una gran intervención de los procesos de gestión.

Las características del personal forman parte de la buena comercialización del servicio, una buena planificación estratégica de los recursos humanos, proporciona a la organización un punto fuerte sobre la competencia existente.

Dentro de la planificación de los recursos humanos de la empresa, se han de valorar los puestos de trabajo, teniendo en cuenta:

- a) Análisis y descripción de puestos de trabajo.
- b) Valoración cualitativa de puestos de trabajo.
- c) Valoración cuantitativa de puestos de trabajo.
- d) Jerarquización de puestos de trabajo.
- e) Métodos de evaluación de rendimiento del puesto de trabajo.
- f) Métodos de desarrollo de los procesos productivos.
- g) Sistemas de motivación.

A modo general, tenemos que tener en cuenta que una buena parte de la calidad del servicio de actividades físico deportivas depende de una planificación estratégica de los recursos humanos, y ésta, a su vez, influirá en la comercialización del mismo. Por ello, vamos a tratar de conocer cuales deben ser las características generales del personal de la empresa de acuerdo a las unidades funcionales de la empresa que vamos a representar en la siguiente tabla 46:

**Tabla n.º 40.**

**UNIDADES FUNCIONALES Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL.**

<b>Unidades organizativas.</b>	<b>U. O. de la empresa de servicios de actividades físico deportivas.</b>	<b>Características del personal de cada unidad organizativa.</b>
<b>1. Unidades directivas jerárquicas.</b>	?? Gerente. ?? Director técnico. ?? Director comercial.	?? Plena integración y conocimiento de todas las unidades organizativas de la empresa que permita tener una visión global del servicio. ?? Experiencia profesional dentro del sector. ?? Máximo grado de formación de gestión de actividades físico deportiva. ?? Capacidad de mantener altos grados de responsabilidad y dotes de mando. ?? Capacidad de evaluar los riesgos laborales.
<b>2. Unidades de gestión funcional.</b>	?? Oficinas. ?? Almacenes. ?? Mantenimiento. ?? Guarda ropa. ?? Limpieza.	?? Capacidad de adaptación a los diferentes procesos de trabajo de la empresa. ?? Personalidad integrada a los procesos operativos de la empresa. ?? Formación media para oficinas y mantenimiento. ?? No es necesaria cualificación específica para limpieza, guarda ropa y almacenes.
<b>3. Unidades de apoyo.</b>	?? Recepción (puntos de venta). ?? Zonas de reunión social (club/hostelería). ?? Ludotecas/guardería. ?? Servicios médicos.	?? Máximo grado de formación en los servicios médicos. ?? Formación media especializada en el resto de las unidades de apoyo. ?? Carácter afable, apropiada al trato continuo con el cliente. ?? Experiencia dentro del sector.
<b>4. Unidades operativas.</b>	?? Todos los espacios destinados a la práctica deportiva.	?? Máximo grado de formación técnica. ?? Experiencia dentro del sector. ?? Carácter afable, como solicita el continuo contacto con el cliente.

Fuente: elaboración propia basado en el esquema de unidades organizativas de Bueno (1996).

Se ha de mencionar, la importancia que tiene la gestión de los recursos humanos en una empresa de servicios de actividades físico deportivas; a este respecto, el empresario tiene que tener en cuenta, la Ley de prevención de riesgos laborales, en la que de una manera sucinta, obliga a la organización a recapacitar sobre algunos aspectos del trabajo que van a incidir en la gestión general de la empresa. De ello, pasamos a hablar en el siguiente punto.

#### **6.2.2.1 Prevención de riesgos laborales: Seguridad e higiene.**

Como primera reflexión, hemos de considerar el servicio de actividades físico deportivas como una empresa de acción preventiva para la salud general, que puede afectar a individuos, así como, a instituciones o empresas que consideren oportuno este tipo de comportamiento de prevención de la salud.

Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, éste servicio supone la prevención de riesgos laborales atendiendo a:

- ?? La reciente Ley de prevención de riesgos laborales, trae consigo la obligación de la empresa de tener y desarrollar programas específicos a este respecto.
- ?? Consideramos que un buen desarrollo de esta Ley por parte de la empresa, puede ser una ventaja competitiva ya que diferencia estratégicamente a la organización.
- ?? Puede ser un elemento de ayuda para la valoración y gestión de los recursos humanos.
- ?? Debido a lo novedoso de la Ley, no existen referencias específicas en el sector.
- ?? Dada la naturaleza del servicio de actividades físico deportivas es un sector propicio a los accidentes laborales.



La Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 16, establece la obligación de realizar la evaluación de los riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores. Esta evaluación no tiene una finalidad en sí misma, sino que, constituye un medio para alcanzar otro fin, y que es la planificación de la acción preventiva.

El Real Decreto 39/1997, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención, en el capítulo 2, desarrolla los requisitos que deberán cumplir la evaluación de los riesgos y la planificación de la actividad preventiva.

El desarrollo de la mencionada Ley supone para los gestores de las empresas un aumento de sus funciones, en tanto en cuanto, tienen la obligación de establecer un diseño de evaluación adecuado de prevención de riesgos laborales de todos los trabajadores. Pero al mismo tiempo, el gestor va a tener un sistema de información continua del trabajo que se desarrolla en la organización, ya que esta evaluación se fundamenta en:

1. Recopilación de información general sobre la empresa.
2. Valoración de puesto de trabajo.
3. Identificación de los riesgos laborales.
4. Acciones preventivas de riesgos laborales.
5. Medidas básicas de seguridad e higiene en el trabajo.
6. Seguimiento de las acciones de prevención de riesgos laborales.

Los informes obtenidos como resultado de la evaluación de los riesgos laborales obtenidos en la empresa, deben conservarse por las siguientes razones:

- a) En el artículo 23 de la Ley de prevención de Riesgos Laborales y en el artículo 7 del Reglamento de los Servicios de Prevención consta la obligación de conservar, a disposición de la Autoridad Laboral, la documentación relativa a la evaluación de los riesgos.
- b) Para la identificación de los riesgos laborales, que podrán ser utilizados para conocer de peligros de otros puestos de trabajo similares.

“La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, ha venido a dar un nuevo enfoque a la prevención de los riesgos laborales, que en la nueva concepción legal no se limita a un conjunto de deberes de obligado cumplimiento empresarial o a la subsanación de situaciones de riesgo, sino que se integra en el conjunto de actividades y decisiones de la empresa, de las que forma parte desde el comienzo mismo del proyecto empresarial”. (R.D. 39/97).

La prevención es una actividad integrada en el conjunto de actuaciones de la empresa y en todos los niveles jerárquicos. Ésta es consecuencia de una planificación que incluya la técnica, la organización y las condiciones de trabajo, presidido todo ello por los mismos principios de eficacia, coordinación y participación que marca la Ley. Así se muestra en los siguientes artículos:

?? Artículo 5. Procedimiento, pto. 3:

“Cuando la evaluación exija la realización de mediciones, análisis o ensayos y la normativa no indique o concrete los métodos que deben emplearse, o cuando los criterios de evaluación contemplados en dicha normativa deban ser interpretados o precisados a la luz de otros criterios de carácter técnico, se podrán utilizar, si existe, los métodos o criterios recogidos en:

- a). Normas UNE.
- b). Guías del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, del Instituto Nacional de Silicosis y protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo, así como de Instituciones competentes de las Comunidades Autónomas.
- c). Normas internacionales.
- d). En ausencia de los anteriores, guías de otras entidades de reconocido prestigio en la materia u otros métodos o criterios profesionales descritos documentalmente que cumplan lo establecido en el párrafo del apartado 2 de este artículo y proporcionen un nivel de confianza equivalente. (ASEPEYO, 1997).

?? Artículo 9. Sección 2.<sup>a</sup> PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA.:

1. “La planificación de la actividad preventiva incluirá en todo caso los medios humanos y materiales necesarios, así como la asignación de los recursos económicos precisos para la consecución de los objetivos propuestos.
2. Igualmente habrán de ser objeto de integración en la planificación de la actividad preventiva las medidas de emergencia y la vigilancia de la salud previstas en los artículos 20 y 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, así como la información y la formación de los trabajadores en materia preventiva y la coordinación de todos estos aspectos”. (ASEPEYO, 1997).

Es decir, ante la inexistencia de normas específicas dentro del sector, se puede diseñar un sistema de evaluación de riesgos laborales en la propia empresa, si esto fuese llevado a cabo, la empresa tipo propuesta podría ser un marco de referencia dentro del sector, aumentando sus capacidades y recursos.

La planificación de la acción preventiva supone a la empresa un coste económico. Éste debe ser previsto en sus presupuestos, al mismo tiempo que obliga la implicación de la gestión en todos los aspectos de la misma.

La acción preventiva puede ser asumida por la empresa, como así lo dispone el artículo 11. “Asunción personal por parte del empresario de la actividad preventiva”. Ello implica la designación de trabajadores para llevarla a cabo. Pero, este trabajo no puede desarrollarlo cualquier trabajador de la empresa, según, lo establecido en el capítulo 6 de esta Ley, sino que debe ser asumida por aquel o aquellos trabajadores con cualificación y capacidad suficientes para la misma.

Por todo lo expuesto en este punto, entendemos que la prevención de riesgos laborales en nuestra empresa puede ser un elemento estratégico por los siguientes motivos:

- a) En relación a aspectos estratégicos externos:
- ?? Es un elemento diferenciador con respecto a otras empresas del sector.
  - ?? Puede ser un centro de asesoramiento de empresas del sector, abriendo nuevos campos de actuación en la gestión de empresas de servicios de actividades físico deportivas.
  - ?? Aquellas empresas que no posean un plan de actuación al respecto, se encontrarán en desventaja competitiva, (pueden ser expuestas a inspecciones de trabajo).
- b) En relación a aspectos estratégicos internos:
- ?? Supone un mayor conocimiento de los sistemas de producción de la empresa.
  - ?? Ayuda a conocer mejor la problemática del trabajador adoptando la política de recursos humanos adecuada.
  - ?? Facilita la gestión por procesos que hemos calificado como idónea para nuestra empresa.
  - ?? Su implantación supone un coste inicial en la empresa, pero, puede ser convertido en ingreso, mejorando la eficacia en el trabajo.
  - ?? Los protocolos y guías del Ministerio de Sanidad y Consumo de aplicación en esta normativa, también pueden ser utilizados para mejorar el servicio para el cliente, es decir, la aplicación de esta Ley aporta valor añadido al servicio.
  - ?? Tiene repercusiones tanto en la eficacia de la producción, como en los costes laborales.

Es precisamente en este último punto, donde surgen dos planteamientos claves en toda empresa, los costes laborales y eficacia en los sistemas de producción. Por ello, hemos creído oportuno incluir el siguiente subpunto donde se analizan estos aspectos.

### **6.2.2.1.1 Repercusiones en la eficacia de la producción e incidencias en los costes laborales.**

La aplicación de la citada Ley conlleva programas de seguimiento del trabajo, en el caso concreto de la empresa tipo, es un elemento imprescindible de los sistemas de producción y gestión.

En primer lugar, vamos a ver como puede repercutir el desarrollo de esta ley en los sistemas de producción de la empresa:

- a) Genera programas de seguimiento del sistema productivo de la empresa, en cuanto contempla aspectos de su desarrollo técnico como es el trabajo.
- b) Proporciona un alto grado de información a la gestión tanto del personal como de los equipamientos que se utilizan en la empresa.
- c) Favorece la utilización del equipamiento por parte del trabajador y del usuario.
- d) Aumentan los canales de comunicación en la empresa, tan necesarios en la empresa de servicios.
- e) Integra al trabajador al funcionamiento general de la empresa.
- f) Crea métodos de evaluación que nos ayuda a conocer la funcionalidad y problemática de cada puesto de trabajo en la empresa.
- g) Aumenta las competencias en las unidades jerárquicas organizativas.

En la medida, que la evaluación de los riesgos implique una especificidad del sector del que se trate, el sistema de prevención podrá ajustarse más o menos a las necesidades de la empresa. Por ello, y teniendo en cuenta que los medios de prevención sean los adecuados a las características de las empresas, su aplicación tendrá un mayor o menor valor dentro de la misma.

Para la explicación de lo anteriormente expuesto al caso de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se aporta la siguiente tabla:

**Tabla n.º 41.**

**APORTACIONES DE LA LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Sistemas de gestión y producción del servicio de actividades físico deportivas</b>	<b>Aportaciones de la Ley de prevención de riesgos laborales.</b>
?? <b>Sistemas de gestión</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Información completa sobre el trabajador. (RRHH).</li> <li>2. Información completa de los flujos de trabajo de la empresa.</li> <li>3. Información exacta de los costes laborales.</li> <li>4. Favorece el sistema de gestión por procesos (formula mecanismos de autocontrol del proceso).</li> <li>5. Es una obligación de la empresa.</li> </ol>
?? <b>Sistemas de producción</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describe los procesos de producción de la empresa.</li> <li>2. Valora con exactitud el factor “trabajo”.</li> <li>3. Asocia las acciones básicas de la producción (utilización de la maquinaria/equipamientos y del trabajo)</li> <li>4. Desarrolla sistemas de control de la producción.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

En definitiva, el desarrollo de la mencionada Ley 30/1995 supone una mayor eficacia en los procesos de gestión y producción del servicio de actividades físico deportivas, aportando sistemas de control que mejoran, tanto los procesos de gestión como los de producción, y de esta forma, incidiendo directamente en la calidad del servicio, tanto desde una perspectiva global, como específico del mismo.

Todo el plan de prevención de una empresa requiere una serie de recursos económicos, pero que van a incidir en la calidad del servicio, y por lo tanto, serán un posible incremento de los ingresos para nuestra organización. Pero, antes de ver puntualmente como incide esta política de prevención en la empresa, vamos a reflexionar sobre el significado mismo del término “prevención”:

- ?? Preparar, aparejar y disponer con anticipación las cosas necesarias para un fin.
- ?? Prever, ver, conocer de antemano o con anticipación un daño o perjuicio, inconveniente, dificultad, etc.
- ?? Precaver, evitar, estorbar o impedir una cosa.
- ?? Advertir, informar o avisar a uno de una cosa (especialmente de un peligro, daño). (Diccionario Enciclopédico Salvat, 1992).

Todos los conceptos expuestos entran dentro del campo de la gestión, que debe prever las posibles contingencias que puedan suceder dentro de la organización, a mayor grado de contingencias previstos y controlados, mayor será la probabilidad de obtener una gestión eficiente.

Cuanto mayor sea la posibilidad de ajustar los presupuestos a todas las realidades de la empresa, mejor valoraremos los resultados del rendimiento económico de la misma.

Además, la prevención, también tiene un significado temporal, forma parte de la lectura de lo que puede pasar en un futuro, es decir, de la planificación. Los resultados de la prevención no son, por lo tanto, inmediatos en el tiempo, sino que se presentan a medio y largo plazo del funcionamiento empresarial.

Desde esta perspectiva, entendemos que los costes de las políticas de prevención deben ser entendidos sobre la base de:

1. Costes a corto plazo de una política de prevención empresarial.
2. Costes a largo plazo de una política de prevención empresarial.

Respecto al primer punto, consideramos que:

- ?? El coste de la cultura preventiva será menor si se realiza en los procesos iniciales de funcionamiento.
- ?? Que no debe ser considerado como un coste en sí misma, sino como una inversión amortizable a través de una mejora de los procesos de producción y gestión.
- ?? Que los costes iniciales se centran en la infraestructura de la organización, tanto en relación con el funcionamiento de los equipamientos, como en la gestión de la misma.

A largo plazo, consideramos:

- ?? Los costes iniciales se amortizan con la consecución de los objetivos de la empresa, dar el mayor grado de calidad posible al consumidor.
- ?? Mayor eficacia y conocimiento de los sistemas de producción de nuestra empresa.
- ?? Previendo situaciones que pueden resultar más costosas, a saber: las altas posibilidades de bajas laborales de los trabajadores en el sector deportivo.

Exceptuando los trabajos de administración y gestión, la empresa tipo requiere un esfuerzo físico por parte del trabajador muy considerable. Por ello, el estado y mantenimiento de la salud del trabajador, puede suponer un elevado índice de costes a la empresa a largo plazo, sino se tiene un plan de prevención adecuado a las características de sus funciones laborales.



Una baja laboral es un alto coste en el factor de producción del trabajo, ya que, tendremos que seguir pagando al trabajador accidentado, cubrir su baja, y además, desequilibra el funcionamiento de la organización en general, y en particular, de esa unidad productiva.

Por ello, y sobre todo en una empresa donde el trabajo físico es primordial, consideramos que una política de prevención de riesgos laborales adecuada, no sólo puede aminorar los posibles costes que provienen del factor trabajo, sino también, aumentar indirectamente la calidad del servicio, cumpliendo así con uno de los fines de la empresa, que es dar el servicio de actividades físico deportivas a la población que lo demande.

### **6.3 ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Como ya expusimos en el inicio de este capítulo, el desarrollo del análisis estratégico de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se va a realizar bajo la perspectiva que nos ofrece la tabla n.º 41, de Thomson y Strickland (1992) y Bueno (1996), que recoge las variables a tener en cuenta en el análisis DAFO. Estas variables tienen su aplicación en el modelo de promoción y gestión de empresa de actividades físico deportivas propuesto en esta Tesis, y que tiene su desarrollo en el capítulo 9. Por lo tanto, aplicamos los criterios de análisis DAFO a nuestra propuesta. La escala Likert en Santesmases (1997), nos valora las características obtenidas de este estudio, determinando las diferentes posiciones estratégicas y que se distribuyen numéricamente del uno al cinco, ofreciendo el grado de “acuerdo – desacuerdo”, a saber:

- ?? 1 = Posición muy débil.
- ?? 2 = Posición débil.
- ?? 3 = Posición equilibrada.
- ?? 4 = Posición fuerte.
- ?? 5 = Posición muy fuerte.

También hemos de señalar, que la valoración de las mencionadas variables estratégicas se realizan en función a los estudios desarrollados en el presente capítulo y a lo largo de la presente Tesis.

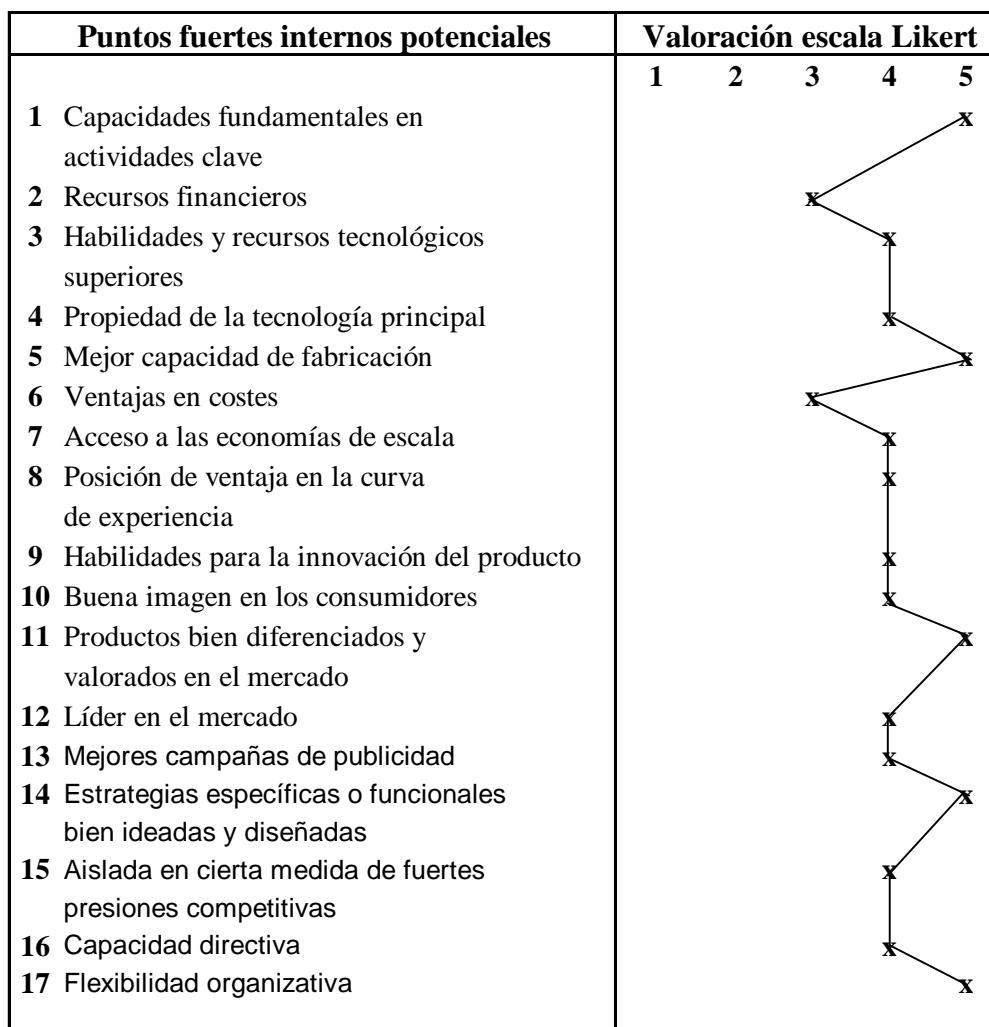
Para llevar a cabo este estudio, seccionaremos la tabla en sus cuatro divisiones que muestran las debilidades, amenazas, fuerzas y oportunidades, a saber:

- ?? Puntos fuertes internos potenciales.
- ?? Puntos débiles internos potenciales.
- ?? Oportunidades externas potenciales.
- ?? Amenazas externas potenciales.

Este análisis toma forma valorando estratégicamente cada una de las variables de la matriz DAFO y que se expone como vemos a continuación.

### 6.3.1 PUNTOS FUERTES INTERNOS POTENCIALES.

Gráfico n.º 3.

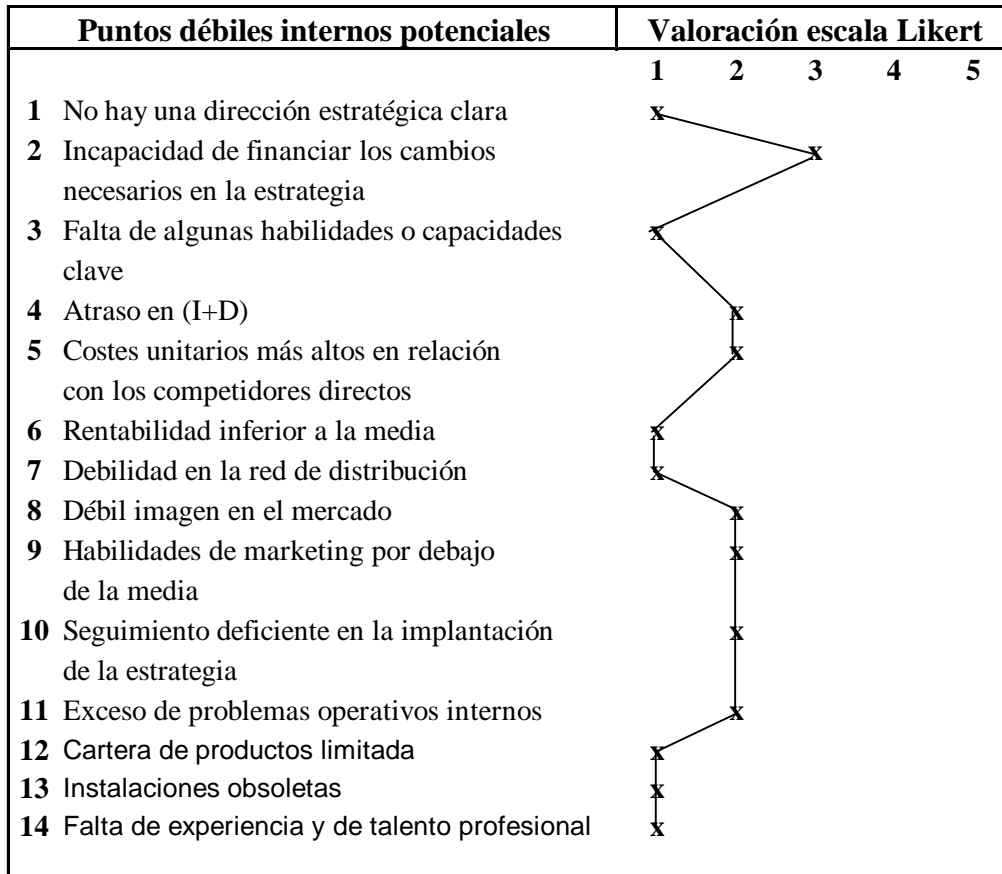


Fuente: Thompson y Strikland (1992), Bueno (1996) y elaboración propia.

Como evidencia el gráfico n.º 3, los valores de los puntos fuertes internos de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se encuentran en una posición estratégica fuerte, presentando sus valores más altos en aquellos puntos que dependen, en mayor medida de ella misma, como son los valores: 17, 14, 11, 5 y 1. Los valores más bajos coinciden con aspectos internos de la empresa que dependen de fuentes externas, siendo estos: 2 y 6.

### 6.3.2 PUNTOS DÉBILES INTERNOS POTENCIALES.

Gráfico nº 4.



Fuente: Thompson y Strikland (1992), Bueno (1996) y elaboración propia.

Sí en el gráfico anterior, el perfil estratégico se decantaba hacia valores altos de la escala Likert, en este caso las debilidades internas de la empresa se distribuyen en los valores 1 y 2, lo que indica una gráfica casi simétrica a la anterior pero en dirección contraria. El valor 1 corresponde a los puntos: 1, 3, 6, 7, 12, 13 y 14. Al valor 2 corresponden los puntos 4, 5, 8, 9, 10 y 11. El único punto que corresponde al valor 3 de este gráfico corresponde con el punto 2, que curiosamente coincide con el valor dado en el gráfico anterior.

### 6.3.3 OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES.

Gráfico nº 5.

Oportunidades externas potenciales	Valoración escala Likert				
	1	2	3	4	5
1 Entrar en nuevos mercados o segmentos				x	
2 Atender a nuevos grupos adicionales de clientes				x	
3 Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades clientes					x
4 Crecimiento rápido del mercado			x		
5 Diversificación de los productos relacionados				x	
6 Integración vertical			x		
7 Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores más atractivos			x		
8 Complacencia entre las empresas rivales		x			

Fuente: Thompson y Strikland (1992), Bueno (1996) y elaboración propia.

Esta gráfica presenta unos valores intermedios y altos, mostrando a la empresa con un fuerte potencial competitivo, por ello, el último punto del presente gráfico (punto 8) correspondiente a la complacencia entre las empresas, presenta un valor bajo (2). El resto de los puntos pasan en la mayoría de los casos de los valores medios, a saber: los puntos 1, 2 y 6 corresponden al valor 4, llegando en el punto 3 al valor máximo del

gráfico. Los puntos 4, 6 y 7 corresponden al valor medio (3), que obedecen a razones de estabilidad de los mercados y factores externos de mayor dificultad en el control empresarial.

### 6.3.4 AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES.

Gráfico n.º 6.

Amenazas externas potenciales	Valoración escala Likert				
	1	2	3	4	5
1 Entrada de nuevos competidores con costes más bajos		X			
2 Incremento de las ventas de los productos sustitutivos			X		
3 Crecimiento lento del mercado			X		
4 Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores		X			
5 Creciente poder de negociación de clientes y proveedores			X		
6 Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial			X		
7 Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países		X			
8 Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos		X			
9 Cambios demográficos adversos				X	

Fu ente: Thompson y Strikland (1992), Bueno (1996) y elaboración propia.

De nuevo, se producen perfiles estratégicos casi simétricos pero en direcciones diferentes entre los gráficos 5 y 6, correspondientes a oportunidades externas potenciales y amenazas externas potenciales, como sucedió entre los gráficos números 3 y 4. Al igual que en el gráfico 5, pero en sentido inverso, los puntos se distribuyen en valores bajos y medios, a saber: al valor (2) le corresponden los puntos 1, 4, 7 y 8; al

valor medio (3), le corresponden los puntos 2, 3, 5 y 6. Sólo puede desviar la tendencia en este gráfico el punto 9, referido a cambios demográficos adversos, pero que debido al tiempo tan prolongado en el que se daría este fenómeno, puede dar a la empresa el tiempo suficiente para realizar los cambios estratégicos necesarios y adaptarse progresivamente a las circunstancias.

#### **6.4 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LAS DIEZ FUERZAS A LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Una vez desarrollado el análisis estratégico del servicio de actividades físico deportivas a través del método DAFO, vamos a utilizar el modelo de las diez fuerzas para determinar cual es la situación estratégica de la empresa tipo.

Para ello, utilizaremos la misma escala de valoración estratégica utilizada en el análisis DAFO (escala Likert), bajo las variables que nos aporta el modelo de Bueno (1996), aplicados a la propuesta de promoción y gestión de la empresa de actividades físico deportivas de esta Tesis, a saber:

A.) Competencia actual:

?? Tipo de competencia.

?? Ventajas competitivas.

?? Barreras a la movilidad y de salida.

B.) Competencia potencial:

?? Barreras de entrada: nuevos competidores.

?? Innovación tecnológica: nuevos productos y sustitutivos.

C.) Negociación con los “agentes frontera”:

?? Clientes.

?? Proveedores.

?? Estado.

?? Propietarios.

?? Agentes sociales.

#### 6.4.1 COMPETENCIA ACTUAL.

A.) Competencia actual del servicio de actividades físico deportivas: valoración según escala Likert, según los resultados obtenidos en el análisis estratégico desarrollado en este capítulo y aplicados a la empresa tipo:

Tabla n.º 42.

#### COMPETENCIA ACTUAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

<b>Variables estratégicas.</b>	<b>Grado de valoración.</b>
1. Tipo de competencia.	<b>3</b>
2. Ventajas competitivas.	<b>4</b>
3. Barreras de movilidad y de salida	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia.

Justificamos el grado de valoración dado a cada variable, por las conclusiones obtenidas en el punto 6.1.1 “estructura competitiva del sector”, donde consideramos al principal tipo de competencia a las empresas dependientes de las diferentes Administraciones Públicas. Ya que, éstas coinciden con ciertos segmentos del mercado, y en algunas características de la oferta de la empresa tipo, pero, cuyo principal valor competencial es el poder ofrecer precios muy bajos al mercado, porque se estructuran como pseudomonopolios, creando una situación de injusticia en la comercialización de la actividad física para el ciudadano.



No obstante, nuestra propuesta con respecto a este tipo de competencia está equilibrada, la elevada demanda del servicio propuesto nos permite tener un gran mercado que favorece precios de salida similares a las empresas públicas de servicios de actividades físico deportivas, y además nuestra oferta de servicios es más amplia y de mayor calidad tanto organizativa como técnicamente.

Estas justificaciones posicionan a la variable “tipo de competencia” en un punto equilibrado de la tabla, que corresponde con el valor numérico “3”.

Con respecto a la variable “ventajas competitivas”, la hemos clasificado en el valor numérico “4”, haciendo las siguientes consideraciones:

- a) La empresa tipo ofrece más y mejor calidad en el servicio que las empresas públicas del sector.
- b) La empresa tipo posee un alto grado organizativo que mejora la calidad del servicio.
- c) La empresa tipo carece de barreras burocráticas que entorpecen la gestión del servicio.
- d) La empresa tipo es más receptiva a los cambios en los gustos del mercado en relación a la actividad física y tiene mayor capacidad de adaptación.
- e) La empresa tipo está pensada estratégicamente de una manera funcional, tanto en su diseño estructural como organizativo, para que pueda ser transformable según los cambios y tendencias que se produzcan en el mercado.
- f) La empresa tipo, como se demostrará en el resultado de las encuestas del mercado, tiene un alto grado de demanda potencial por parte de todos los segmentos de la población.

Con respecto a la variable “barreras de movilidad y de salida”, hemos considerado el valor numérico “3”. Esta valoración responde a las siguientes consideraciones:

- a) El estudio de mercado, realizado en el capítulo 8, respalda la implantación de empresas dedicadas a la comercialización de la actividad física para el ciudadano.

- b) Los resultados económicos positivos que se producen de la comercialización de las actividades físico deportivas, incentivan a la iniciativa privada en la creación de empresas en el sector.
- c) Hablamos de un producto de “innovación comercial”, que amplía el campo de actuación de las empresas tipo de actividades físico deportivas.
- d) Los estudios económicos y de viabilidad empresarial, están basados en datos concretos, estudios de mercado y estudio de capital necesario para la creación de la empresa, no de la Hacienda Pública y sin estudios económicos adecuados a la situación económica del sector.
- e) Las barreras de movilidad que imponen las empresas institucionalizadas, precios y mercado, no suponen una frontera insuperable para la implantación de “una empresa de innovación comercial de actividades físico deportivas”.
- f) La principal barrera de movilidad es el importante volumen de capital necesario para la creación de la empresa, y que se ve ampliamente superado por el volumen de negocio que demuestra tener la empresa tipo, como se demuestra en el capítulo 9 de esta Tesis.

#### **6.4.2 COMPETENCIA POTENCIAL.**

B.) La segunda parte del estudio, que determina la posición estratégica de la empresa propuesta, se basa en “la competencia potencial” de este servicio. Para ello, desarrollaremos primeramente una tabla explicativa como hicimos en el punto anterior, que nos permita alcanzar una visión general de la situación, para posteriormente fundamentar las valoraciones dadas en esta tabla:

Tabla n.º 43.

**COMPETENCIA POTENCIAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Variables estratégicas.</b>	<b>Grado de valoración</b>
4. Nuevos competidores	<b>4</b>
5. Innovación tecnológica: nuevos productos y sustitutivos.	<b>4</b>

Fuente: elaboración propia.

Con respecto a la variable “nuevos competidores”, la valoración estratégica considerada es de 4, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- a) La envergadura de la empresa, a la que venimos haciendo referencia en la presente Tesis, requiere unos grados de inversión muy altos que cierran el acceso a pequeñas empresas de servicios de actividades físico deportivas.
- b) La creación de la empresa tipo, requiere de la unión inversora de diferentes sectores productivos y se produzca esta intervención intersectorial, para ello, debe demostrar tener unas posibilidades de rentabilidad muy elevada en cada sector productivo que intervenga en el negocio, como se verá en el estudio de rentabilidad..
- c) La diversidad de actividades que ofrece la empresa, supone un handicap para cualquier posible competidor, y sobre todo, para pequeños inversores del sector de actividades físico deportivas, esta diversidad de oferta se deriva de la innovación tecnológica y comercial de esta empresa que es uno de sus activos más importantes.

La variable que se refiere a “la innovación tecnológica” es uno de los principales potenciales de la empresa que proponemos, ya que, es el fundamento del funcionamiento. Por ello, le dotamos del valor estratégico “4”, atendiendo a las siguientes reflexiones:

- a) La formación y cualificación de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, como hemos venido resaltando efusivamente durante el presente estudio, es uno de los principales activos, por razones inherentes a la filosofía de la empresa, a saber:
- ?? El elemento principal del trabajo de la empresa lo desarrollan personas.
  - ?? De la buena ejecución del trabajo dependen los resultados obtenidos, es decir satisfacer al cliente.
  - ?? El trabajo se dirige a personas y para personas, donde el trato humano entre trabajador y cliente es constante.
- b) El sistema organizativo de la empresa, se desarrolla gracias a soportes tecnológicos (informáticos, maquinaria especializada); que necesitan de personal con la cualificación técnica apropiada para que se desarrolle el servicio.
- c) La innovación comercial de la empresa de actividades físico deportivas se apoya en soportes tecnológicos, como son sistemas de información al cliente, sistemas de control del mercado, sistemas de producción de actividades físicas, que requieren tanto maquinaria como formación para utilizarla de alta cualificación tecnológica. Además, de una especializada cualificación de la organización de empresas de actividades físico deportivas.
- d) La innovación tecnológica cierra las puertas a nuevos posibles competidores, que tendrían que aportar para su implantación los mismos grados de conocimientos tecnológicos.
- e) En todas las zonas de Madrid existen establecimientos comerciales encaminados a la ocupación del tiempo de ocio del ciudadano.
- f) La mayoría de estos establecimientos responden a valores culturales de la sociedad, éstos son, principalmente, restaurantes y bares.
- g) Nuestra propuesta de ocupación del tiempo de ocio es, hasta cierto punto, contradictoria con la tradición social existente. Se propone “la ocupación activa del tiempo del ocio”.
- h) La oferta de actividades presentada por la empresa tipo se compatibiliza con los gustos y comportamientos sociales de la zona.

- i) La no adecuación ajustada de la oferta a la demanda puede suponer una rápida modificación de la cartera de clientes hacia otros sectores que trabajan en el ocio de la población.
- j) Estas pequeñas empresas que desarrollan otro tipo de actividades son de fácil implantación en el mercado, tanto, desde el punto de vista, de las necesidades inversoras, como de cualificación tecnológica.

### 6.4.3 NEGOCIACIÓN CON LOS AGENTES FRONTERA.

C.) “La negociación con los agentes frontera”, en este punto vamos a mostrar el grado de relación que establece la empresa de servicios de actividades físico deportivas con los clientes, proveedores, Estado, propietarios y agentes sociales. Para su explicación y siguiendo los mismos parámetros que hemos utilizado anteriormente, vamos a desarrollar la siguiente tabla de valoración estratégica.

**Tabla n.º 44.**

#### **NEGOCIACIÓN CON LOS AGENTES FRONTERA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Variables estratégicas.</b>	<b>Grado de valoración.</b>
6. Clientes.	<b>4</b>
7. Proveedores.	<b>5</b>
8. Estado.	<b>3</b>
9. Propietarios.	<b>2</b>
10. Agentes sociales.	<b>3</b>

Fuente: elaboración propia.

Los clientes son el principal valor de negociación de la empresa, si no hay clientes no hay posibilidad de ingresos ni posible negociación con los agentes frontera, por ello, vamos a justificar la valoración estratégica de ésta empresa teniendo en cuenta su capacidad para conseguir clientes. Esta valoración corresponde al valor numérico 4, y se basa en:

- a) El número de habitantes que encontramos en la zona es muy superior a la capacidad de oferta de los servicios de actividades físico deportivas ya existentes.
- b) El resultado de las encuestas, como veremos posteriormente, demuestran que existe un mercado potencial que requeriría de nuestros servicios si la oferta es adecuada a las necesidades.
- c) El tamaño de la empresa es lo suficientemente grande para poder ofertar actividades a más de 1.500 usuarios diarios.
- d) La oferta aporta la mejor calidad en el servicio y al mismo precio que las empresas institucionalizadas, ello nos facilita el poder de negociación con el cliente.
- e) Los clientes no tienen capacidad de negociación en el precio de la oferta de actividades de la empresa, se encuentran ante una situación de gran demanda y escasa oferta que pueda cubrir sus necesidades de práctica de actividades físico deportivas.
- f) La calidad del servicio ofertado se ha diseñado de acuerdo a estudios técnicos previos, el cliente carece de la capacidad de conocimientos técnicos que puedan poner en tela de juicio la alta calidad del servicio ofertado.

Los proveedores son el segundo elemento que demuestra el poder de negociación de la empresa, son los que nos van a ofrecer los productos que necesitamos para el funcionamiento de la organización. Los proveedores son vendedores de otros productos, que generalmente, fundamentan una de sus fuentes de ingresos en los volúmenes de ventas que obtienen, por lo que nuestro poder de negociación con los proveedores corresponde al valor numérico 5, (recordemos que podemos dar una oferta de más de 1.500 usuarios diarios) atendiendo a:

- a) La gran cartera de clientes “potenciales” existente en este momento, necesita una serie de productos obtenidos a través de los proveedores, que hacen de nuestra empresa un punto estratégico de ventas para ellos.
- b) A mayor cartera de clientes aumenta el poder de negociación de la empresa tipo con los proveedores, ya que, es un elemento muy importante para aumentar su volumen de ventas.
- c) Se pueden negociar precios con los proveedores, si estos quieren que seamos clientes suyos.
- d) Algunos de los productos solicitados son especializados en actividades físico deportivas, lo que supone, no sólo la obtención de un producto, sino el mantenimiento del mismo y una continua fuente de ingresos para le empresa proveedora.
- e) El campo de ventas de la empresas especializadas en productos relacionados con la actividad física se encuentra muy segmentado, y son precisamente los practicantes de actividad física y organizaciones que se dedican al servicio de practica deportiva, los principales consumidores de estos productos deportivos. Es decir, empresa se convierte en un punto de venta (sin los gastos que un punto de venta supone) para la empresa proveedora.

Uno de los principales problemas de las Administraciones contemporáneas durante estos últimos años ha sido contener el gasto público. Las diferentes organizaciones políticas que posean el poder en un momento determinado van a desarrollar esa tendencia de una forma u otra. No debemos olvidar, que nuestra propuesta genera una empresa de utilidad pública.

No obstante la negociación con las diferentes Administraciones Públicas se hace posible a partir de las siguientes consideraciones que se exponen a continuación. Por ello, la valoración del poder de negociación que posee la empresa propuesta representa la valoración numérica “3”:

- a) La empresa tiene un fin y una utilidad pública de alta rentabilidad social y económica.
- b) Esta respaldada por el deseo del ciudadano de tener servicios donde puedan realizar actividades físico deportivas.

- c) Se pueden establecer convenios con la Administración que favorezcan el desarrollo de aquellas actividades físico deportivas que tengan un interés social.
- d) La capacidad inversora de la iniciativa privada ofrece a las Administraciones Públicas la posibilidad de dar al ciudadano un servicio público protegido en la Constitución Española.
- e) Los contratos que se establezcan con la Administración Pública para la constitución de la empresa, no suponen una venta del patrimonio del Ayuntamiento.
- f) La empresa es capaz de producir más de 30 empleos fijos directos a corto plazo, además, de todos los que se produzcan de la construcción y mantenimiento de las instalaciones, más de aquellos empleos indirectos producidos por otras unidades de negocios derivadas de los servicios asociados a la actividad físico deportiva.

La ejecución de obras con carácter social, realizadas en los periodos electorales, tienen para los partidos políticos una gran rentabilidad política.

Los propietarios, en este caso, los que invierten el capital en la empresa supone el principal handicap para la creación de la empresa, por ello, le hemos dado el valor numérico “2”, atendiendo a:

- a) El capital necesario para constituir la empresa es de aproximadamente 1.000 millones de pesetas.
- b) Esta necesidad inversora supone negociar con grandes empresas que puedan aportar tal volumen de capital y que pueden absorber la idea y distorsionarla.
- c) Nuestro principal poder de negociación con respecto al inversor se basa en los siguientes puntos:
  - ?? Que la idea de empresa propuesta supone un volumen de negocio tal que haga rentable en el menor tiempo posible la inversión inicial dada, es decir, ofrecer una rentabilidad económica muy alta.
  - ?? Tener un proyecto de negocio perfectamente diseñado con todas las posibles contingencias y fórmulas de actuación (fórmulas de financiación, viabilidad económica, plan de amortización).



?? Que el equipo de gestión de actividades físico deportivas, aporta tal grado de conocimiento del proyecto empresarial, que sea el único capaz de llevar adelante el volumen de negocio propuesto.

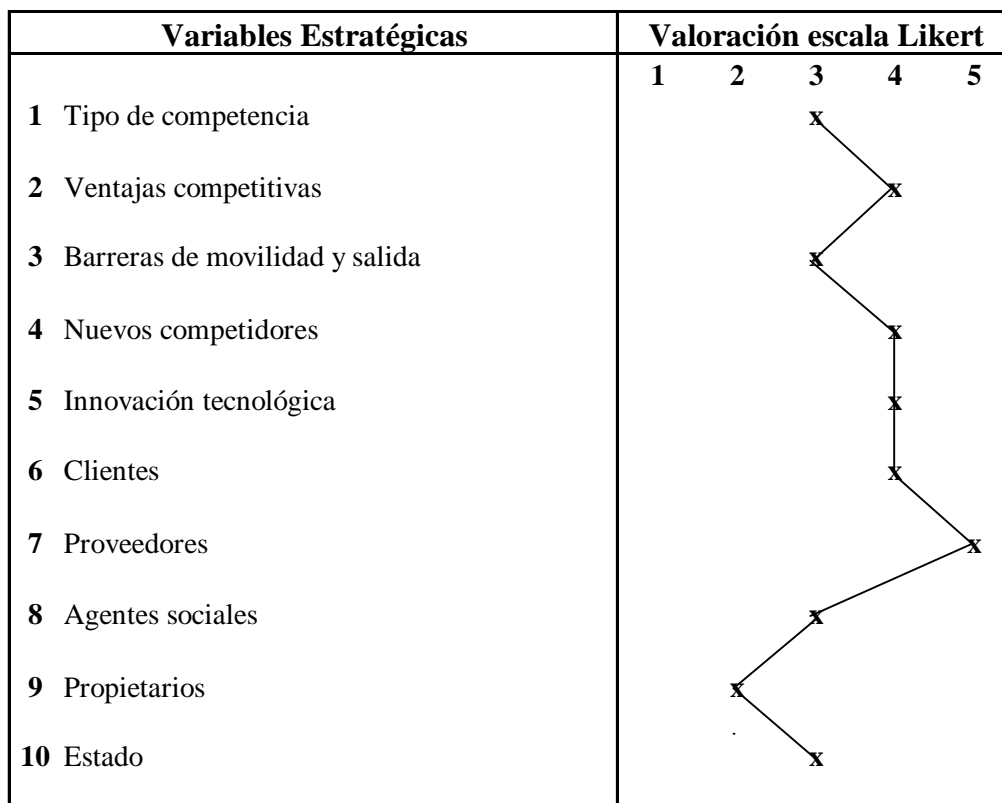
Los agentes sociales como elemento de negociación obtienen el valor numérico “3”, esta valoración es aparentemente contradictoria dado el alto respaldo social que tienen este tipo de actividades, pero hay que considerar las siguientes reflexiones:

- a) Las asociaciones y representantes sociales no son independientes, la gran mayoría de ellos dependen de subvenciones que a su vez dependen de los intereses políticos de la zona.
- b) Las asociaciones deportivas existentes en la zona pueden ver esta empresa como una amenaza en vez de un beneficio, dado que en este tipo de asociaciones existe mucha economía sumergida que pueden alterar su situación económica.
- c) Muchas actividades comerciales que desarrolla la empresa pueden establecer estados de fuerte competencia a pequeñas empresas del sector.
- d) Por el contrario, los grandes inversores que intervengan en el proyecto empresarial, pueden mejorar su imagen pública (bancos, Cajas de Ahorros, constructoras, grandes firmas comerciales), como promotores de proyectos comerciales de interés social.

Una vez analizados todos los elementos que constituyen la situación estratégica de la propuesta, vamos a pasar a realizar un gráfico que represente visualmente este momento estratégico:

Gráfico n° 7

**PERFÍL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ACTIVIDADES FISICO DEPORTIVAS SEGÚN EL MODELO DE LAS DIEZ  
FUERZAS.**



Fuente: Bueno (1996) y elaboración propia.

**6.5 APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS VRIO A LAS EMPRESAS DE  
SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

El análisis VRIO estudia la empresa bajo cuatro cuestiones que se pueden valorar en la misma. Es decir, el estudio de los recursos y capacidades de la empresa en su conjunto, que determina cual es su rasgo más característico y la posiciona estratégicamente en el sector; estos cuatro aspectos objeto de estudio son:

- ?? “V”, que determina el valor de la empresa.
- ?? “R”, que determina la rareza, originalidad de la empresa, que la clasifica como única en el sector.
- ?? “T”, que determina la inimitabilidad de la empresa, es decir, que la empresa tiene unas características, ya sean organizativas, estructurales, tecnológicas, que la hacen inimitable en el sector.
- ?? “O”, que determina el grado de organización de la empresa, ya que el sistema organizativo de la empresa indica las posibilidades de maniobra empresarial. (Barney, 1997).

En este análisis, vamos a intentar ver porqué la empresa tipo llega a ser la mejor entre varias de su sector “*Subtle at best*”, respondiendo a las cuatro cuestiones anteriores, y determinando si la empresa posee una “fuerza o una debilidad”.

El análisis VRIO entiende a la empresa como un elemento dependiente de un entorno, y evalúa su competitividad, teniendo en cuenta los aspectos internos y externos de la misma.

Para aplicar el modelo de análisis estratégico VRIO vamos a proceder a explicar estas cuatro variables estratégicas, finalizando con su aplicación en el estudio de la empresa de servicios de actividades físico deportivas.

### **6.5.1 LA CUESTIÓN DEL VALOR (RECURSOS Y CAPACIDADES).**

Este punto del análisis trata de conocer si la empresa esta capacitada para conseguir los fines que persigue, a través de sus recursos y capacidades, y respondiendo a las posibles amenazas y oportunidades del entorno.

De esta forma la empresa debe tratar de:

?? Explotar las oportunidades del entorno.

?? Neutralizar las amenazas del entorno, si la empresa no es capaz de neutralizar estas amenazas encontraríamos la debilidad de la empresa con respecto a sus competidores.

Como ejemplo, SONY aumenta su valor con respecto a sus competidores creando oportunidades de negocio, es decir, hace valiosa la empresa posicionándola estratégicamente en el futuro, cambiando y utilizando sus recursos y habilidades “*changes in resource value*”.

Estos cambios se basan en :

1. Hacerse eco de los continuos cambios de los gustos de los clientes.
2. La estructura y tecnología de la empresa.

Si la empresa no mantiene el valor de sus recursos y capacidades tiene dos caminos:

?? Desarrollar nuevos recursos y capacidades “Valor”, a través de alianzas estratégicas, invirtiendo en I+D, facilitando las vías de comunicación entre los diferentes grupos de trabajo de la empresa.

?? Intentar aplicar “fuerzas tradicionales” de nuevas formas, como investigación comercial.

Para determinar cual es el “Valor” de una empresa, debemos conocer cual es su “*Economic performance*”, es decir, conocer su estado a través de sus activos productivos (incluidas personas) para obtener ventajas competitivas. Se considera que una empresa tiene “*performance value*” cuando es capaz de mantener durante largo tiempo una ventaja competitiva, y además es capaz de mantener esta situación con los mínimos costes y máximos ingresos.

### **6.5.2 LA CUESTIÓN DE LA RAREZA (ÚNICA).**

El análisis VRIO trata de diferenciar las ventajas competitivas de la empresa, por esta razón, resalta la importancia que tiene que una empresa sea única en el mercado.

Si una empresa es única debe intentar mantener esta ventaja competitiva el más largo tiempo posible. De ello dependerán los recursos tecnológicos y organizativos que tenga la misma.

Las empresas pueden tener recursos y organizaciones muy similares, pero la forma de gestionar estos recursos marcan la diferencias competitivas.

### **6.5.3 LA CUESTIÓN DE LA INIMITABILIDAD.**

De alguna forma es una variable muy relacionada con la rareza, y que también debe ser mantenida el mayor tiempo posible. Es decir, que la empresa sea inimitable bien por los recursos tecnológicos que posee o por su sistema organizativo.

Si una firma es capaz de ser inimitable mantiene su ventaja competitiva sobre sus competidores más directos, y si estos se quieren poner a su altura han de emplear importantes recursos en innovación tecnológica o contar con un grupo humano similar al de la empresa líder.

Por ello, los costes de imitabilidad de la empresa, en cuanto a los recursos se refiere, deben ser elevados, y al mismo tiempo, deben poseer un grupo humano que creen una cultura empresarial inimitable.

Una empresa puede tener la opción de imitar a la firma líder de dos formas:

- ?? Por duplicidad.
- ?? Por sustitución.

En ambos casos se requiere una inversión en I+D con costes elevados, si esto sucede la empresa es susceptible de ser imitada en el mercado, y por lo tanto, de perder su ventaja competitiva.

Una empresa puede ser inimitable por las siguientes razones:

- ?? Condiciones históricas únicas, como es el caso de Carterpillar, que debido a la segunda guerra mundial, creó una gran red de distribución por todo el mundo muy difícil de imitar.
- ?? Causalidad ambigua, cuando se dan todas las circunstancias tanto en recursos como en la estructura organizativa al mismo tiempo. Ello hace que la empresa obtenga ventajas competitivas.
- ?? Complejidad social, cuando existe una coyuntura social propicia, un ejemplo puede ser un momento económico expansivo que coincide con una demanda social determinada.
- ?? Patentes, esto implica que eres el único que puede realizar ese producto, pero también tiene sus inconvenientes, ya que cuando una empresa patenta pone en conocimiento a sus competidores de información tecnológica y organizativa que puede tener, y como resultado la sustitución de ese producto por otra empresa competidora.

#### **6.5.4 LA CUESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.**

Son numerosos los componentes que influyen en la organización, a saber:

- ?? Sistemas de información.
- ?? Sistemas de dirección.

?? Políticas de compensación.

Estos componentes, en combinación con el resto de los recursos, generan todo el potencial para crear la ventaja competitiva. Si los gestores de la empresa no saben analizar ni explotar todos estos recursos que posee la empresa, no existirá ventaja competitiva, ó no funcionará a su total rendimiento.

La organización es un componente donde la labor de los directivos de la empresa es un elemento decisivo en la valoración de la organización, de ahí, que muchas empresas “fichen” a directivos de prestigio capaces de poner a todo su rendimiento todos los recursos.

#### 6.5.5 VALORACIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS SEGÚN EL MODELO VRIO.

El modelo de análisis estratégico VRIO evalúa el “*economic performace*” es decir,. el estado de sus recursos y capacidades con respecto a tres grados de valoración, y en combinación con cuatro tipos de situaciones competitivas, a saber:

- a). Estado económico “*economic performance*” de la empresa.
  1. Por debajo de lo normal.
  2. Normal.
  3. Por encima de lo normal.
- b). Tipos de situaciones competitivas:
  1. La desventaja competitiva. Es importante decir, que existen en el mercado numerosas empresas que subsisten en el mercado en desventajas competitivas, ello se debe a que en la mayoría de los casos reciben fuertes inversiones generalmente del Estado, en empresas deportivas esto suele ser muy normal, incluso en grandes clubes de fútbol como es el caso del Real Madrid.
  2. La igualdad competitiva entre empresas.

3. Cuando se puede mantener una ventaja competitiva durante un periodo de tiempo determinado.
4. Cuando esa ventaja competitiva se mantiene en el tiempo.

Estas cuestiones son explicadas por Barney (1997), a través de la siguiente tabla:

Tabla n.º 45.

### ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS VRIO.

<b>RECURSOS Y CAPACIDADES</b>					
<b>Valor</b>	<b>Rareza</b>	<b>Coste de imitabilidad</b>	<b>Capacidad de explotación de la organización.</b>	<b>Implicaciones competitivas</b>	<b>Estado económico</b>
<b>No</b>	–	–	<b>No</b>	<b>Desventaja competitiva</b>	<b>Por debajo de lo normal</b>
<b>Si</b>	<b>No</b>	–		<b>Igualdad competitiva.</b>	<b>Normal</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>		<b>Temporalmente ventaja competitiva.</b>	<b>Por encima de lo normal.</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Ventaja competitiva mantenida en el tiempo.</b>	<b>Por encima de lo normal</b>

Fuente: Barney (1997).

En la misma página de Barney (1997) se muestra una tabla comparativa entre el modelo de análisis DAFO (SWOT) y el análisis VRIO, comparando las cuatro las iniciales de los mismos.

A continuación, se pasa a aplicar la tabla número 51 a la empresa de actividades físico deportivas propuesta en esta Tesis.



Tabla n.º 46.

**ANÁLISIS VRIO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES  
FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

<b>RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA</b>					
<b>Cuestión del valor</b>	<b>Cuestión de la rareza</b>	<b>Cuestión de la imitabilidad</b>	<b>Cuestión de la organización</b>	<b>Implicaciones competitivas</b>	<b>Estado económico.</b>
<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Desventaja competitiva</b>	<b>Por debajo de lo normal</b>
<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Igualdad competitiva</b>	<b>Normal</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Ventaja competitiva temporal</b>	<b>Por encima de lo normal</b>
<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Si</b>	<b>Ventaja competitiva mantenida en el tiempo</b>	<b>Por encima de lo normal</b>

Fuente: elaboración propia

Para justificar el posicionamiento estratégico obtenido en relación a la empresa tipo, se exponen las siguientes justificaciones:

1. La empresa tiene un valor por encima de lo normal, porque además de ser capaz de explotar sus recursos y capacidades y mantenerlas a lo largo del tiempo, es capaz, una vez implantada, de ofrecer un servicio a las actividades físicas de la población de Madrid Sur, tan duradero como la vida del propio individuo.
2. En la cuestión de la rareza, podemos decir que es única en el mercado, posee unas características tanto en el modelo de gestión (privada), fuentes de financiación, y características tanto técnicas como de recursos humanos, que no poseen el resto de las empresas dedicadas a la misma rama de producción.

3. En cuanto al coste de imitabilidad, es una empresa de difícil imitación ya que requiere grandes inversiones, lo que supone el cierre directo a posibles competidores, y además, un proyecto similar sólo puede ser llevado a cabo por técnicos en la gestión del servicio de actividades físico deportivas, materia hasta ahora muy novedosa.
4. En cuanto a la organización de la empresa, se ha hecho especial mención, al tema dedicado a la gestión del servicio de actividades físico deportivas, ya que requiere un funcionamiento muy peculiar que crea una cultura empresarial única, con importantes sistemas de información, gerentes especializados en el tema, y estrategias empresariales que se adecuan a los cambios externos e internos.

Una vez realizado el análisis estratégico de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, damos paso al desarrollo del capítulo 7 donde se aportan las estrategias a adoptar por el sector.



***CAPÍTULO 7***

***“ESTUDIO DE  
ESTRATEGIAS  
RELACIONADAS CON  
LAS EMPRESAS DE  
SERVICIOS DE  
ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS”***



## **CAPÍTULO 7.**

### **“ESTUDIO DE ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”**

#### **INTRODUCCIÓN**

En este capítulo, al igual que en el anterior, los criterios en los que se fundamenta el estudio es el modelo de promoción y gestión de empresas de actividades físico deportivas desarrollado en el capítulo nueve, y que es la consecuencia de la totalidad de los estudios desarrollados en la presente Tesis.

Como resultado, aportamos la idea de que empresa de servicios de actividades físico deportivas que se viene sugiriendo, puede ser un éxito sí se realizan un diseño de estrategias que se pueden llevar a cabo, dependiendo de los objetivos y periodos de actuación empresarial.

A este respecto, Bueno y Valero (1985) y Bueno (1994) consideran un sistema de dirección: “como un conjunto de subsistemas o elementos interrelacionados, siguiendo la concepción actual de la empresa como sistema socio técnico abierto”.

En el tratamiento de este punto vamos a considerar, toda una serie de actuaciones que van a influir en una comercialización acertada de la empresa de servicios de actividades físico deportivas. Según Porter (1980), esta combinación de estrategias intenta conseguir:

- a) Liderazgo de costes.
- b) Diferenciación.
- c) Segmentación o especialización.

Como hemos venido explicando, la empresa debe tratar de conseguir un liderazgo en los costes, optimizando los procesos de producción y gestión, diferenciándose claramente de las empresas existentes dentro de nuestro entorno competitivo, tanto en la calidad del servicio, como en el modelo de gestión y comercialización elegido, así como, en el diseño de infraestructuras y equipamientos.

Por otro lado, los sistemas de producción basados en la cualificación técnica, proporciona al servicio la especialización del servicio, adecuándolo a la demanda existente. Pero además, antes y durante el proceso de funcionamiento de la empresa, el servicio se fundamenta en la detentación (por medio de encuestas de mercado) de las variables de segmentación del servicio existente, que nos aseguran un buen proceso de comercialización del mismo y un buen diseño de las actividades ofertadas.

Con el paso del tiempo, las empresas adquieren nuevos comportamientos estratégicos, que obedecen al proceso de crecimiento de la misma, así pues, según el momento en el que se encuentre la organización, las estrategias de crecimiento se entienden, Bueno (1998), como:

- ?? Las del mantenimiento de la posición competitiva.
- ?? Las de crecimiento en el sentido estricto.
- ?? Las de reestructuración o búsqueda de una nueva posición competitiva, un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento.

Estas estrategias de crecimiento son abordadas durante todo el proceso de gestión empresarial, desde el nacimiento hasta la muerte de la empresa, variando sus comportamientos empresariales en base a los objetivos que en cada momento tenga la organización.

Ahora, vamos a centrar nuestro análisis estratégico en aquellos aspectos en los que hemos detectado posibles deficiencias a la hora de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, destacando las estrategias de distribución, de precios del servicio, de marketing, y estrategias internas; significando a la “comercialización del

servicio de actividades físico deportivas”, como el modelo estratégico a seguir por el sector.

Entendemos, que la comercialización es una estrategia de innovación sectorial, y que ésta debe ser abordada a través de mejorar aspectos estratégicos específicos de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas. Por ello, analizamos en primer lugar, una posible estrategia de innovación sectorial: “la comercialización”.

## **7. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN SECTORIAL**

El desequilibrio existente entre la demanda social de práctica de actividades físicas y su escasa representación económica en sector, nos hace suponer que existe una asintonía en los procesos de comercialización del servicio, y que pueden ser la causa del escaso progreso económico del sector.

Vamos a tratar la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, como un elemento estratégico ajustable a todo el periodo de vida empresarial, es decir, queremos mostrar a la innovación comercial, como “la ventaja competitiva definible” (VCD). (Lambin 1988), a saber:

- ?? Cuales son los factores claves del éxito en el producto/mercado considerado.
- ?? Cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a los factores claves.
- ?? Cuales son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves.

La “innovación comercial” trata de diseñar estrategias para la implantación de nuevos servicios. Según Barreyre (1980), una innovación puede descomponerse en tres elementos:



- ?? Una necesidad a satisfacer, es decir, cumple una función o un conjunto de funciones. En el caso de la actividad física, existe la necesidad de la población por hacer ejercicio físico, y la empresa de servicios deportivos puede satisfacer estas necesidades.
- ?? El concepto de un objeto o de una entidad idónea para satisfacer la necesidad, es decir, una idea nueva. A pesar de la existencia de servicios de actividades físico deportivos, éstos son en su mayoría dependientes de las Administraciones Públicas. Lo que les hace ser un servicio que carece de una gestión que se adecue constantemente a las necesidades del público; y los que tienen carácter privado, carecen de la concepción adecuada de lo que debe ser un servicio público de actividades físico deportivas.
- ?? Unos ingredientes “*inputs*” que comprendan tanto un cuerpo de conocimiento preexistentes como de materiales o una tecnología disponible que permita hacer operativo este concepto. Precisamente una de las ideas claves del estudio se basa en que la actividad física tiene unos fundamentos científicos que conocen sus profesionales y que protegen la salud del ciudadano, formando el campo de conocimiento que permite hacer operativo el concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas.

Estos tres elementos que desarrollan el concepto de innovación son aplicables a la empresa de servicios de actividades físico deportivas propuesta en esta Tesis, la innovación supone un riesgo proporcional al grado de originalidad del concepto y su complejidad empresarial.

Nuestra propuesta innovadora, no es tanto de creación de un nuevo producto, sino de una nueva forma de entender el servicio de actividades físico deportivas, más ajustado a las necesidades de los usuarios, y desde una estructura organizativa que permita llevar a cabo la misión del servicio.

En esta apreciación del grado de novedad es importante distinguir entre producto nuevo para el mundo y el producto nuevo para la empresa. Booz, Allen y Hamilton (1982), en un estudio sobre 700 empresas y 13.000 nuevos productos industriales y de consumo constatan que: una escasa parte de las innovaciones (10%) es nueva para el mundo, y que la mayoría de las innovaciones (70%) son en realidad extensiones o modificaciones de productos existentes. Choffray y Dorey (1983) proponen una clasificación basada en la naturaleza de los cambios aportados a las características físicas o porcentuales del nuevo producto:

- ?? “Productos originales. Se trata de productos cuyas características tanto físicas como perceptuales se definen sobre dimensiones nuevas.
- ?? Productos reformulados. Son productos a los que afecta principalmente la definición de las características físicas, sin modificar las dimensiones de la base sobre las cuales se evalúan.
- ?? Productos reposicionados. Son productos en los cuales se modifica la manera como el comprador potencial los percibe, interviniendo, por tanto, únicamente en las dimensiones perceptuales.” (Lambin, 1988).

En la nueva concepción de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se pueden dar estos tres casos de conceptos innovadores, al mismo tiempo, y no participar completamente de ellos, es decir:

- ?? Se propone crear un servicio original que traería como consecuencia la posible franquicia del servicio a largo plazo, pero a través, no sólo del desarrollo tecnológico del proceso productivo, sino también, con unas características de gestión únicas en el mercado.
- ?? Se podría decir, que se trata de un producto reformulado, ya que la calidad tecnológica aportada al servicio, afecta y modifica el efecto del ejercicio físico en el usuario; pero sobre todo, éste servicio se calificaría dentro de productos reposicionados, es decir, la empresa trata mediante las adecuadas fórmulas de gestión afectar sobre la percepción que el potencial usuario que tiene del servicio.

En la empresa tipo se darían estas tres corrientes innovadoras, pero estratégicamente tomadas en orden contrario, ya que, se trata de afectar, principalmente, sobre los hábitos de vida del ciudadano. Por ello, y en primer lugar, hay que intentar que el potencial consumidor perciba las características definitorias del servicio global.

El modelo de innovación propuesto, se trata, tanto, desde el punto de vista tecnológico, como comercial, por dos razones:

- ?? Tecnológica, por ser el elemento diferenciador de la calidad del servicio que le diferencia del resto de los competidores.
- ?? Comercial, ya que los modos de organización y distribución existentes del servicio no se ajustan a las necesidades del consumidor.

Las empresas innovadoras requieren altos esfuerzos en marketing estratégico para reforzar los inicios de la actividad empresarial, que han de señalar la trayectoria de la organización con el mayor grado de ajustes posibles. Cooper (1979) analizando las causas del éxito de la innovación en la empresa, identifica estos tres factores:

- ?? La superioridad del producto en relación a los productos competitivos, es decir, la existencia de cualidades distintivas que permitan la concepción de mejores productos para el usuario.
- ?? El saber hacer de marketing de la empresa, o la comprensión del mercado, del proceso de compra del usuario, del ritmo de adopción del producto, de su duración y del tamaño del mercado potencial.
- ?? Una buena sinergia entre investigación y desarrollo, ingeniería y producto, es decir, el saber hacer tecnológico.

Bueno y Morcillo (1993) establecen tres categorías de estrategias innovadoras:

1. Innovación tecnológica.

- ?? Cambios relacionados con nuevos productos o innovación de productos correspondiente a la estrategia de diferenciación.
- ?? Cambios relacionados con nuevos procesos o innovación de proceso, correspondiente a la estrategia de liderazgo de costes.

2. Innovación en métodos de gestión que recoge las diversa tecnologías en los problemas de diseño, organización, información y control.
3. Innovación social o relativa a la búsqueda de soluciones nuevas que pueden afectar al sistema humano de la empresa, correspondientes a las estrategias de entorno. (Bueno, 1998).

Aunque, la estrategia de innovación comercial afecta a la empresa en sí misma, tanto en sus procesos de gestión, como de producción, consideramos que debe ser una estrategia que adopte el sector, de tal manera que influya sobre:

- a) En las leyes que puedan ser aplicables en la comercialización del servicio.
- b) En el PIB que genera las actividades físico deportivas.
- c) En el aumento de la práctica de actividades físicas de la población.

El problema se plantea, en como llevar a cabo estas tres propuestas que mejorarían la situación económica del sector, para ello, se propone el siguiente cuadro estratégico de innovación comercial.

**Tabla n.º 47.**

**ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Planificación de actuaciones en el tiempo.</b>	<b>Actuaciones temporales por prioridades.</b>	<b>Tipo de actuaciones sectoriales.</b>
?? <b>A corto plazo</b>	?? Aquellas que puedan influir más rápidamente en el sistema.	?? Crear empresas de alto rendimiento económico y social dentro del sector.
?? <b>A medio plazo.</b>	?? Las que mantienen el rendimiento económico de las empresas de servicio de actividades físico deportivas.	?? Campañas de marketing que mantengan la creciente demanda del sector. ?? Influir sobre la conducta social hacia la práctica de actividades físico deportivas. ?? Aumentar la calidad de los servicios públicos (Privados o no).
?? <b>A largo plazo</b>	?? Propuestas para la transformación del sector desde una perspectiva legal.	?? Unificación de actuaciones de los empresarios de servicios de actividades físico deportivas. ?? Propuestas para la modificación legal del sector.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación pasamos a explicar el contenido de la tabla número 48:

- ?? Debemos tomar aquellas medidas en el tiempo que nos proporcionen mayor eficacia, ya que, las conductas en los hábitos deportivos del consumidor son paulatinas y las posibles transformaciones en el sector obedecen al peso económico que puedan tener las mismas. Por ello, como primera medida a tener en cuenta, es la creación de empresas que demuestren la rentabilidad económica y social a lo largo del tiempo.
- ?? El segundo plan de actuación se fundamenta, en que los posibles cambios legislativos en el sector, no sólo en consecuencia de un rendimiento económico de las empresas, sino también, de la demanda social que tengan éstas y que serán un elemento de negociación con los agentes externos que puedan transformar el sector desde el punto de vista legal. Por ello, las empresas deben influenciar sobre los hábitos de vida del ciudadano proporcionándoles un servicio de alta calidad y necesario con el modelo de vida de las sociedades modernas.
- ?? La última actuación se produce sí se consiguen las los dos anteriores planes de acción, es decir, la creación de una plataforma empresarial del servicio de actividades físico deportivas, que puedan negociar con aquellas instituciones que influyen en la creación de normativa específica. El poder negociador se fundamenta, tanto en las necesidades sociales de práctica de actividades físico deportivas, como en el poder económico que el sector ha ido adquiriendo progresivamente en la economía del país.

Por estas razones, consideramos que la principal estrategia dentro del sector sería la de la innovación comercial, ya que, ello daría pie a crear empresas competitivas y rentables económicamente, que iniciasen la proyección del crecimiento del servicio de actividades físico deportivas.

Por ello, y porque forman parte integrante del proceso de comercialización del servicio, pasamos a desarrollar, las estrategias de la distribución de las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

## 7.1 LAS DECISIONES ESTRÁTEGICAS DE LA DISTRIBUCIÓN.

En el capítulo 2, dedicado a la sociología de las actividades físico deportivas, vimos como la práctica deportiva forma parte de los hábitos de vida de los ciudadanos, y que por lo tanto, es un servicio que debe estar integrado dentro del núcleo de actividad social de la localidad donde se ubique.

Una de las características de las ciudades griegas era el enorme espacio destinado a edificios públicos que giraban sobre la actividad comercial de la ciudad, eran ciudades pensadas para ser vividas fuera de las casas, cuya arquitectura perdía relevancia con los edificios públicos de la época.

La cultura griega impregno a todo occidente de una conjuntada visión de vida pública, que era estimulada por la arquitectura de sus ciudades. Para los griegos, el “*ágora*” y para los romanos el “*foro*”, ocupaba el centro de la ciudad, era el punto en que se cortaban sus dos mayores arterias. Era el lugar público por excelencia, donde se ubicaba: el mercado, centro religioso y de la vida política administrativa o judicial, allí, se destinaban espacios para gimnasios, saunas y masajes.

En la actualidad el término “*ser del foro*”, se identifica con ser de Madrid; curiosamente, una ciudad que ha identificado esta concepción del urbanismo con su lugar de procedencia y que ha ido transmitiendo este antiguo concepto cultural de vida pública, la política urbanística de nuestra ciudad ha surgido del proceso contrario. Se han ido dotando de servicios públicos a aquellas zonas que por su alta densidad de habitantes necesitaban de unos servicios públicos mínimos para el ciudadano.

Con ello, el diseño urbanístico de nuestra ciudad no obedece, a una ideología de lo que es una ciudad, sino a la construcción de edificios arquitectónicos creados en base a las necesidades del momento.

En la década de los ochenta, concretamente en Madrid, la construcción de polideportivos municipales tuvo un gran auge, aunque se construían lejos de la vida social y sin los medios de comunicación adecuados. El creciente auge inmobiliario ha repoblado algunas áreas metropolitanas, que han revitalizado algunos servicios, como pueden ser los polideportivos, (ejemplo Vicalvaro), cuyos costes de inversión hubiesen sido amortizados con mayor rapidez si su localización hubiese sido la adecuada desde el primer momento.

Obviamente, sólo un organismo público puede hacer frente a los costes que proporciona una mala distribución del servicio de actividades físico deportivas, y lógicamente, ello repercute en el aumento de los impuestos de los ciudadanos que han de pagar a su municipio para que les proporcionen estos servicios.

La Ley 7 de 1980 del 2 de abril Reguladora de bases de régimen local, en su artículo 26. 1c, dice en los municipios de más de 20.000 habitantes, se han de dotar de servicios deportivos al ciudadano.

Pocos servicios profesionales tienen en cuenta la distribución comercial; la distribución farmacéutica sigue algunos criterios de ubicación, y están legislados de manera específica en su sector. El sistema de comercialización de las franquicias sigue los principios del marketing, eligiendo los lugares de distribución y la distancia que debe de haber entre cada centro de distribución, eliminando las posibilidades de autocompetencia del servicio franquiciado.

Nosotros nos encontramos en una economía de libre mercado, donde estas actuaciones, nos acercan a las teorías generales de la distribución comercial. “En la mayoría de los mercados, el alejamiento físico y psicológico entre productores y compradores, es tal, que el recurso a los intermediarios para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda es un canal de distribución para comercializar un producto y procede de la imposibilidad del fabricante de asumir él mismo enteramente las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio conforme a las expectativas de los compradores potenciales”. (Lambin, 1988).

En el caso de una empresa de servicios de actividades físico deportivas, la producción y la comercialización se desarrollan en el mismo espacio, aunque últimamente, y ante la escasez de espacios urbanos destinados a la práctica deportiva y la existencia de nuevos deportes de aventura, cuya realización se desarrolla en espacios naturales, han proliferado empresas que funcionan a modo de agencias de viajes, donde se les oferta a los posibles clientes actividades deportivas.

Aunque nuestra proposición de empresa, también puede ofertar este tipo de actividades, su principal fuente de producción son las actividades que pueden ser desarrolladas en equipamientos de uso público en zonas urbanizadas y con una población superior a 20.000 habitantes.

En este caso, los sistemas de producción y comercialización se producen en la misma empresa, aminorando la problemática que conlleva la distribución a través de los intermediarios. Es por lo tanto, una empresa de producción y comercialización simultánea, lo que refuerza la idea, de que es difícil ofrecer un buen servicio de actividades físico deportivas, sino existe un adecuado sistema de comercialización, y por lo tanto, de gestión de empresas de actividades físico deportivas.

“La labor de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado en el capítulo 1 el valor añadido de la distribución”. (Lambin, 1988).

En este sentido, las disparidades que se producen en la distribución del servicio de actividades físico deportivas pueden reducirse al mínimo, si tenemos en cuenta el lugar, la forma y el momento en que debe ser desempeñada las tareas de distribución de la empresa.



Tabla n.º 48.

**REDUCCIÓN DE LAS DISPARIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE  
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Funciones de la distribución</b>	<b>Reducción de disparidades</b>
?? Transportar: Toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo.	?? El proceso de producción y de comercialización, se produce en el mismo espacio. (exceptuando algunas actividades complementarias).
?? Adecuar: Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a situaciones de consumo y utilización.	?? Diseño de programas adecuados a las características de la demanda. ?? Diseño de los espacios de cada actividad y programa. ?? Distribución temporal de las diferentes actividades.
?? Fraccionar: Actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios.	?? Distribución temporal de cada grupo según sus características y necesidades. ?? Distribución espacial de los espacios destinados al desarrollo de las diferentes actividades y programas.
?? Almacenar: Actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de compra y utilización.	?? Localización adecuada de cada trabajador en su jornada laboral. ?? Espacios destinados al almacenaje del material cercanos a las salas de producción y con un responsable de almacén y distribución del mismo.
?? Contactar: actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos.	?? Buena comunicación con los medios de transporte público. ?? La ubicación del equipamiento deportivo en el centro de la actividad social de la localidad.
?? Informar: actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo.	?? Dotar al equipamiento del espacio y personal adecuado en los procesos de información del servicio, que favorezca la continua información sobre las necesidades del consumidor y de las características de los servicios ofertados.

Fuente: elaboración propia y Lambin (1988).

En esta tabla, se muestra como la empresa de servicios de actividades físico deportivas puede reducir los factores que pueden alterar negativamente el proceso de distribución del servicio, ya que, desde el punto de vista de la distribución estratégica, presenta las siguientes características, a saber:

**Tabla n.º 49**

**CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE  
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Funciones de la distribución</b>	?? Todos los elementos de las funciones de la distribución, (Transportar, adecuar, fraccionar, almacenar, contactar e informar), pueden ser optimizados, de tal forma que se eliminen el mayor número de disparidades en la distribución del servicio.
<b>Canal de distribución</b>	?? Es un canal directo de distribución, el productor vende directamente al consumidor o al usuario final.
<b>Características de los compradores.</b>	?? Existe un número elevado de potenciales usuarios, con continuos ingresos a corto plazo, permitido la disponibilidad del usuario al servicio reduciendo el coste final.
<b>Características de los productos</b>	?? No son productos perecederos, por lo que el sistema logístico es más sencillo, es un servicio adaptado a las necesidades del usuario y de alta técnica y especialización.
<b>Características de la empresa</b>	?? Ofrece un servicio completo, y además es capaz de optimizar la relación entre la oferta y la demanda.
<b>Mejor combinación ofertada</b>	?? Las necesidades de los usuarios, son la base de la oferta.
<b>La distribución intensiva</b>	?? Es un servicio de distribución intensiva, y por lo tanto reduce los costes de distribución, no pierdes el control de las ventas del servicio, mantienes la imagen y el contacto directo con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

El servicio de actividades físico deportivas que proponemos, ofrece la posibilidad de realizar “el marketing directo”, a través de la innovación comercial que se fundamenta en la dependencia de la técnica microelectrónica e informática que dota a la empresa de un sistema de información en los puntos de venta, optimizando la distribución, al mismo tiempo, que se consigue una base de datos en constante reciclaje del usuario y de sus necesidades.

### 7.1.1 UBICACIÓN DE LOS PUNTOS DE VENTA DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

Como hemos expuesto durante el desarrollo de este punto, la ubicación de los puntos de venta es un factor fundamental en la posterior distribución y comercialización del servicio, ya que, sin una localización adecuada sería imposible que nuestros clientes pudieran acceder al mismo. Por ello, pasamos a elaborar las decisiones estratégicas que se refieren su ubicación:

1. Ubicación situada en una localidad de más de 20.000 habitantes.
2. Situado en el centro de actividad social de la zona.
3. Sistemas de acceso a los equipamientos adecuados a las necesidades de los usuarios (aparcamientos, zonas de entrada a la instalación).
4. Bien comunicado por diferentes sistemas de transporte tanto público como privado.

Si seguimos los cuatro parámetros mencionados, conseguiremos la población necesaria para la comercialización del servicio, es decir, contamos con un número elevado de clientes potenciales, además, cumplimos con la normativa de la Ley reguladora 7, 1980 del 2 de abril, de bases de régimen local en su artículo 26. 1c.

El segundo punto es un principio del marketing, los puntos de venta deben estar ubicados en zonas donde exista una población de paso de más de 1000 viandantes.

La tercera decisión estratégica respecto a la ubicación de los puntos de venta está en relación directa con la segunda propuesta estratégica, ya que, si se carece de un sistema de accesos, tanto externos como internos, el usuario no puede percibir la existencia del servicio, ni ser perceptible de ser consumido.

Y, como cuarta consideración, los sistemas de comunicación, y los equipamientos deportivos deben estar bien comunicados para facilitar su accesibilidad e incrementar la posible captación de clientes, ya que, los medios de comunicación urbanos, generan un continuo flujo de posibles clientes que perciben el servicio.

#### **7.1.2 EL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: UN URBANISMO MEDIO AMBIENTAL.**

Para la explicación de este punto, nada mejor que utilizar las palabras de Bueno (1998), donde habla de las estrategias de responsabilidad social y medio ambiente “Son estrategias de entorno las que persiguen relacionar la empresa con su sistema social, con su medio económico, con el fin de que sus objetivos y estrategias sean posibles, promocionando la imagen pública, integrando la empresa con las instituciones y las fuerzas sociales y orientándose al medio ambiente.

Sobre las estrategias de entorno se vienen encontrando tres fuentes justificadoras, la primera que dimana de la aceptación en los países industrializados de la responsabilidad social de la empresa, lo que ha llevado inclusive a una cierta generalización de las grandes empresas, especialmente del sector financiero (ejemplo de España), con la elaboración de documentos o memorias tales como el balance o el informe social que se adjunta en las tradicionales memorias y cuentas anuales de cada ejercicio. Informe que pretende demostrar las relaciones y contribuciones de la empresa al sistema social.

La segunda fuente deriva de la observación de la economía japonesa, en la que la mejora de su productividad o competitividad internacional ha sido importante en estos últimos años, de la mano de la llamada “política de concertación social” (Vogel, 1978).

La tercera fuente proviene de la emergencia de nuevas actividades de negocio provenientes de temas medioambientales, lo que está llevando a la empresa a formular nuevas estrategias”. (Silverstein, 1991; Kolluru y Silverstein, 1994 y Sadgrove, 1993).

Aunque la empresa de servicios de actividades físico deportivas cumple con las tres características estratégicas a las que alude Bueno; es en el tercer aspecto estratégico, donde queremos hacer un paréntesis explicativo:

1. En primer lugar, podemos considerar la empresa de servicios de actividades físico deportivas, como nuevas actividades emergentes, ya que, es un fenómeno característico del siglo XX y debido a lo neófito del tema, la legislación existente en este campo profesional no está específicamente desarrollada por los organismos públicos que pueden legislar al respecto.
2. Y, en segundo lugar, son empresas que se sitúan principalmente en el paisaje urbano, añadiendo a éste las características propias de la actividad física, e incidiendo en el ecosistema de la ciudad. Cabe preguntarse ¿cómo influye la empresa de servicios de actividades físico deportivas en el medio ambiente urbano:
  - ?? Afectando sobre el comportamiento de los ciudadanos, llevándoles a hábitos de vida más saludables y cercanos al comportamiento natural del hombre.
  - ?? Proporcionando a la ciudad espacios estratégicos de esparcimiento y de relación social al ciudadano.
  - ?? Potenciando el equilibrio arquitectónico de la ciudad, dotándoles tanto de espacios abiertos con amplias zonas verdes, que acercan al hombre a su ambiente natural, así como, en el diseño arquitectónico que deben poseer los edificios deportivos.
  - ?? Las actividades que se realizan en estos espacios están en relación con la naturaleza, a modo de ejemplo, la carrera, es una manifestación física propia

del hombre que proviene de su ambiente natural y que se sigue manteniendo en el entorno urbano.

?? La actividad productiva de la empresa, no sólo no produce residuos tóxicos, sino que desarrolla comportamientos educativos de mantenimiento de la naturaleza.

Todos estos planteamientos, hacen considerar a la empresa de servicios de actividades físico deportivas, como un agente activo de la habitabilidad de las ciudades, tanto desde el punto de vista estructural, como del aumento de la calidad de vida del ciudadano, como del acercamiento a entornos naturales que estas empresas generan.

Por ello, consideramos que el sector de servicios de actividades físico deportivas, puede adoptar estrategias que potencien estos aspectos de la empresa, tomando actuaciones como:

- ?? Informar a las Administraciones responsables del medio ambiente de las características potenciadoras del medio ambiente urbano de las empresas de actividades físico deportivas.
- ?? Potenciar en los servicios de la empresa la educación medioambiental.
- ?? Que los diseños arquitectónicos de los equipamientos estén en consonancia con la naturaleza medioambiental de las actividades que se ofertan.

### **7.1.3 LA AMORTIZACIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS.**

El recuperar y compensar los fondos invertidos en la creación de empresas es el primer planteamiento que tiene el posible inversor “amortización es el reembolso gradual de la deuda” Tamames (1992). La amortización de la inversión está en estrecha relación con la posible utilización de la instalación y con los costes iniciales necesarios para crear y poner en funcionamiento la empresa.

Desde el punto de vista de la actividad física, tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos amortizables, a saber:

1. Aprovechamiento, utilización y usos.
2. Amortización económica.

El aprovechamiento, utilización y usos, se explica, en este caso, por las siguientes razones:

- a) Porque el establecimiento de empresas de servicios de actividades físico deportivas cumple con el principal objetivo del artículo 43.3 de nuestra constitución. “Promover la práctica de actividades físicas en la población”.
- b) Porque la posible instalación de empresas de servicios de actividades físico deportivas (semejantes a la descripción que se vienen desarrollando en esta Tesis), se localiza en espacios que responden a los planes urbanísticos de las ciudades, y en la inmensa mayoría de ellos, son de la propiedad de los Ayuntamientos.
- c) La cesión administrativa de un terreno destinado a la práctica deportiva por parte de los Ayuntamientos, sigue como principal criterio, la optimización de la utilidad pública para la que están dotados estos espacios.
- d) El posible inversor debe ver un gran potencial de mercado que haga rentable el coste inicial del equipamiento.

Desde el punto de vista económico:

- a) Ningún inversor pone su capital en una empresa que no le genere beneficios más que suficientes para su amortización.
- b) Estos beneficios se desarrollarán en función de la capacidad de explotación de las diferentes unidades de negocio que se le propongan.
- c) Los beneficios obtenidos de la explotación tienen que ser lo suficientemente amplios durante el periodo de explotación para incentivar al inversor.
- d) Demostrar al inversor que existe el mercado potencial necesario para la explotación del negocio.
- e) Exponer con datos económicos que la comercialización del servicio de actividades físico deportivas es rentable.

Por ello, debemos desarrollar estrategias que demuestren que la amortización de los equipamientos y la explotación de las diferentes unidades de negocios generadas son rentables, tanto, desde el punto de vista económico, como social. A modo de explicación estratégica de este punto se propone la siguiente tabla:

**Tabla n.º 50.**

**ESTRATEGIAS DE AMORTIZACIÓN ECONOMICA Y SOCIAL DEL SERVICIO DE  
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

<b>Tipos de amortización</b>	<b>Estrategias.</b>
<b>Amortización social</b>	<p>?? Conocer, los espacios destinados a uso deportivo de la ciudad.</p> <p>?? Poner en conocimiento de la administración pertinente, el proyecto de empresa con su correspondiente estudio de amortización social.</p> <p>?? Conocer la política de desarrollo urbanístico del momento, (si la tendencia es que la inversión sea pública o privada).</p>
<b>Amortización económica</b>	<p>?? Seleccionar los espacios destinados a estos usos con mayor potencial de mercado.</p> <p>?? Ofrecer al inversor, estudios de mercado desarrollados en la zona de explotación.</p> <p>?? Posibilidad de ofertar otras unidades de negocio que sean compatibles con la utilización del suelo que le incrementen las expectativas de negocio al inversor.</p> <p>?? Realizar un pormenorizado estudio de viabilidad económica del negocio al inversor.</p> <p>?? Vender la idea , a aquellas empresas que les sea necesario fomentar su imagen pública.</p>

Fuente: elaboración propia.



## **7.2 ESTRATEGIAS EN LA POLÍTICA DE PRECIOS DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Como primera consideración, hemos de tener en cuenta, que el servicio de actividades físico deportivas en nuestro país ha sido y sigue siendo un sector subsidiado por la Administración Pública. Este estado de hechos ha generado comportamientos de consumo en el mercado del sector que solicitan precios similares a las empresas públicas del existentes. Además, se tiene que considerar, la creencia popular de que la actividad física debe ser una empresa pública.

Para nosotros, nada más lejos de la realidad y aunque nos encontremos en una situación de desigualdad competitiva, el planteamiento económico y social de nuestra empresa nos permite ofrecer precios de lanzamiento al mercado similares al de las empresas públicas del sector, y, además, incrementando la calidad en el servicio.

Por otro lado, debemos establecer unos criterios a seguir en la política de precios de la empresa, que permita el continuo beneficio de explotación. Por ello, antes de establecer cuáles serán las estrategias de precio de la empresa tipo, haremos el siguiente recordatorio conceptual:

1. El precio puede ser un instrumento de estimulación de la demanda, e influir directamente en el grado de la misma, determinando el nivel de actividad de la empresa.
2. La determinación del precio está en relación a las restricciones de coste, rentabilidad, y a la determinación del precio del servicio, teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los competidores. La noción del precio del dinero, se refleja mediante la siguiente formulación:

??Precio = Cantidad de dinero cedida por el comprador / cantidad de bien cedida por el vendedor. (Monchón, 1998).

3. Los posibles contratos de cesión con la Administración Pública pueden obligar a limitaciones en el precio de diferentes actividades.

Se va a valorar el precio del servicio de actividades físico deportivas, teniendo en cuenta los posibles factores que afectan a la determinación del mismo:

- a) Por un lado, los posibles competidores directos del servicio, que como ya hemos expuesto, son los servicios públicos existentes dentro de la zona, por dos razones, ya que coincide con el tipo de servicio ofertado por la empresa, y además, el mercado al que se dirige es muy parecido: la generalidad de la población de la zona.
- b) La conducta tradicional del consumidor hacia este servicio y la consideración económica de la demanda a la oferta del servicio de actividades físico deportivas. Noción de precio de la demanda.
- c) Los costes de la producción del servicio, que viene determinado por los estudios económicos realizados de la empresa.

Para determinar las estrategias de precio, relacionándolas con los tres factores previamente mencionados, desarrollamos la siguiente tabla:

**Tabla n.º 51.**

**ESTRATEGIAS DEL PRECIO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Contingencias	Estrategias
<b>Competidores</b>	?? Precios de salida similares a los competidores directos de la empresa, en nuestro caso, similares a los de los servicios públicos existentes en la zona.
<b>Cultura y tradición del consumidor ante el servicio de actividades físico deportivas *noción del precio del consumidor.</b>	<p>?? Valoración mediante encuestas de mercado del precio considerado por el consumidor.</p> <p>?? Información mediante estas encuestas de la características del servicio que se quiere ofertar, diferenciando el servicio con respecto a nuestro competidor directo.</p> <p>?? Considerar que tradicionalmente el gasto público en el sector es muy poco representativo, ya que son servicios subsidiados por la administración.</p> <p>?? Valorar mediante encuestas, la posible cuota de mercado del servicio ofertado.</p>
<b>Lo que le cuesta a la empresa ofertar el servicio.</b>	<p>?? Seleccionar las actividades más productivas en relación de la demanda existente.</p> <p>?? Maximizar la eficacia de los procesos de la producción.</p> <p>?? Basar nuestras actividades productivas en el estudio de viabilidad de la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia.

Las justificaciones de las estrategias en la política de precios del servicio de actividades físico deportivas son las siguientes:

1. El objetivo debe ser tener una cuota de mercado alta que asegure una tasa de crecimiento de ventas alto, y que se traduzca en un alto periodo de permanencia de la empresa, necesario para que esta cumpla tantos sus fines económicos como sociales.
2. Las encuestas nos demuestran que la cuota de mercado tiene el suficiente volumen para introducirnos a precios competitivos, es decir bajos.
3. Elegimos un precio de penetración competitivo, es decir bajo, ya que es similar a las empresas públicas del sector, con el fin de aumentar lo más rápidamente posible la cuota de mercado, y nos asegure los beneficios económicos de la empresa, tan necesarios a corto plazo.
4. Los precios se fundamentan en el estudio de la rentabilidad económica de la empresa, que demuestran que podemos hacernos cargo de precios muy competitivos.
5. Los estudios del coste de la producción del servicio aluden a todos los elementos que influyen en el coste final del servicio, amortización de los equipamientos, sistemas de producción adecuados, servicios ofertados adecuados a las necesidades de la demanda, coste de los procesos de gestión de la empresa, mantenimiento de los equipamientos, costes del plan de marketing.
6. Utilizamos la encuesta de mercado, como un elemento comercial en el que indicamos el precio del servicio y sus características, diferenciándose respecto a los competidores directos, y asegurando, con la mayor rapidez, un volumen de ventas óptimo.

El principal problema que plantea la empresa de servicios de actividades físico deportivas es la elección adecuada del precio de penetración del servicio, ya que, las posibles modificaciones futuras del precio vienen determinadas por la rentabilidad económica, y será en el medio y largo plazo donde la política de precios puede variar, diferenciando el servicio en un aumento del precio de algunas o todas las actividades ofertadas, siempre y cuando, se detecte que el valor añadido del servicio ofertado es apreciado por la demanda.

Por ello, hemos hecho principal mención a los aspectos estratégicos del precio relacionados con el corto plazo del desarrollo empresarial y a la variación de los precios en los plazos posteriores.

### **7.3 PLAN DE MARKETING: ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN.**

El inicio del plan de marketing de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se basa en la necesidad de conseguir, en el menor tiempo posible, un volumen de ventas ajustado. Como ya hemos expuesto en el punto anterior, para poder ofertar precios competitivos en el sector, necesitamos un amplio mercado que pueda asumir los costes iniciales derivados de la producción del servicio.

Por esta razón, se hace imprescindible una serie de pautas en el marketing de servicios de actividades físico deportivas que tengan en cuenta las necesidades de la empresa en relación a la captación del mercado en cada momento.

Bajo el prisma de las diferentes etapas empresariales y necesidades de la relación producida entre la oferta y la demanda, vamos a fijar una serie de variables que nos van a definir el plan de marketing, y que se desarrollan en los puntos sucesivos.

#### **7.3.1 NECESIDADES DEL MARKETING EN LA EMPRESA A CORTO PLAZO.**

En esta etapa del proceso empresarial, las necesidades del marketing son prioritarias, dado que se tiene que conseguir el mayor volumen de ventas posibles necesario para dar comienzo a la actividad empresarial. Por ello, la elección de los cauces adecuados de comunicación forma parte imprescindible en las estrategias de comunicación elegidas.

La elección de los cauces de comunicación en este periodo empresarial va a venir determinada por los siguientes elementos:

- a) Aquellos canales de comunicación que informen y nos informen, al y del mayor número de potenciales consumidores de práctica deportiva.
- b) Elegir aquellos canales de comunicación que nos hagan mantener la demanda durante el corto plazo del periodo empresarial.
- c) Debido a los costes iniciales del marketing aprovechar todos aquellos canales de distribución que pueda tener la propia infraestructura de la empresa, así como, adecuar el método a cada proceso empresarial.

**Tabla n.º 52.**

**ESTRATEGIAS DE MARKETING DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE  
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS A CORTO PLAZO.**

Necesidades de la empresa a corto plazo	Estrategias
<p align="center"><b>Alcanzar el mayor volumen de ventas posibles.</b></p>	<p>?? Información masiva del servicio en el sistema social que se desarrolle por todos los canales de comunicación posible: información en los organismos administrativos de la zona, inauguración con personaje público querido por el barrio, distribución masiva de folletos informativos.</p>
<p align="center"><b>Optimizar los costes del plan de marketing.</b></p>	<p>?? Utilizar todos los servicios estructurales de la empresa que puedan ayudar en la campaña informativa: utilizar la encuesta para vender el servicio, distribuir temporalmente las campañas informativas, convenio comercial con banco o caja que se publiciten y avalen el proyecto, etcétera.</p>
<p align="center"><b>Mantener un volumen de venta que nos aseguren la permanencia en el mercado y establecer otros criterios de selección de la demanda.</b></p>	<p>?? Servicio de información y atención al cliente de máxima eficiencia.</p> <p>?? Campañas puntuales de publicidad.</p> <p>?? Realización de actos que fidelicen al cliente.</p> <p>?? Realización de actos puntuales en el barrio.</p> <p>?? Venta de ropa “exclusiva”, con el logotipo de la empresa.</p> <p>?? Mantener el trato lo más cordial posible con las instituciones y actividades comerciales de la zona.</p> <p>?? Descuentos especiales al personal de las empresas cercanas que colaboren con la empresa.</p>

Fuente: elaboración propia.

No obstante, las campañas de marketing deben ser continuas en todo el proceso empresarial “tenemos que vender el servicio”. El servicio de práctica de actividades físicas se fundamenta principalmente en el continuo trato con el cliente. De la satisfacción del con el mismo, va a depender su continuidad.

Aunque, en todos los periodos empresariales el trato con el cliente va a formar parte del plan de marketing, es cuando la empresa a logrado iniciarse en su actividad comercial, y el consumidor recibe el servicio, cuando verdaderamente se adquiere un nivel de ventas adecuado.

Por ello, y aunque también forme parte de las estrategias de marketing a corto plazo, es en el medio plazo de la empresa, cuando verdaderamente se puede vender el valor añadido del servicio. Es, por esta razón, por lo que se ha hecho especial mención no sólo a la capacitación profesional del personal de la empresa, sino también, a las características psicológicas de todo el personal, ya que, todos en un momento u otro, en una forma u otra venden el servicio por que mantienen un continuo trato con el cliente.

### **7.3.2 NECESIDADES DE MARKETING DE LA EMPRESA A MEDIO PLAZO.**

1. Debemos mantener el volumen de ventas adecuado para el funcionamiento del servicio.
2. Comenzar a diferenciarnos de los competidores por la calidad del servicio.

La tabla n.º 59, que mostramos a continuación, explica las estrategias del marketing de acuerdo a las necesidades de la empresa en el medio plazo del periodo empresarial:

Tabla n.º53.

**ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN LAS NECESIDADES DEL SERVICIO A MEDIO PLAZO**

Necesidades	Estrategias
<p><b>Mantener un volumen de ventas óptimo para el funcionamiento del servicio.</b></p>	<p>?? Mantener un sistema de información y atención al cliente lo más eficaz posible.</p> <p>?? Base de datos de los clientes y de los potenciales clientes.</p> <p>?? Campañas publicitarias puntuales.</p> <p>?? Afianzar las relaciones con todo el sistema comercial de la zona.</p>
<p><b>Diferenciación del servicio respecto a los competidores.</b></p>	<p>?? Segmentación publicitaria de interna del servicio.</p> <p>?? Actos puntuales de interés para los usuarios.</p> <p>?? Cursos de formación para los empleados acordes con su función laboral.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el desarrollo de esta tabla, la continua información de la calidad del servicio entre la oferta y la demanda es la principal diferenciación del servicio de actividades físico deportivas con respecto a los competidores. Ello debe manifestarse con total plenitud en el medio plazo del periodo empresarial, teniendo que optar por diferentes planes estratégicos de marketing que nos hagan conseguir este rasgo diferenciador.

Esta diferenciación del servicio, aunque en un principio se lleve a cabo, sobre todo, en el sistema interno de la empresa con sus relaciones entre oferta y demanda, y se produzca un sistema de venta directa del mismo a través del propio usuario, debe ser reforzado por una serie de estrategias de marketing que se transformen en una segmentación del mercado que exija calidad.



En una empresa de servicios de actividades físico deportivas, la mejor publicidad que se puede hacer, es la satisfacción del cliente; ya que ello, y debido a las características psicosociales que aporta, es el medio de comunicación óptimo para vender la práctica de actividades físico deportivas.

La experiencia obtenida durante el funcionamiento de la empresa, debe haberse transformado en una eficacia en los sistemas de producción, y en un conocimiento pleno de las características del mercado. Lo que permite situar a la empresa estratégicamente diferenciada, y realizar una segmentación del mercado óptima para obtener los máximos beneficios posibles.

Cuando la empresa se encuentre en el largo plazo del periodo empresarial, sus estrategias de marketing han de cambiar en función de las necesidades como veremos a continuación.

### **7.3.3 NECESIDADES DE MARKETING EN LA EMPRESA A LARGO PLAZO.**

1. Segmentación del mercado.
2. Diferenciación del servicio.

De acuerdo a estas necesidades diseñamos la tabla de necesidades y estrategias de marketing que mostramos a continuación:

Tabla n.º 54.

**ESTRATEGIAS DE MARKETING DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA A LARGO PLAZO.**

Necesidades	Estrategias.
<b>Mantenimiento de la cuota de mercado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Campañas publicitarias puntuales.</li> <li>?? Venta del iconograma de la empresa.</li> <li>?? Actos puntuales de asistencia general del barrio.</li> <li>?? Participación en las fiestas del barrio.</li> </ul>
<b>Segmentación del mercado.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Distribución de las actividades según las características de los grupos.</li> <li>?? Tratamiento personalizado al cliente.</li> <li>?? Campañas publicitarias restringidas a ciertos segmentos de la población del barrio.</li> <li>?? Regalos de empresa al usuario, bolígrafos, cintas para absorber el sudor, etc.</li> </ul>
<b>Diferenciación del servicio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>?? Aplicación de las novedades técnicas del campo de la actividad física al servicio.</li> <li>?? Alta cualificación del personal técnico.</li> <li>?? Folletos informativos que diferencia a nuestro servicio del resto de los competidores de la zona.</li> <li>?? Tratamiento exquisito al usuario (buen sistema de atención al cliente).</li> <li>?? Regalos de empresa al usuario.</li> <li>?? Actos de interés para el segmento de mercado que queremos potenciar.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Aunque, en este planteamiento general del marketing de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, no hemos hablado de los acuerdos comerciales que se pueden establecer con distintas marcas o empresas, (patrocinio deportivo) no debemos olvidar que la actividad física es un método de publicidad para otros negocios que puede ser aplicado en nuestra empresa en la medida de sus posibilidades.

Hay que tener en cuenta, que la empresa tiene ya la infraestructura suficiente, la fuerza en el mercado, y en un volumen de ventas muy importante, que le permite tratar directamente con las casas y marcas que actúan en el sector deportivo. Éstos pueden ser distribuidores de sus productos a la vez que los publicitan.

Las empresas de publicidad deportiva funcionan publicitando marcas comerciales, a través de los practicantes de muy distintos niveles deportivos. Por esta razón, la empresa tipo no es solo un productor de practicantes de actividad física, sino un generador de productos relacionados con el mismo, (alimentación, ropa, material deportivo, estética). La publicidad comercial puede ser un método de reducción de costes en el presupuesto publicitario.

#### **7.4 ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS SEGÚN OBJETIVOS Y EVOLUCIÓN DEL MERCADO.**

En este punto, se trata de adecuar la evolución del mercado a las necesidades de la empresa. Para ello, hace falta identificar cuales son los objetivos empresariales de una empresa de servicios de actividades físico deportivas a corto, medio y largo plazo.

Cualquier empresa pasa por varios periodos, el primero el de gestación, donde se idea cómo y que características definen a esa empresa, donde se hacen imprescindibles estudios que garanticen el éxito empresarial. En segundo lugar, el periodo de actuación empresarial como tal; y un tercer periodo de expansión y transformación:

- ?? Periodo de inicio de la actividad empresarial, (corto plazo)
- ?? Periodo de pleno funcionamiento empresarial, (medio plazo)
- ?? Periodo de transformación o expansión, (largo plazo)

Se podría decir, que una empresa sigue un proceso evolutivo, un periodo de juventud donde tiene que hacer frente a unas necesidades físicas y formativas imprescindibles para su supervivencia, un segundo periodo donde se desarrolla su potencial, y un tercer periodo, donde se puede elegir una dirección u otra fundamentada en la experiencia vivida.

#### **7.4.1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES A CORTO PLAZO.**

Todas las empresas en su periodo de iniciación tienen que hacer frente a unas necesidades si quieren sobrevivir, es decir, tienen unos objetivos que cumplir, a saber:

- ?? Poder hacer frente a los gastos de inversión y de funcionamiento.
- ?? La fuente básica de ingresos en la empresa ha de ser producida a través de la oferta de las necesidades físico deportivas detectadas en la demanda del servicio.
- ?? Fidelizar a la clientela e incrementar progresivamente la demanda.

Estos tres puntos se pueden resumir en una palabra, “sobrevivir”, ya que son objetivos que no se pueden cumplir el uno sin el otro. Para poder cubrir los gastos de la empresa, debe haber unos ingresos que se adquieren de una demanda suficiente, y obtener el margen de beneficios necesarios. Sí no se consigue tener una clientela estable e incrementarla progresivamente no se pueden obtener ingresos.

El identificar las necesidades de la demanda va a proporcionar un mapa de actividades prioritarias a desarrollar, por ello, el conocimiento del mercado es imprescindible en nuestro estudio, ya que es nuestra fuente de ingresos, tan necesaria en los comienzos empresariales. Esta fuente de ingresos viene definida por los recursos económicos de que dispone la población, de ahí la necesidad de ajustar una política de precios que puedan ser asequible a la demanda.

La evolución del mercado expuesta en el punto anterior junto con los objetivos empresariales a corto plazo, nos pueden mostrar unas estrategias generales a seguir en los comienzos de la actividad empresarial, para ello se diseña la siguiente tabla:

**Tabla n.º 55.**

**ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO  
Y OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO PLAZO**

<b>Evolución del mercado</b>	<b>Objetivos empresariales</b>	<b>Estrategias</b>
?? Diversidad en significado del ejercicio físico dependiendo del segmento de población del que se trate.	?? Poder hacer frente a los gastos de inversión y funcionamiento	?? Distribuir el tipo de actividades en función del porcentaje de edades y características de la demanda.
?? Integración al ejercicio físico de la población femenina y jubilados.	?? La fuente básica de ingresos de la empresa ha de producirse a través de la oferta de necesidades de actividades físico deportivas detectada en la demanda potencial del barrio.	?? Contar con personal técnico cualificado que pueda hacer labores polivalentes dada la diversidad del servicio al mismo tiempo que informa al consumidor de sus necesidades de ejercicio físico.
?? Escasa cultura física en los segmentos adultos de la población especialmente.	?? Fidelizar y expansionar la demanda de actividades físico deportivas.	?? Aumentar los espacios horarios de mañana destinados a la mujer y tercera edad.
?? Privatización del servicio de actividades físico deportivas.		?? Ajustar los precios a las necesidades de la demanda calculando el margen de beneficios necesario.
?? Periodo de expansión y crecimiento económico.		?? Diseño de los espacios con fáciles posibilidad de modificaciones posteriores para prevenir la modificación de los gustos de la demanda
		?? Estabilizar los grupos de actividades, mediante programas y actividades sociales adecuados a las características del grupo.

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de diversificación de las actividades se entiende bajo dos premisas, la primera, como fórmula para captar al mayor número de posibles usuarios, y en segundo lugar, porque la demanda no es uniforme. Si conseguimos captar el mayor número de usuarios en los comienzos de la actividad empresarial podremos hacer frente más airadamente a los gastos propios de su inicio y cumplir los objetivos económicos previstos.

Dado que se requiere gran diversidad de actividades para cada segmento de población, el contar con personal resolutivo que sepa enfrentarse, tanto con ancianos, como con niños, supone tanto un ahorro de personal, como un aumento de la calidad del servicio y que influirá en la fidelización del usuario.

El aumentar los espacios horarios a la población femenina y jubilada, que disponen de más tiempo libre en periodos horarios menos solicitados, supone aumentar las actividades productivas de la empresa y obtener mayores beneficios, tan importantes en el corto plazo.

La política de precios, ajustando las posibilidades económicas a los diferentes tipos de usuarios, provocará mayor accesibilidad al servicio al comienzo de la actividad empresarial. No ofrecer una barrera económica al servicio de actividades físicas es un modo de abrirse al mercado y captar el mayor número de usuarios posibles. Además, tenemos que tener en cuenta, que es un servicio es de interés general, donde políticas de precios discriminatorias en los comienzos empresariales pueden promover la tendencia a que el ejercicio físico sigue siendo para la elite económica de la población. Pensamiento contrario a la intención de esta Tesis, que trata de comercializar el servicio de actividades físico deportivas a las clases medias.

Por otro lado, si se consigue que los usuarios se fidelicen en ejercicio físico en el menor tiempo posible, podremos contar con una seguridad relativa de funcionamiento a corto plazo. Por ello, programas sociales, métodos de desarrollo del ejercicio físico que potencien las relaciones sociales y hagan sentir al usuario como un elemento más de la organización, aseguran, en cierta forma, la continuidad de la empresa a corto plazo.

#### **7.4.2 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES A MEDIO PLAZO.**

Las tendencias a medio plazo del mercado de actividades físico deportivas se corresponden a los objetivos a medio plazo que la empresa en cuestión tenga previstos.

Como ya se ha expresado con anterioridad, el servicio de actividades físico deportivas, es una empresa que ha de tener una perspectiva a largo plazo, ya que, sus procesos de producción se fundamentan en una demanda estabilizada, y además, en el continuo crecimiento de ésta, y que son consecuencia de un desarrollo educacional de la población hacia el ejercicio físico. Como todo proceso educacional tienen unas perspectivas a largo plazo.

La empresa de actividades físico deportivas ha de ser pensada para dar una continuidad en el servicio a la población, por eso, sus periodos evolutivos se caracterizan por su larga duración. El medio plazo de una empresa de actividades físico deportivas comienza cuando existe una demanda estabilizada, que puede ofrecer la continuidad del mismo.

A partir de este momento de estabilización, la empresa, sí quiere proyectarse en el tiempo, tendrá que fijarse los objetivos que nombramos a continuación:

- ?? Incrementar suficientemente la demanda, siempre y cuando, se le pueda dar el servicio deseado.
- ?? Diversificar el servicio en función de las nuevas necesidades detectadas en la demanda.
- ?? Incrementar el precio de las actividades en función de la calidad del servicio derivado de la especificidad de la demanda.
- ?? Formación continua de los recursos humanos para aumentar la calidad y el precio.
- ?? Diferenciar nuestro servicio bajo la variable de calidad, con respecto a nuestros competidores.

De alguna forma, todos los objetivos de medio plazo se fundamentan en que los objetivos del periodo anterior se han conseguido, y además, se mantiene una demanda estabilizada, Mochón (1998), proporcionando a la empresa el beneficio suficiente para ir incrementando paulatinamente la demanda, e iniciar una política expansionista cerrando mercados a posibles competidores.

La diversificación del servicio, producida por las necesidades de un sector específico de la demanda, que producirá un incremento en el precio de estas actividades, y como consecuencia el aumento de la calidad del servicio que se debe ofertar.

Al mismo tiempo se amplían las cuotas de mercado, abriendo nuevas ofertas de servicios de actividades físico deportivas a sectores de la población más especializados, con el fin de seleccionar la demanda de acuerdo a los objetivos marcados por la empresa.

La elasticidad del precio de la demanda, que mide el grado en que la cantidad demandada, responde a las variaciones del precio de mercado, y se expresa:

- ??  $E_p = \text{Variación porcentual de la cantidad de la demanda} / \text{Variación porcentual del precio}$ . Así, se podrá conocer en que grado aumenta el precio del servicio para un sector de la demanda determinado. (Monchón, 1998).



La diversificación de la demanda, va a producir un servicio de mayor calidad técnica y un incremento en el precio de algunas actividades, al mismo tiempo, se tenderá a tener una demanda más selectiva, con lo que estaremos seleccionando nuestro mercado.

Bajo la perspectiva de los objetivos y de las tendencias del mercado de actividades físico deportivas a medio plazo, se elabora la siguiente tabla de estrategias empresariales:

**Tabla n.º 56.**

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SEGÚN LOS OBJETIVOS  
EMPRESARIALES Y TENDENCIAS DE LA DEMANDA A MEDIO PLAZO**

<b>Tendencias de la demanda</b>	<b>Objetivos empresariales</b>	<b>Estrategias empresariales.</b>
?? Paulatino envejecimiento de la población	?? Estabilizar la demanda generalizada.	?? Incrementar en proporción a su crecimiento de la demanda las actividades para adultos, tercera edad y de gustos femeninos.
?? Incremento de la población femenina en la práctica deportiva	?? Diversificar la oferta para incrementar la demanda específica.	?? Contar con personal técnico de alta cualificación que puedan proporcionar la máxima calidad en el servicio.
?? Regulación de la normativa de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas	?? Diferenciar el servicio frente a los posibles competidores bajo criterios de calidad del servicio.	?? Planes de formación y motivación para los recursos humanos de la empresa.
?? Diversificación de la demanda.	?? Formación continua de los recursos humanos.	?? Seleccionar la demanda bajo criterios de calidad que determinarán el incremento del precio de las actividades.
?? Aumento de la calidad del servicio.	?? Incrementar precios con relación a la calidad del servicio prestado.	?? Cerrar el mercado a posibles competidores diversificando la oferta y ofreciendo la máxima calidad posible.
?? Mayor cualificación técnica de los profesionales de la actividad física y del deporte		

Fuente: elaboración propia.

Este periodo empresarial representa a una máquina en pleno funcionamiento, cuando todas sus piezas están engrasadas y rodadas, de tal manera, que debe dar el mayor grado de producción, su envejecimiento implicara la compra de otra nueva máquina (política expansionista de la empresa), o la renovación de aquellas piezas que estén desgastadas. La empresa también envejece y si quiere seguir viviendo debe “renovarse o morir”, adaptándose al paso del tiempo.

### **7.4.3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES A LARGO PLAZO.**

Las previsiones del mercado a largo plazo, dependen principalmente del grado en que estas estén involucradas en la sociedad. Si consideramos a la empresa como uno de los elementos más dinámicos en la economía, la perspectiva en la evolución del crecimiento del servicio de actividades físico deportivas de penderán de los objetivos a largo plazo que se marquen dichas organizaciones.

Como se ha expuesto, una empresa de servicios de actividades físico deportivas tiene que tener una larga visión de futuro si quiere dar el servicio para la que fue creada, y rentabilizar social y económicamente la inversión realizada. Por ello, se pasa a definir genéricamente cuales son los objetivos a largo plazo de una empresa de estas características:

- ?? Rentabilizar la inversión desde el punto de vista económico.
- ?? Rentabilidad la inversión desde el punto de vista social.
- ?? Introducirse en otras áreas de crecimiento de actividades físico deportivas.

Siguiendo la estructura de las anteriores tablas de estrategias empresariales, estas dependen de los objetivos y de la evolución del mercado a largo plazo, por lo que se pasa al desarrollo de dicha tabla.

Tabla n.º 57.

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y OBJETIVOS A LARGO PLAZO.**

<b>Evolución del mercado</b>	<b>Objetivos empresariales</b>	<b>Estrategias</b>
?? Mayor grado de organización social	?? Rentabilizar la inversión económicamente.	?? Estrategias de inversión y de crecimiento.
?? Mayor calidad de vida para el ciudadano.	?? Rentabilizar la inversión socialmente.	?? Estrategias competitivas.
?? Privatización de los servicios públicos	?? Introducirse en nuevos mercados de actividades físico deportivas.	?? Alianzas con otras empresas.
?? Mayor inserción de la actividad física en la sociedad.		?? Mantener una cartera de servicios únicos franquiciando la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Toda organización tiene un ciclo de vida del que depende de su poder de mantenimiento en el mercado, al mismo tiempo, cuando se van cumpliendo los objetivos de etapas anteriores, y se ha obtenido el máximo potencial, hay que mantenerlo cerrando barreras a posibles competidores del mercado, de ahí, la política expansionista que ha de tener una empresa a largo plazo.

Por un lado, la empresa debe seguir manteniendo sus cuotas de mercado, y al mismo tiempo, invertir en otras actividades que no permitan la entrada a posibles competidores.

## *CAPÍTULO 8*

# *“VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”*



## **CAPÍTULO 8.**

### **“VALORACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

Todas las organizaciones actúan bajo la información obtenida a través de la experiencia en el sector en el que se desarrollan, y cada vez más, y debido a la complejidad de los mercados actuales, se hace necesaria una investigación de mercado adaptada al sector específico de estudio. En este capítulo, se llevará a cabo: “una investigación comercial del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur”.

Kotler (1995) define un sistema de información en marketing como: “el conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los profesionales de marketing.”

La American Marketing Association (AMA), define la investigación comercial como: “La investigación comercial es la función que pone en contacto al consumidor, cliente o público en general con el profesional de marketing a través de la información. Información utilizada para identificar y definir las oportunidades y los problemas comerciales: generar adaptar y evaluar las acciones comerciales; controlar su desarrollo y fomentar el conocimiento del marketing como un proceso. La investigación comercial específica aporta la información necesaria para tratar esos problemas, diseña el método de obtención de información, dirige y lleva a cabo el proceso de obtención de datos, analiza los resultados y los comunica a los interesados”. (Fernández Nogales, 1997).

Tenemos que decir, que la encuesta es el técnica más utilizada para la obtención de información primaria. En ella se encuentran las siguientes características metodológicas:

- ?? “Información específica: permite obtener información primaria actual, concreta y especializada del tema y del colectivo objetivo.
- ?? Comunicación: emplea métodos de comunicación para obtener la información. El colectivo analizado es consciente de estar participando en una investigación de mercados.
- ?? Cuestionario: utiliza como instrumento básico en la obtención de información un cuestionario estructurado en una serie de preguntas.
- ?? Diseño muestral: determina estadísticamente el tamaño y la composición de la muestra o grupo de individuos analizados.
- ?? Técnica cuantitativa: los resultados obtenidos de la muestra de individuos entrevistada pueden extrapolarse estadísticamente al colectivo total.
- ?? Método estadístico: es un procedimiento que se realiza en un momento concreto de tiempo y por tanto ofrece solamente información de las características del mercado en ese momento.” (Fernández Nogales, 1997).

Además, este diseño de investigación nos va a proporcionar las siguientes ventajas y limitaciones para nuestro caso concreto de investigación:

#### 1. Ventajas.

- ?? Se puede realizarse a cualquier persona con independencia de su nivel cultural u otras características.
- ?? El entrevistador puede controlar perfectamente a la persona que contesta la encuesta y evitar influencias de otros individuos.
- ?? Los cuestionarios obtenidos tienen un menor número de errores u omisiones debido al asesoramiento del entrevistador.
- ?? Se pueden utilizar distintos materiales auxiliares: fotografías, láminas, productos.
- ?? El entrevistador puede obtener algunos datos por observación: sexo, edad aproximada, nivel social. (Fernández, 1997).

## 2. Limitaciones.

- ?? Es un método que puede resultar caro y lento si la muestra es reducida y está muy dispersa en el sentido geográfico. Los gastos de traslado, dietas, sueldos de los entrevistadores elevarían excesivamente el coste de la encuesta.
- ?? La presencia del entrevistador tiene sus ventajas e inconvenientes como se ha expuesto anteriormente, pero también presenta algunos inconvenientes. A veces, la presencia del entrevistador puede coartar y cohibir al entrevistado, reduciendo su nivel de sinceridad en las respuestas. La adecuada formación y preparación del entrevistador puede reducir este problema.
- ?? Es necesario desarrollar todo un proceso de selección, y formación de los entrevistadores que realizan el trabajo de campo. (Fernández Nogales, 1997).

Para nuestro caso concreto de investigación todas las ventajas de este método de análisis son aplicables, y además, las limitaciones se ven ampliamente reducidas, ya que, las encuestas han sido realizadas directamente por la doctoranda, reduciendo así los costes de la encuesta y la formación del personal entrevistador.

Con la investigación comercial podemos conocer el mercado, el producto o servicio, el precio adecuado, las formas de comunicación por las que se pone en conocimiento el producto y la manera más apropiada de distribución del mismo, siendo todo ello la intención de este capítulo.

Se puede decir, que la aplicación del método de encuestas para nuestro estudio: “mercado potencial del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur” es el que más se adapta a las características que el problema que planteamos, atendiendo a la siguiente consideración:

“La encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada para la obtención de información primaria. Una gran parte de los estudios de mercado que se realizan actualmente utilizan la encuesta como técnica principal de investigación y emplean otras técnicas (cualitativas, observación, análisis de fuentes secundarias...) para obtener



información complementaria útil en el diseño metodológico y en el análisis de resultados de la encuesta.” (Fernández Nogales, 1997).

Tomando como referencia los estudios previos que hemos realizado, pasaremos a aplicarlos a la zona elegida en nuestra investigación, Madrid Sur. En primer lugar, accederemos a un conocimiento generalizado del espacio de acción y que representan las fuentes de información secundaria. Y en segundo lugar, hemos centrado nuestra investigación en el servicio de actividades deportivas de dicha zona, con la intención, de que este estudio basado en fuentes de información primaria, tenga un campo de aplicación.

En este caso, vamos a llevar a cabo una investigación descriptiva del mercado de las actividades físico deportivas en Madrid Sur, ello, nos va a permitir describir sus características principales mediante la obtención de 400 muestreos ya que la población estimada de la zona es de 22.623 habitantes.

Esta relación entre el muestreo y la cantidad de población la basamos en la tabla número 65, de Fernández Nogales (1997) y que se expone en este capítulo, en ella se explica la determinación del tamaño muestral con un error del 5%, y donde se muestra que para poblaciones de 20.000 habitantes el tamaño de la muestra se corresponde con 392 muestreos, y para 25.000 habitantes 397 muestreos.

Es decir, vamos a realizar una técnica cuantitativa de investigación de mercados a través de 400 encuestas personales, recogeremos la información de una sola vez, para llevar a cabo una investigación descriptiva transversal.

La realización de la encuesta va a ser personal y realizada en el exterior, en las zonas de mayor confluencia del barrio: centros comerciales, en la calle y en lugares de gran afluencia de la población de Madrid Sur, como son: la Plaza del cine y cinco urbanizaciones, distribuyendo el número de encuestas en diez bloques de 40 encuestas y que corresponden a las diez zonas de registro donde se van a realizar las encuestas.

Durante el estudio llevado a cabo en la presente Tesis, hemos recogido información sobre como se encuentra la situación general del servicio de actividades físico deportivas. Estos datos nos sirven de guía para la realización del estudio que a continuación se expone.

## **8. UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD DE MADRID SUR.**

Madrid Sur es una zona de nueva creación, situado en el distrito de Vallecas, la antigua Palomeras Bajas, perteneciente al Ayuntamiento de Madrid. Comparte con Ciudad Lineal el segundo puesto en distritos más habitados (299.000 habts.), la tasa más alta de población menor de 15 años (28%), con una densidad de población que se sitúa en el nivel medio de la ciudad (155 Hab/Ha.)

Según el último censo que consta en el Ayuntamiento de Madrid (año 1996), Palomeras Bajas, barrio al que está circunscrito “Madrid Sur”, consta de una población de (33.898 habts.), de clase eminentemente trabajadora.

Más del 50% se encuentra escolarizada. Un tercio de la misma tiene edades comprendidas entre 0 y 29 años; la familia tipo que vive en Madrid Sur está compuesta por matrimonios jóvenes en los que de forma mayoritaria trabajan ambos cónyuges.

Se trata, pues, de un barrio joven, con un nivel sociocultural medio, cuyos habitantes están integrados en la comunidad donde residen, ya que, una gran mayoría de los residentes de este nuevo barrio provienen de la misma zona donde anteriormente habían residido con sus padres.

Por lo tanto, una gran mayoría de la población de Madrid Sur se encuentra integrada en la cultura y problemática de la zona. Vallecas Puente. Siempre se ha manifestado como un barrio con constantes iniciativas sociales, preocupado por el desarrollo social de la zona, y por lo tanto, altamente concienciados de la importancia de la actividad física y deportiva en el ciudadano.

Es importante resaltar, que Madrid Sur es un barrio estratégicamente comunicado, tiene un acceso rápido a través de: Méndez Álvaro por la M-30 y Mercamadrid por la M-40; y por medio de transporte público, el metro (estación de Portazgo), y en tren (estación de Entrevías “Asamblea de Madrid” y el Pozo), así como autobuses de las líneas números 57, 144 y 136, que hacen que en menos de 30 minutos nos situemos en el centro geográfico de Madrid.

Dado que este estudio trata de conocer cuál es la situación del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur, hemos creído necesario dedicar un apartado que describa cuales son los servicios de actividades físico existentes en la zona.

## **8.1 ESTUDIO SOBRE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Como primer planteamiento para implantar una empresa de servicios de actividades en Madrid Sur, es necesario saber, si ya existe una oferta adecuada para la población. Por ello, vamos a describir cuales son los servicios existentes, y si son suficientes para satisfacer el mercado existente en la zona.

En primer lugar, decir que la mayoría de los servicios ofertados son de carácter público pero demasiado lejanos a la zona de influencia de nuestro estudio, ya que, forman parte del distrito de Vallecas Puente, y se encuentran en otros barrios; a saber:

?? Polideportivo Puente de Vallecas, en Portazgo (c/ Payaso Fofo).

?? Polideportivo de Entrevías (c/Ronda del Sur.).

Por un lado, el Polideportivo Puente de Vallecas (Portazgo), oferta 1.617 plazas al mes, tanto para adultos como para infantiles. Su población adulta es de más de 20.000 personas y la infantil de algo más de 11.000, es decir, la oferta apenas supera el 5% de su censo (año 1996). Las actividades que ofrece este polideportivo son:

a) Actividades y servicios:

a.1) Infantiles:

?? Escuelas de iniciación.

?? Gimnasia rítmica y natación.

a.2) Adultos:

?? Educación física permanente y natación.

a.3) Tercera edad:

?? Educación física permanente y natación.

b) Deportes practicables:

?? Baloncesto, Balonmano, fútbol sala, natación y squash.

El Polideportivo del Puente de Vallecas (Portazgo), se encuentra a una distancia de 1.700 metros de Madrid Sur.

Por otro lado, el Polideportivo de Entrevías sólo ofrece actividades al aire libre. Su oferta no está estimada. Debería dar servicio a 38.618 personas que habitan en dicha zona. Este polideportivo se encuentra a una distancia de 1.800 metros de Madrid Sur.

Las actividades que ofrece son:

a). Actividades y servicios:

a.1) Escuelas municipales de iniciación:

?? Balonmano, fútbol y fútbol sala.

b). Deportes practicables:

?? Baloncesto, balonmano, fútbol, fútbol sala, natación (sólo en verano) y tenis.

Si llevamos a cabo un estudio de los centros neurálgicos de Madrid Sur, tomando como referencia la Plaza del Cine (centro de Madrid Sur), observamos que:

1. A algo más de 1.500 metros, se sitúan los dos polideportivos citados anteriormente.
2. Teniendo en cuenta que la población tiende a realizar sus actividades sociales, en este caso deportivas, en el lugar más cercano a su residencia habitual, comprobamos que los citados polideportivos de Puente de Vallecas y Entrevías están alejados del radio de acción del grueso de la población de Madrid Sur, que como hemos descrito, se encuentra en una gran parte compuesta por jóvenes y niños, los cuales deben tener un acceso fácil y rápido a sus lugares de esparcimiento.

Debemos hacer también referencia a otras instalaciones cercanas a Madrid Sur, cuya característica fundamental es que son todas al aire libre:

?? Campo de fútbol once en el Pozo.

?? Campo de Fútbol once en el parque de Entrevías.

?? Campo de fútbol once en Palomeras Bajas.

?? Campo de fútbol once en Cerro Cabezuelo.

?? Dos campos de baloncesto y uno de fútbol en San Diego (Monte Igueldo).

?? Seis pistas de tenis y un campo de fútbol once en Madrid Sur.

?? Un campo de baloncesto y uno de fútbol en el parque de Madrid Sur.

Como puede observarse, todas estos campos son descubiertos, y en su mayoría, destinados a la práctica del fútbol. Esto parece evidenciar que la implantación de otras infraestructuras destinadas a la práctica del resto de actividades físico deportivas sería de gran aceptación en el barrio.

La ausencia de instalaciones cubiertas destinadas a la práctica de otras actividades físico deportivas a provocado la aparición de pequeños gimnasios, que aún careciendo de las infraestructuras y personal adecuado para dar este servicio, absorben a una demanda necesitada de éstos.

Concretamente en el barrio de Madrid Sur no existe ningún gimnasio pero, muy próximos a la zona y distribuidos de la siguiente forma se cuantifican los siguientes:

?? En San Diego: 4 gimnasios.

?? En Entrevías: 4 gimnasios.

?? Muy próximo a Madrid Sur: 2 gimnasios.

La totalidad de estos servicios de actividades físico deportivas son de carácter privado, y su oferta es bastante limitada, tanto en la calidad, como en la tipología de las actividades ofertadas, donde destacan principalmente: culturismo, aeróbic, mantenimiento físico y artes marciales. También, hemos de mencionar, la creación de dos pequeñas piscinas cubiertas que presentan las mismas características en el servicio, y además, son de dimensiones muy reducidas, a saber: la primera perteneciente al Colegio “Gredos San Diego” y la segunda perteneciente a uno de los gimnasios de Entrevías.

Esta descripción del servicio de actividades físico deportivas es comparable a la situación general del servicio de actividades físico deportivas expuesto en el capítulo 3, donde se analizaron las características de las empresas de servicios de actividades físico deportivas, y donde se constata la preponderancia de la empresa pública, como es el caso del IMD de Madrid incapaz de dar el servicio adecuado a la demanda existente.

Por ello, los pequeños gimnasios que se hacen eco del alto grado de demanda insatisfecha, abriéndose un espacio en el sector.

Una vez realizada la aproximación a la realidad social y del servicio de actividades físico deportivas de Madrid Sur, vamos a pasar a desarrollar el siguiente punto, destinado a describir la encuesta destinada detectar el mercado de actividades físico deportivas.

## **8.2 CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

El objetivo de nuestra investigación es detectar el mercado potencial del servicio de las actividades físico deportivas en Madrid Sur, y con ello, determinar cuál sería la rentabilidad y viabilidad económica ante la implantación de una empresa ubicada en la citada zona.

El cuestionario es una parte esencial del proceso de comunicación que se establece entre el investigador y el colectivo analizado. El cuestionario tiene que transmitir las necesidades de información del investigador a las personas entrevistadas, además, tiene que facilitar el registro y la devolución de las respuestas de los entrevistados al investigador. La eficacia de este proceso de intercambio de información se basa fundamentalmente en un diseño de cuestionario adecuado a las características de la investigación. (Fernández, 1997). Este autor nos presenta cual debe ser un diseño general de cuestionario, como así pone de manifiesto en la siguiente tabla:

Tabla n.º. 58

**DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

<p><b>1. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.</b></p>	<p>?? Tema principal.                  ?? Necesidades de información.                  ?? Técnicas de obtención de información.                  ?? Técnicas de análisis de la información.                  ?? Características del colectivo.                  ?? Guión de temas del cuestionario.</p>
<p><b>2. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS.</b></p>	<p>?? Tipos de preguntas.                  ?? Tipos de escalas de respuestas.                  ?? Recomendaciones básicas.</p>
<p><b>3. ESTRUCTURA Y SECUENCIA</b></p>	<p>?? Secuencia.                  ?? Extensión.</p>
<p><b>4. PRETEST.</b></p>	<p>?? Prueba.                  ?? Rectificación.</p>

Fuente: Fernández Nogales (1997).

De acuerdo a la tabla aquí expuesta, nos parece necesario señalar, el criterio de la selección de las edades a la que ha sido dirigida la encuesta (de catorce años en adelante), ya que, nos parece importante que la información que se obtuviese fuera lo más fidedigna posible, en nuestro caso estos criterios fueron:

- a. Dado que afortunadamente los escolares españoles tienen en sus planes de estudios la asignatura de educación física, y que muchos colegios organizan actividades extraescolares, creímos que estas edades tenían cubiertas cierta parte de nuestra posible oferta de servicios de actividades físico deportivas. Aunque, a pesar de que esto, la demanda en estas edades no queda totalmente satisfecha por parte de la oferta del sistema educativo, ya que, como veremos en los resultados de las encuestas la mayoría de los padres manifiestan la intención de que sus hijos realicen práctica deportiva.



- b. Por otro lado, y en contraposición con el punto a), la mayoría de la población del barrio de Madrid Sur (de catorce años en adelante), no tienen acceso a la práctica deportiva si no están dentro del sistema educativo, es decir, la mayoría de la población no tiene cubiertas las demandas más elementales de la posible oferta de servicios de actividades físico deportivas.
- c. Las edades a las que va dirigida la encuesta tienen más poder y criterios de decisión, tanto en el plano económico, como en la capacidad de elección de las actividades según gustos; ello supondría una mayor fidelidad de la información obtenida.

Siguiendo los criterios metodológicos de la tabla anteriormente expuesta, las principales características de nuestra encuesta son:

1. Planteamiento de objetivos:

?? El objetivo que pretende nuestro estudio es detectar el mercado potencial del servicio de actividades físico deportivas para determinar la rentabilidad y viabilidad económica de una posible implantación de una empresa destinada a ofertar estos servicios en la zona de Madrid Sur.

?? Por ello, nuestras necesidades de información hacen referencia a:

- a. El sexo como elemento determinante en el gusto y tipo de práctica deportiva.
- b. La edad como elemento determinante en el tipo de práctica deportiva.
- c. La ocupación para determinar, tanto su capacidad económica, como su tiempo libre disponible para la práctica deportiva.
- d. El tiempo libre del que dispone para ser capaz de realizar un planning de distribución de actividades en horarios disponibles según edades, tipología de la actividad, espacios disponibles.
- e. La aceptación del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur, con el fin de conocer cual es la potencialidad del mercado existente, y la actividad física más demandada.

- f. Las posibles razones de no realizar práctica deportiva para saber cuales son nuestros principales puntos débiles en la comercialización del servicio.
- g. Si tienen hijos y sus edades para determinar el horario disponible en función del horario escolar, detectar cual es el sexo (en edades no escolares) que depende en mayor medida del horario escolar, al mismo tiempo, ésta variable nos va a servir de referencia para detectar el mercado futuro de servicios de actividades físico deportivas en la zona.
- h. Saber si la coordinación de los horarios de los hijos con los padres en diferentes prácticas deportivas es un incentivo para la demanda potencial.
- i. Determinar que actividades en el caso de tener hijos son las que más demandarían.
- j. Realizar algún tipo de comparación con el presupuesto que destina esta población a otro servicio de menor importancia para su salud, como son los servicios de peluquería.
- k. Conocer que actividades físicas son las más demandadas según la edad y sexo.
- l. Saber cuales son las necesidades de infraestructuras deportivas más demandadas en la zona.
- m. Saber cuanto estarían dispuestos a pagar por el servicio adecuado de actividades físico deportivas, y poder realizar un estudio económico de la empresa.
- n. Conocer cuales serían los servicios complementarios a la producción más demandados.

?? La técnica de información que se va a utilizar es una encuesta personal.

?? Las técnicas de análisis de la información obedecen al siguiente diseño de preguntas y respuestas:

**Tabla n.º 59.**

La presente encuesta forma parte de un estudio de investigación de ámbito universitario, que trata de detectar las necesidades del servicio de actividades físico deportivas en la población de Madrid Sur.

Edad/sexo/Ocupación / /	¿En qué hora del día dispone de tiempo libre?	¿Le gustaría realizar algún tipo de actividad física? ¿Cual? /	En el caso de que no le gustaría practicar diga la razón.
¿Tiene hijos? (edad y sexo) / / / /	¿Le gustaría poder realizar práctica deportiva al mismo tiempo que sus hijos? ?? Si ?? No	Nombre dos actividades físicas que le gustaría que sus hijos practicasen: ?? ??	¿Qué presupuesto mensual destina a servicios de peluquería?
¿Qué tipo de actividad física le gustaría practicar? (orden de preferencia del 1 al 7): - Deportes colectivos (fútbol y sus variante, baloncesto, voleibol, balonmano). ( ) - Gimnasia rítmica, danza ( ) - Natación ( ) - Atletismo ( ) - Gimnasia (de rehabilitación, de mantenimiento, de entrenamiento danza, aeróbic). - Artes marciales ( ) - Deportes de raqueta (tenis, paddel) ( ) - Actividades físicas en la naturaleza deportes de aventura. ( )	¿Qué instalaciones deportivas le gustaría tener en su barrio? (ordenar por orden de preferencia del 1 al 5). - Un polideportivo cubierto con gimnasios para artes marciales, sala de pesas, mantenimiento físico etc. ( ) - Piscina cubierta ( ) - Piscina descubierta ( ) - Pistas de tenis ( ) - Pistas polideportivas descubiertas ( )	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la práctica deportiva mensualmente? (marcar con una x) - Entre 3000 y 5000 Pts por actividad ( ) - Entre 10.000 y 12.000 como cuota familiar. ( )	¿Qué servicios le gustaría tener en su instalación deportiva? Ordenar por orden de preferencia del 1 al 5) - Club social con restaurante ( ) - Ludotecas/juegos infantiles ( ) - Venta de material deportivo ( ) - Rehabilitación, sauna, masaje, servicios médicos, etc. ( ) - Servicios de asesoramiento deportivo ( )

Fuente: elaboración propia.

?? Características del colectivo: el lenguaje del cuestionario es de fácil entendimiento, no utiliza tecnicismos para que se adecue al nivel sociocultural de la población. Las preguntas son rápidas y directas para que el cuestionario no suponga un examen sin fin para el encuestado, y refleja las necesidades del servicio.

## 2. Formulación de las preguntas:

?? En la encuesta presentada anteriormente se plantean Preguntas mixtas, “las preguntas mixtas especifican distintas alternativas de respuesta (parte cerrada), ofreciendo adicionalmente la posibilidad de contestar una alternativa no especificada (parte abierta)”,. (Fernández, 1997). La encuesta está diseñada para que sea contestada por personas con edades a partir de los catorce años, ya que, es a partir de esta edad donde la elección de la actividad física depende menos de la guía de los padres; aunque los menores de 14 años, también se recogen a través de preguntas control como expondremos a continuación

?? Nuestra encuesta presenta una clasificación de la información a través de la tipología de la pregunta presentada. El cuestionario está diseñado para que la primera pregunta introductoria la realice el entrevistador, ya que, como ya hemos mencionado, es una encuesta personal y nos va a ahorrar tiempo a la hora de realizar el muestreo necesario. En nuestro caso, la pregunta introductoria sería: “Por favor le importaría contestarme para realizar un trabajo de investigación para mis estudios en la Universidad referente a la actividad física en Madrid Sur”.

?? Las preguntas filtro siguen un orden lógico e intentan saber si es posible continuar con las preguntas que van a venir a continuación, en este caso preguntan si ¿les gustaría realizar práctica deportiva?, ¿nombrar una actividad física que le gustaría practicar en su tiempo libre? y en caso negativo que digan las razones, y poder determinar las causas que pueden desviar la tendencia del ciudadano a la práctica de actividad física.

- ?? Presenta una serie de preguntas de control que constatan la intención positiva de respuesta del entrevistado, además, a través de ellas, obtenemos datos significativos que nos van a dar coherencia a nuestro estudio, resaltando algunas características generales de los individuos que pueden afectar a su práctica deportiva, a saber: ¿le gustaría realizar actividad física al mismo tiempo que sus hijos?, ¿qué actividad física le gustaría que practicasen?, ¿Cuánto presupuesto mensual destinan a peluquería?.
- ?? Las preguntas de clasificación nos van a identificar al individuo entrevistado, en nuestro caso, estas preguntas serán: edad, sexo, ocupación, número de hijos, tiempo libre del que dispone, ¿qué actividades físicas les gustaría practicar según el orden de preferencia?, ¿qué instalaciones deportivas les gustaría tener en el barrio por orden de preferencia? y ¿qué servicios les gustaría tener en su instalación deportiva por orden de preferencia?.

Una vez expuesto el diseño y contenido de nuestra encuesta, es importante señalar las motivaciones que nos han llevado a la elección del muestreo que hemos llevado a cabo; para ello, dedicamos el punto que a continuación se expone.

### **8.3 PRINCIPALES CRITERIOS SOBRE EL MUESTREO DE LA ENCUESTA DE MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Como ya se expuso en el punto 8.1, dedicado a la aproximación de la realidad social de Madrid Sur, en el que se muestran unas características zonales muy significativas, tanto cualitativa como cuantitativamente, se tiene en cuenta las siguientes consideraciones en la elección cuantitativa del mismo:

- ?? Madrid Sur está circunscrito en el Distrito de Vallecas (Madrid) y forma parte del Barrio de “Palomeras Bajas”, que en el año 1996 consta de una población de derecho de 33.898 habts. Era en esos años, cuando comenzó a incorporarse la nueva población que había de acoger al Plan Urbanístico de Madrid Sur.
- ?? Teniendo en cuenta, que Madrid Sur se creó a partir de un Plan Urbanístico que daba albergue a más 4.500 viviendas por unidad familiar, y considerando que como mínimo cada unidad familiar conste de dos miembros, la población aproximada de Madrid Sur será de más de 9.000 habts.
- ?? Tenemos que tener en cuenta, que Madrid Sur está poblado, en un gran porcentaje, de personas jóvenes que vivían con sus familias en los barrios circundantes de Vallecas, es decir, ya estaban enraizados en la problemática del barrio.
- ?? Al no constar diferenciadamente en el Ayuntamiento de Madrid la población concreta de Madrid Sur en el año 1999, y solo constar la población del Barrio al que está circunscrito Madrid Sur en el año 1996, se planteó la pregunta de ¿a cuánta población iba dirigida la encuesta?; sí a la población de Palomeras Bajas (33.898) habts, o a la zona concreta de Madrid sur de (9.000) habts.
- ?? Por lo expuesto en el punto anterior, se consideró que Madrid Sur era una zona rodeada de otros barrios de mucha mayor población, y que estaba estratégicamente situado en el centro, y que culturalmente estaba enraizado en el distrito de Vallecas Puente. Ésto iba a producir un pequeño movimiento migratorio entre barrios para mucha parte de la población joven que ya formaban parte del mismo: Vallecas Puente.
- ?? Por la razón anterior, se creyó conveniente localizar estratégicamente los barrios cercanos a Madrid Sur, y conocer también, el número de habitantes de los que constaba cada uno de ellos.
- ?? De esta forma, Madrid Sur se encuentra rodeado por:
- a. Palomeras Bajas de 33.898 habitantes.
  - b. San Diego de 36.322 habitantes
  - c. Entrevías de 38.618 habitantes.

?? Se llevó a cabo la media entre el total de la población de las zonas a, b, y c, sin incluir a Madrid Sur, obteniendo una población de: 36.246 habitantes a los que se les puede influir, ya que, como se ha expuesto, estos barrios tampoco tienen instalaciones deportivas adecuadas.

?? No obstante y a pesar de que la población de Madrid Sur fuese de algo más de 9.000 habitantes, debíamos obtener una muestra más representativa de la zona donde influye. Por eso, se realizó nuevamente la media entre la población de Madrid Sur y el número de habitantes a los que puede influir el servicio, obteniendo una población de 22.623 habitantes.

?? Por ello, se considera, que el tamaño muestral debería ser de 400 encuestas siguiendo los conceptos de “determinación del tamaño muestral. Estimación de proporciones” que exponemos en la siguiente tabla: (Fernández, 1997).

**Tabla n.º 60.**

**TABLA PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL. ESTIMACIÓN DE PROPORCIONES.**

<b>Poblaciones finitas</b>						
<b>N</b>	<b>K</b>					
	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>
<b>500</b>					<b>222</b>	<b>83</b>
<b>1.000</b>				<b>385</b>	<b>286</b>	<b>91</b>
<b>2.000</b>			<b>714</b>	<b>476</b>	<b>333</b>	<b>95</b>
<b>3.000</b>		<b>1.364</b>	<b>811</b>	<b>517</b>	<b>353</b>	<b>97</b>
<b>4.000</b>		<b>1.538</b>	<b>870</b>	<b>541</b>	<b>364</b>	<b>98</b>
<b>5.000</b>		<b>1.667</b>	<b>909</b>	<b>556</b>	<b>370</b>	<b>98</b>
<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>2.000</b>	<b>1.000</b>	<b>588</b>	<b>385</b>	<b>99</b>
<b>15.000</b>	<b>6.000</b>	<b>2.143</b>	<b>1.043</b>	<b>600</b>	<b>390</b>	<b>99</b>
<b>20.000</b>	<b>6.667</b>	<b>2.222</b>	<b>1.053</b>	<b>606</b>	<b>392</b>	<b>100</b>
<b>25.000</b>	<b>7.143</b>	<b>2.273</b>	<b>1.064</b>	<b>610</b>	<b>394</b>	<b>100</b>
<b>50.000</b>	<b>8.333</b>	<b>2.381</b>	<b>1.087</b>	<b>617</b>	<b>397</b>	<b>100</b>
<b>100.000</b>	<b>9.091</b>	<b>2.439</b>	<b>1.099</b>	<b>621</b>	<b>398</b>	<b>100</b>

\*Dispersión:  $p=0,5$ . Nivel de confianza =95 por 100. Fuente: Fernández Nogales, (1997).

?? Con la intención de que el estudio fuera representativo, tanto para la población específica de Madrid Sur ( más de 9.000 habitantes, como para su zona de influencia (22.623 habitantes), se cree conveniente realizar un muestreo lo suficientemente extenso que recogiese información extrapolable para ambos casos.

Es importante señalar que Madrid Sur no consta de una forma específica en la estadística disponible por el Ayuntamiento de Madrid, y en consecuencia la correlación que debe existir entre los grupos de edades, diferencias de sexo, de la población real y el muestreo se corresponden a los siguientes criterios:

1. En cuanto a la distribución del sexo en el muestreo, se intentó que fuese el 50% de sexo masculino y el restante 50% población femenina.
2. En cuanto a la distribución de edad en el muestreo se considera por necesidades físicas en relación a la edad, por lo que hay que decir:
  - a. Que los grupos de edad más representativos de Madrid Sur, y según los estudios previos realizados, era la población joven y adulta joven, entendiéndose a las edades comprendidas entre 14 y 35 años, ellos deberían aproximarse al 65% de la población encuestada, además, es el grupo de edad con mayor capacidad de ejercitación física.
  - b. Que el grupo de edad comprendido entre 36 y 55 años, supusiese el 35% del muestreo, ya que son grupos que por disponibilidad económica y con necesidades de ejercitarse físicamente, en cuanto a que comienzan a manifestarse algunas enfermedades relacionadas con la edad, y podrían ser los perfectos consumidores que realicen actividad física para mejorar su calidad de vida.
  - c. Que el 15% de la población sea de 55 años, ello, supone el grupo más reducido en cuanto a población encuestada, ya que, la mayoría de ellos, son jubilados que acceden a la práctica deportiva a través de Instituciones como el IMD de Madrid, y que les pueden facilitar precios más asequibles. No obstante, se debe reflejar en el diseño del muestreo la tendencia de la población jubilada y prejubilada a realizar ejercicio físico para el mantenimiento de su salud.



d. En cualquiera de los casos, se llevaran a cabo la total realización de los formularios distribuidos zonalmente (40 por las 10 distintas zonas elegidas para la realización de la encuesta, como se dijo en la introducción de este capítulo).

Por último, señalar que la realización de la encuesta ha sido realizada durante el mes de septiembre de 1999, en Madrid Sur y lugares estratégicos de confluencia social: centros comerciales, Plaza del cine y distribuidas en diez parcelas diferentes de la zona. Lo ideal hubiese sido que fuera realizada en quince días, pero la encuesta ha sido realizada íntegramente por el doctorando superando las dificultades que ello a supuesto.

Con los datos aportados durante el desarrollo de estos puntos introductorios al resultado de la investigación, vamos a realizar una tabla resumen de la ficha técnica.

**Tabla n.º 61.**

**RESUMEN DE LA FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

<b>OBJETIVO</b>	?? Detectar el mercado potencial del servicio de actividades físico deportivas en el barrio de Madrid Sur para la posible implantación de una empresa tipo en dicha zona.
<b>POBLACIÓN</b>	?? Madrid Sur (9.000 habitantes). ?? Población influenciable por el posible servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur (22.623 habitantes). ?? Edades comprendidas de catorce años en adelante
<b>TAMAÑO MUESTRAL</b>	?? 400 encuestas válidas.
<b>DISEÑO MUESTRAL</b>	?? Muestreo sistemático ?? Técnica estadística: tabulación simple y cruzada
<b>FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO</b>	?? Mes de septiembre de 1999.

Fuente: elaboración propia.

#### **8.4 RESULTADO DE LA ENCUESTA DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

El objetivo principal de esta investigación es: “conocer el mercado potencial de actividades físico deportivas en el barrio de Madrid Sur para la posible implantación de una empresa tipo en dicha zona”.

Por ello, las variables que se presentan en la encuesta tienen la intención de detectar cuál es el mercado potencial, y determinar aquellas características más importantes que puedan favorecer la comercialización del servicio de actividades físico deportivas.

A lo largo del desarrollo de esta Tesis, se ha venido determinando cuáles son los aspectos de la persona que se deben estudiar en relación con la actividad física. Como es evidente el ejercicio físico modifica sus características atendiendo a las diferencias físicas y psicológicas del ser humano, por esta razón, es de necesidad en este estudio conocer cuáles son los rasgos físicos más representativos de la población, a saber: edad y sexo.

Los resultados que verdaderamente van a dar sentido a nuestra investigación es la relación de estas dos variables (edad y sexo) con la práctica de actividades físico deportivas. Por ello, realizamos en primer lugar el análisis de la tendencia de la población de Madrid Sur hacia la práctica deportiva, así como, conocer cuáles serían las actividades físicas más llamativas para cada grupo poblacional. Así, se podría prever una campaña publicitaria que pudiese acercar a la población lo más rápidamente posible al servicio. Para ello, se planteó la pregunta número 5 de nuestro cuestionario, a saber: ¿Le gustaría practicar actividad física en su tiempo libre?. Nombre alguna.

El conocimiento del análisis de esta variable nos va a describir un aspecto clave en nuestro estudio dirigido a la comercialización del servicio “la actitud de la población de Madrid Sur”, entendida ésta como la tendencia positiva hacia la practica de actividades físico deportivas y “la aptitud” entendida como aquellos aspectos negativos Oque pueden desviar la tendencia a la practica deportiva de la población.

Una vez constatada la tendencia positiva de la población de Madrid Sur (hipótesis de nuestro trabajo), se analizan aquellos aspectos del servicio de actividades físico deportivas que influyen en su práctica, y que en la encuesta toma forma a través de las preguntas: 9,11,12,13,14.<sup>5</sup>.

Por otro lado, se hace necesario analizar algunas situaciones personales que pueden afectar directamente a la práctica de actividades físico deportivas, por ejemplo, el tener hijos, su situación ocupacional, el tiempo libre disponible; en las que vamos a conocer si estas situaciones son negativas, ó son superables si el servicio propuesto es el adecuado.

Para comenzar con el análisis de los datos obtenidos en la encuesta de la población de Madrid Sur, en relación al servicio de actividades físico deportivas, vamos a realizar una descripción general de los resultados obtenidos en cada variable, y que será el punto que desarrollaremos a continuación.

#### **8.4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.**

En este punto, se realiza una descripción general de los resultados obtenidos de una forma individualizada, y a través de un análisis estadístico básico y tabulación simple.

---

<sup>5</sup> Ver tabla n.º 64, de cuestionario.

Aunque los datos obtenidos, estudiados de una forma individual carecen de un significado general, al aplicarlos a todo el muestreo se accede a los rasgos más significativos de la población, para poder generalizar características poblacionales de Madrid Sur, a saber:

### **8.3.1.1 Rasgos más importantes de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “edad”.**

Comenzaremos la descripción de los resultados por la variable correspondiente a la edad de la población encuestada, de esta forma obtendremos que:

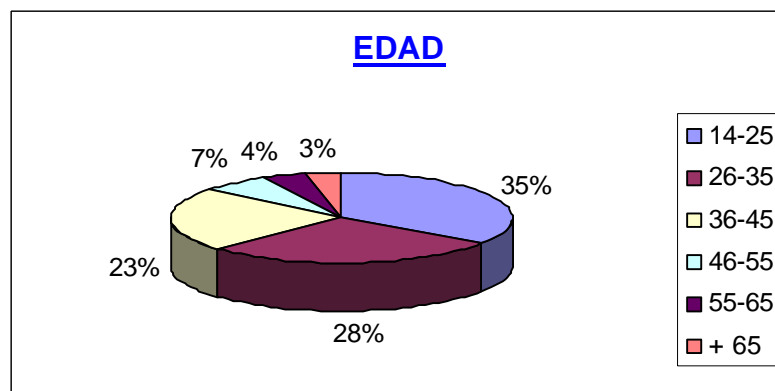
- ?? 136 casos corresponden a edades comprendidas entre 14 y 25 años es decir el 35% de la población.
- ?? 112 casos corresponde a edades comprendidas entre 26 y 35 años, es decir, el 28% de la población.
- ?? 93 casos corresponden a edades comprendidas entre 36 y 45 años, es decir, el 23% de la población.
- ?? 27 casos corresponden a edades comprendidas entre 46 y 55 años, es decir, el 7% de la población.
- ?? 17 casos corresponden a edades comprendidas entre 55 y 65 años, es decir el 4% de la población.
- ?? 14 casos corresponden a edades comprendidas a partir de 65 años, es decir el 3% de la población.
- ?? La suma total de hijos de la población encuestada es de 379, si contamos que los hijos están dentro de la unidad familiar, y que los cabezas de familia son dos, estos casos se reducirán a la mitad, con lo que obtendremos una población de 189 casos menores de 14 años, es decir , algo menos del 47% de la población.

Estos datos obtenidos nos demuestran que:

1. Que el 87% de la población encuestada se encuadra dentro de jóvenes y adultos jóvenes (35% entre 14 y 25 años, un 28% entre 26 y 35 años y un 23% entre 36 y 45 años); es decir, la media de edad de la población es de 33,1350.
2. Hablamos de una población con edades que responden a un modo de vida activo y en plenitud de facultades físicas y psicológicas, (jóvenes y adultos jóvenes).
3. Además, encontramos un gran potencial futurible dentro de la zona, ya que, se ha detectado una población con edades inferiores a los 14 años de casi el 50% de la población encuestada (189 casos).
4. Al estar la media de la población en edades comprendidas en 33,1350 años, nuestra planificación del servicio de actividades físico deportivas debe estar orientado a las características físicas y psicológicas de dicho grupo de edad.

**Gráfico n.º 8.**

**DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE MADRID SUR.**



Fuente: elaboración propia.

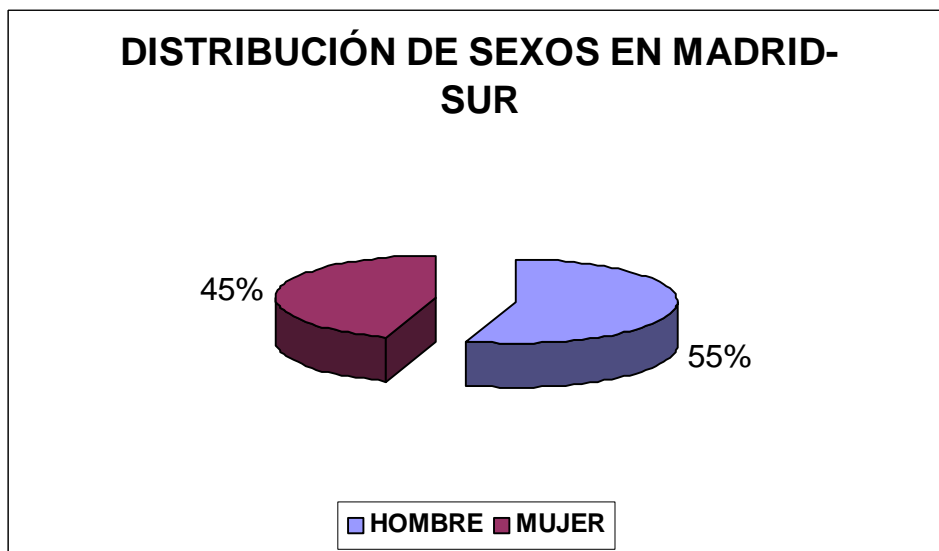
**8.3.1.2** Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “sexo”.

El siguiente aspecto a describir de la muestra hace referencia al sexo, en este punto se presentan las siguientes características:

?? 220 casos corresponden a hombres, es decir, el 55% de los casos.

?? 180 casos corresponden a mujeres, es decir, el 45% de los casos.

**Gráfico n.º 9.**



Fuente: elaboración propia.

**8.3.1.3** Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur según la variable “grado ocupacional”.

El siguiente aspecto a describir es el grado ocupacional de la población encuestada, hay que decir:

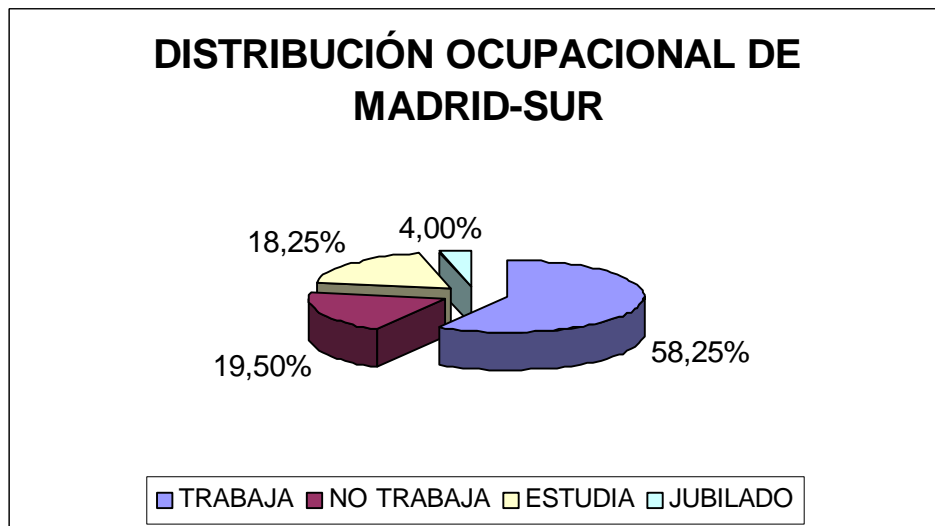
?? 233 casos trabaja, es decir, el 58,25% de la población encuestada trabaja.

?? 78 casos no trabaja, es decir, 19,50% está parada.

?? 73 casos estudia, es decir, el 18,25% es estudiante.

?? 16 casos son jubilados, es decir, el 4% de la población encuestada.

Gráfico n.º 10.



Fuente: elaboración propia.

Este punto parece preocupante, ya que presenta un alto índice de población parada, de lo que se deduce que su poder adquisitivo puede ser una traba para el consumo del servicio de actividades físico deportivas.

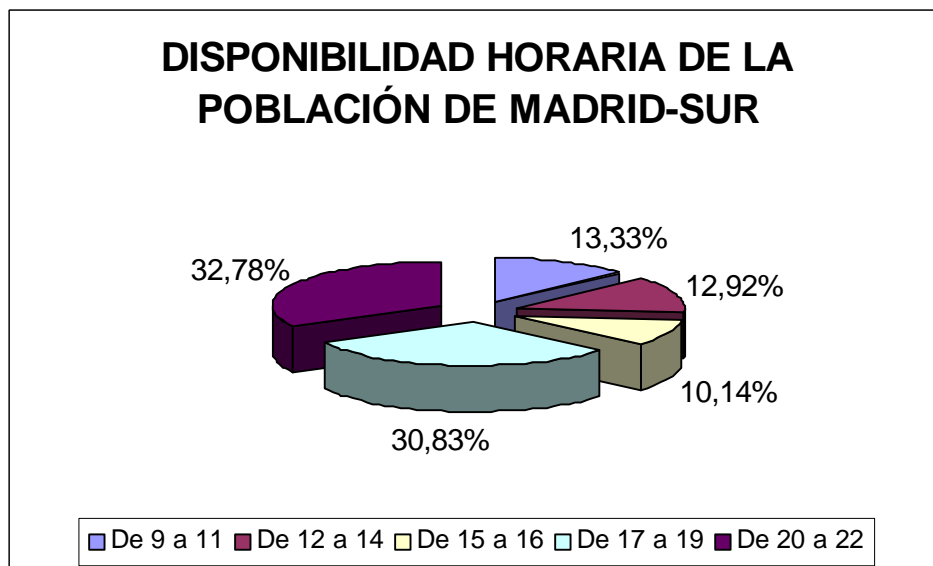
Por otro lado, se aprecia también un alto índice de población estudiantil, que son especialmente receptivos a la práctica de actividades físico deportivas.

**8.3.1.4 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “tiempo libre”.**

Respecto al tiempo libre de la población se observa:

- ?? 96 casos, es decir, el 13,33% de la población dispone de horarios entre 9 y 11 de la mañana.
- ?? 93 casos, es decir, el 12,92% de la población dispone de tiempo libre entre 12 de la mañana y 2 de la tarde.
- ?? 73 casos es decir 10,14% de la población tiene una disponibilidad horaria de 3 a 4 de la tarde.
- ?? 222 casos es decir 30,83% de la población dispone de horarios entre 5 y 7 de la tarde.
- ?? 236 casos es decir el 32,78% de la población tiene una disponibilidad horaria entre 8 de la tarde y 10 de la noche.

**Gráfico n.º. 11.**



Fuente: elaboración propia.

De estos datos se deduce que:

1. El principal grueso de la población se concentra en horarios de tarde.



2. El horario de mañana presupone una infrautilización de las instalaciones, por lo que hay que buscar ofertas alternativas complementarias.

### 8.3.1.5 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “¿le gustaría realizar actividad física en su tiempo libre?”.

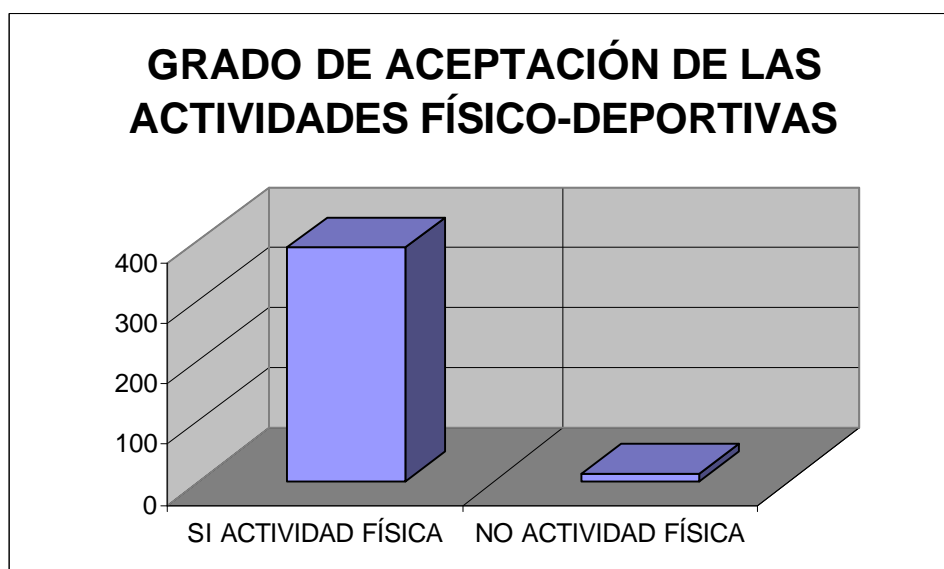
La variable número 5: ¿Le gustaría realizar actividad física en su tiempo libre? es el principal marcador de la tendencia hacia la practica deportiva de la población de Madrid Sur, y de esta forma se muestran los datos obtenidos:

?? 387 casos contestan “si” a dicha variable, es decir, el 96,75% de la población desearía realizar actividad física en su tiempo libre.

?? 13 casos contestan “no”, es decir, el 3,25% de la población no realizaría practica deportiva en su tiempo libre.

Observamos que de forma mayoritaria la población de Madrid Sur esta más que predispuesta a realizar práctica deportiva en su tiempo libre, manifestándose como una zona con gran potencialidad para desarrollar el servicio de actividades físico deportivas.

Gráfico n.º. 12.



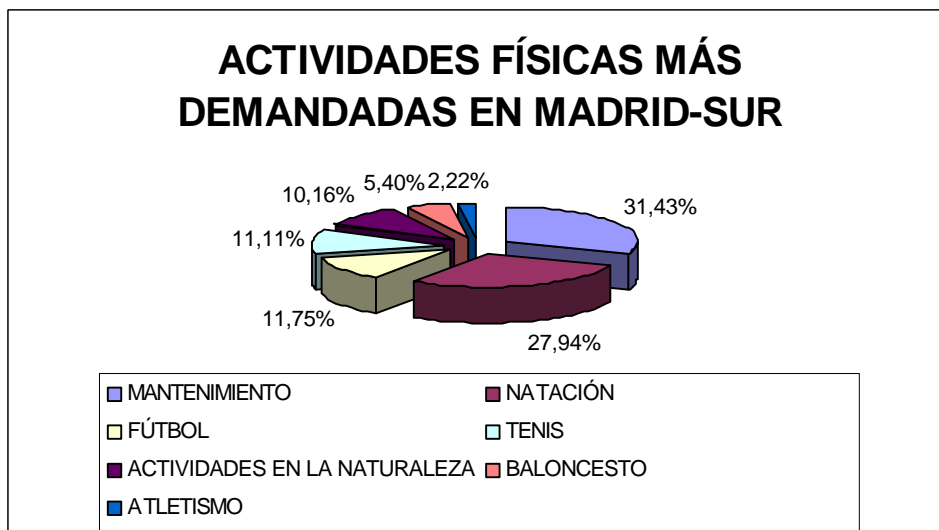
Fuente: elaboración propia.

**8.3.1.6 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “nombre dos actividades físicas que le gustaría realizar”.**

Los datos obtenidos en dicha variable son:

- ?? La actividad más demandada por la población es “mantenimiento” con 99 casos, es decir, el 31,43% de la población.
- ?? Natación sería la segunda actividad más demandada con 88 casos, es decir, un 27,94% de la población.
- ?? Fútbol 37 casos, es decir el 11,75% de la población para cada actividad.
- ?? Tenis sigue muy de cerca al fútbol, con 35 casos, es decir, un 11,11% de la población desearía realizar tenis en su tiempo libre.
- ?? Actividades en la naturaleza constan 32 casos, es decir 10,16% de la población.
- ?? Baloncesto, con 17 casos, es decir el 5,40% de la población.
- ?? Atletismo, con 7 casos, el 2,22% de la población.

**Gráfico n.º. 13.**



Fuente: elaboración propia.

De estos puntos se deduce:

1. El servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur es una actividad con un altísimo grado de aceptación en la población, de 400 encuestas realizadas a 377 casos les gustaría realizar práctica deportiva en su tiempo libre, es decir, el 94,25% de la muestra se muestra partidario de la práctica de actividad físico deportivas.
2. La tendencia de la mayoría de la población se dirige hacia las actividades físicas que se realizan en espacios cubiertos (gimnasios), ya que la actividad más demanda es mantenimiento, de lo que se deduce una necesidad de instalaciones cubiertas prioritarias en el servicio.
3. La natación, como segunda actividad más demanda, solicita del servicio estas instalaciones, como se hace patente con la intención de la demanda.

#### **8.3.1.7 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la “¿le gustaría realizar actividad física la mismo tiempo que sus hijos?”.**

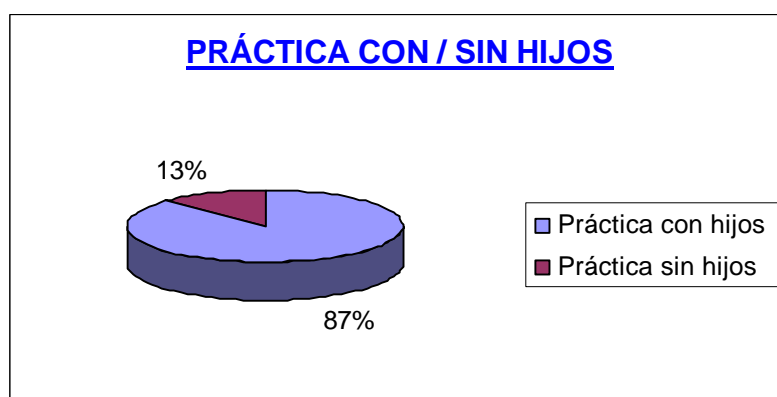
La variable que vamos ha estudiar a continuación es la número 8: ¿le gustaría realizar actividad física en el mismo horario que sus hijos?, intenta saber si la compatibilidad de horarios entre padres e hijos facilitarían la practica deportiva para los padres.

El resultado fue el siguiente:

?? 131 casos contestaron que sí, es decir el 87% de los padres prefieren hacer práctica deportiva al mismo tiempo que sus hijos, mientras que tan sólo 19 casos es decir, el 13% prefiere hacer práctica deportiva en horarios diferentes a los de sus hijos.

Esto quiere decir que la practica deportiva puede ser un lugar donde continúe la vida social y familiar, lo que supone la previsión de espacios para este tipo de acontecimientos.

Gráfico n.º. 14.



Fuente: elaboración propia.

### 8.3.1.8 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “¿tipo de actividad física que le gustaría realizar por orden de preferencia?”.

La variable número 11, ¿Tipo de actividad física que le gustaría practicar. Ordenar por orden de preferencia del 1 al 8?. El análisis de dicha variable nos va a exponer cuales son los gustos en la práctica deportiva de la población de Madrid Sur de una forma más exhaustiva que en la pregunta introductoria número 5, los resultados fueron los siguientes:

?? Los deportes más demandados fueron: deportes de raqueta y actividades en la naturaleza, ambos con 400 casos es decir 12,68% de la población.

?? En segundo lugar con 397 casos Gimnasia de mantenimiento en general es decir el 12,27% de la población.

?? Natación y deportes colectivos con 394 casos respectivamente, el 12,49% de la población para cada actividad.

?? Atletismo con 392 casos el 12,42% de la población.

?? 391 casos gimnasia rítmica, danza es decir el 12,39% de la población.

?? 387casos obtendría artes marciales lo que supondría el 12,27% de la población.

Gráfico n.º 15.



Fuente: elaboración propia.

Como se ve en el resultado obtenido los deportes propuestos no tienen una diferencia muy significativa en la demanda, los que más puntuación obtuvieron fueron 400 casos frente a 387 casos que fue el menos demandado.

Aunque los resultados obtenidos no concuerdan con la intención inicial de la demanda a la hora de hacer ejercicio, donde las actividades de mantenimiento físico son las más demandadas, se constata que ante una oferta diferenciada de actividades se discrimina notablemente la demanda, igualando, al mismo tiempo, la demanda de las diferentes actividades que se puedan incluir en la oferta deportiva.

**8.3.1.9 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “¿qué instalaciones deportivas le gustaría tener?”.**

Respecto a la variable número 12:¿qué instalaciones deportivas le gustaría tener en su barrio? Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- ?? En un primer lugar piscina cubierta con 398 casos es de el 20,105 de la población.
- ?? En segundo lugar pistas polideportivas cubiertas y pistas polideportivas descubiertas con 396 casos respectivamente, lo que supone que el 20% de la población para cada tipo de instalación.
- ?? En tercer lugar, piscina descubierta y pistas de tenis con 395 casos respectivamente lo que corresponde a 19,95% de la población para cada tipo de instalación.

**Gráfico n.º. 16.**



Fuente: elaboración propia.

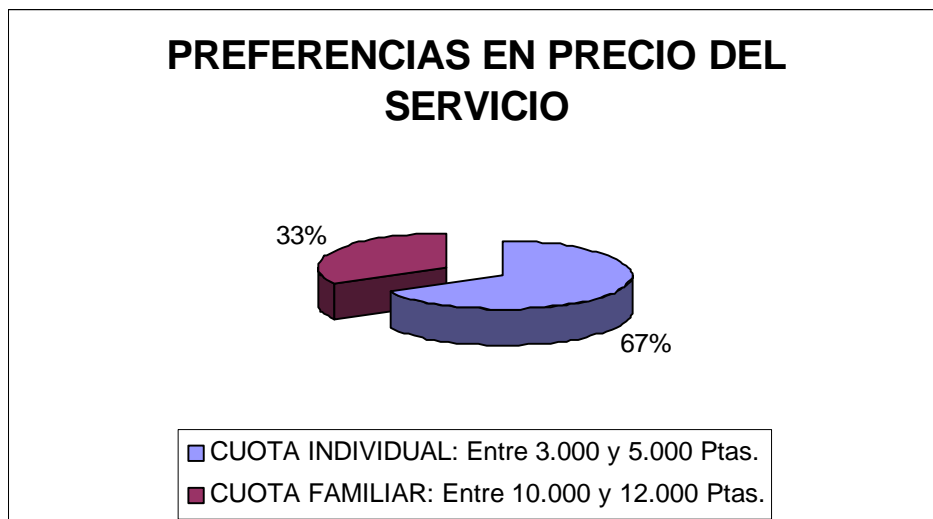
En este punto se deducen las siguientes conclusiones:

1. No existe una sintonía con las actividades físicas más demandas y las instalaciones más demandas.
2. La población está involucrada en las necesidades de instalaciones deportivas del barrio, ya que, no superponen sus preferencias en la práctica deportiva a las necesidades que creen prioritarias de instalaciones deportivas.
3. Todas las instalaciones presentan una alta demanda, por lo que se constata la falta de ellas en la zona.

**8.3.1.10** Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “precio del servicio de actividades físico deportivas”.

Respecto a la variable número 13: ¿Precio que pagaría al mes por realizar práctica deportiva? Se obtienen los siguientes resultados:

**Gráfico n.º. 17.**



Fuente: elaboración propia.

?? 259 casos es decir el 66, 93% de la población prefiere una cuota individual comprendida entre 3000 y 5000 pesetas.

?? 128 casos es decir el 33,07% de los casos prefiere una cuota familiar entre 10.000 y 12.000 pesetas.

Como se muestra, la mayoría de la población comienza a ser consciente de que el servicio de actividades físico deportivas tiene un precio, y lo más importante, es que casi todos están dispuestos a pagar por ello.

#### **8.3.1.11** Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en cuanto a la variable “servicios complementarios que desearía tener en su instalación deportiva”.

La última variable número 14: ¿Qué servicios les gustaría tener en su instalación deportiva? obtiene los siguientes resultados:

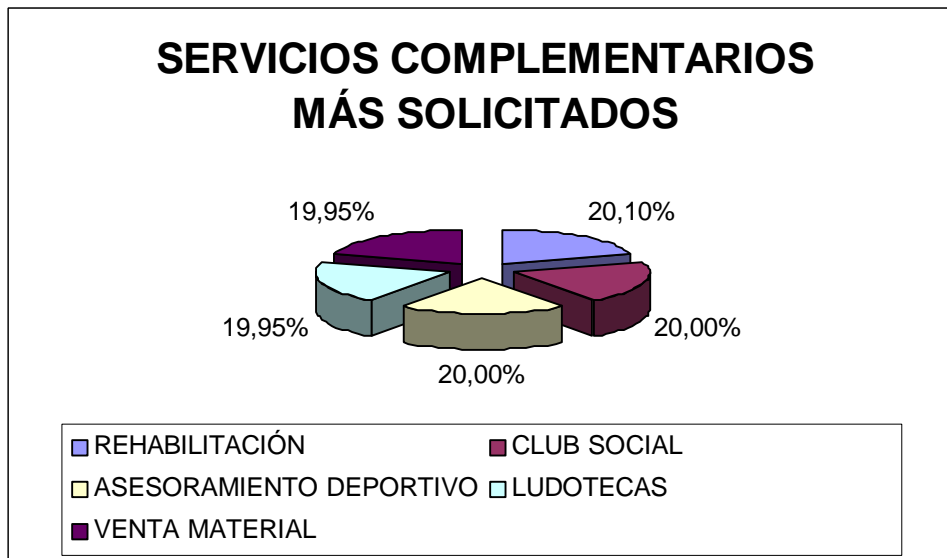
?? Servicios de rehabilitación sauna y masaje, es el más solicitado con 398 casos, es decir, el 20,105 de la población.

?? Club social con restaurante y asesoramiento deportivos obtienen ambos 396 casos, es decir, el 20,10% de la población respectivamente.

?? Ludotecas/juegos infantiles y venta de material deportivo obtienen ambos 395 casos, es decir, el 20% de la población respectivamente para ambos servicios.



Gráfico n.º. 18.



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos si presentan coherencia con las necesidades de la demanda con respecto a la práctica deportiva, ya que, los servicios más solicitados son actividades que presentan una estrecha relación con la salud del ciudadano, como lo son las actividades físicas de mantenimiento, que es la razón más importante por la que la población en general solicita este servicio.

Los dos servicios más solicitados, en segundo lugar, son asesoramiento deportivo y club social ambos estrechamente relacionados con la actividad física, y que como ya hemos mencionado con anterioridad en esta Tesis, es un medio de relación social y hacer ejercicio por sentirse bien.

Con este último punto desarrollado, pasamos a el punto 8.3.2, en el que se realizará un estudio de la relación entre las diferentes variables con el fin de discriminar y conocer más exhaustivamente los resultados obtenidos, y con ellos, a la demanda potencial del mercado de servicios de actividades físico deportivas de Madrid Sur.

### 8.3.2 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DETECTADAS EN LA ENCUESTA CON RESPECTO AL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.

La intención del estudio, además, de demostrar el mercado potencial del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur, también intenta exponer las características más considerables con respecto a este servicio.

Para llevar a cabo este estudio, vamos a seguir la técnica estadística de tabulación cruzada combinando las siguientes variables:

- ?? Sexo/tiempo libre: para conocer la distribución horaria de cada grupo de población, y desarrollar un horario de actividades adecuado a los datos obtenidos.
- ?? Sexo/tipo de actividad física que le gustaría realizar: para conocer cuales son los gustos y preferencias con respecto a la actividad física según edad, y adaptar estas clases a la distribución horaria obtenida en el punto anterior.
- ?? Sexo/qué instalaciones deportivas le gustaría tener en el barrio: para conocer que instalaciones son las más solicitadas por grupo de edad, sexo, y poder planificar junto con los datos obtenidos en el punto anterior las instalaciones deportivas apropiadas para las necesidades de la zona.
- ?? Sexo/precio cuánto pagaría al mes por el servicio de actividades físico deportivas: para sondear si los precios propuestos son admitidos por la población de Madrid Sur.
- ?? Sexo/servicios complementarios desearía tener en su instalación deportiva: para conocer que actividades son las más rentables y pueden formar parte del servicio, al mismo tiempo, poder distribuir la demanda dentro de la instalación cuando no estén haciendo practica deportiva.

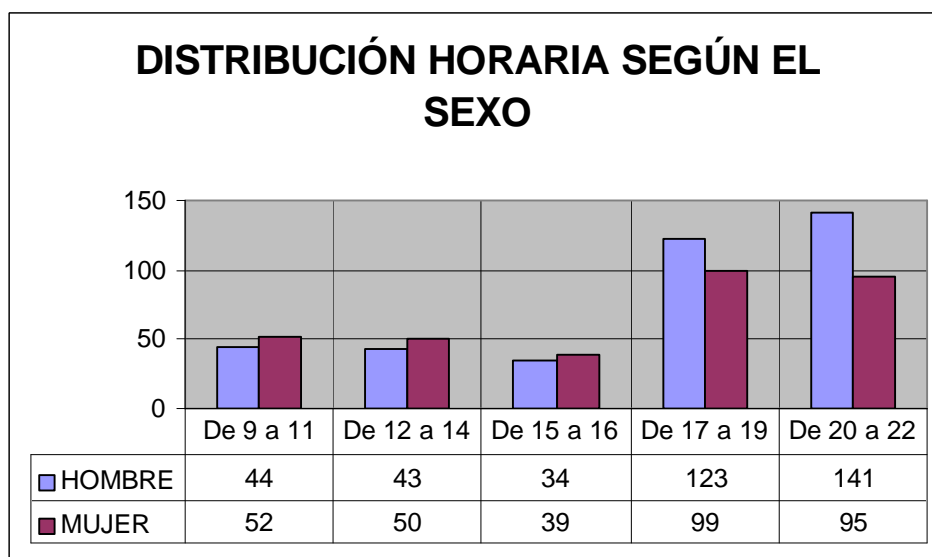
A continuación, se llevará a cabo la descripción y análisis obtenido con la tabulación cruzada realizada con dichas variables.

### **8.3.2.1** El servicio de actividades físico deportivas en relación al tiempo libre del que dispone la población de Madrid Sur.

Los resultados obtenidos en este punto son:

- ?? De 96 casos , es decir el 25, 88% de la población, 44 (el 21,46%) de hombres frente a 52 casos (el 31,33%) de mujeres, prefieren hacer práctica deportiva en horarios de 9 a 11 de la mañana.
- ?? De 93 casos, es decir el 25,07% de la población, 43 (20,98%) de hombre y 50 casos (30,12%) mujeres, prefieren hacer actividad física en horarios comprendidos entre 12 y 2 de la tarde.
- ?? 73 casos, es decir el 19,68% de la población, de los cuales son 34 casos hombres (16,59%) y 39 casos mujeres (23,49%), prefieren hacer actividad física en los horarios de 3 a 4 de la tarde.
- ?? 222 casos, es decir el 59,84% de la población, de los cuales 123 casos corresponden a hombres un 60% y 99 casos corresponden a mujeres el 59,64%, prefieren hacer actividad física en horarios comprendidos entre 4 y 7 de la tarde.
- ?? 236 casos, es decir el 63,61% de la población, de los cuales 141 (68,68%) son hombres y 95 casos (57,23%) mujeres, prefieren realizar actividad física en horarios comprendidos entre 8 de la tarde y 10 de la noche.

Gráfico n.º 19.



Fuente: elaboración propia.

Como conclusiones a este punto podemos decir:

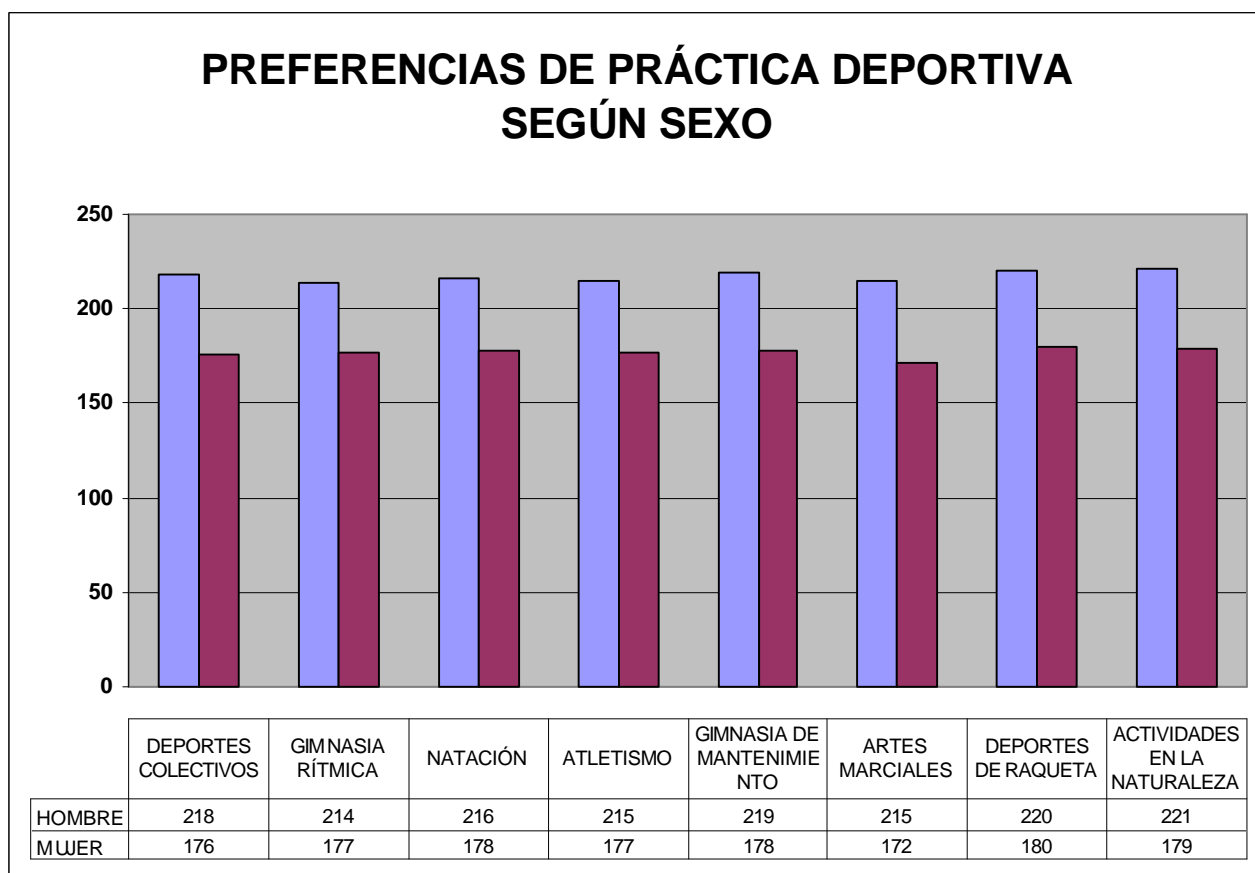
1. Que tanto hombres como mujeres prefieren el horario de tarde.
2. Que el horario de mañana presenta una mayor tendencia a ser ocupado por el sexo femenino.
3. Con respecto a la variable edad también se muestra una tendencia muy apreciable a realizar práctica deportiva en horarios de tarde y noche.
4. Por lo tanto, se podrán realizar más actividades orientadas a los gustos femeninos en horarios de mañana, tanto propias del servicio, como complementarias al mismo.

**8.3.2.2** El servicio de actividades físico deportivas de la población Madrid Sur en relación a la preferencia de actividades deportivas de la población.

Los resultados obtenidos en dicha variable son:

- ?? 394 casos, es decir, el 99,49%, de los cuales 218 casos (99,54%) pertenecen a hombres y 176 de los casos (99,44%) mujeres, tienen preferencia por los deportes colectivos.
- ?? 391 casos, es decir, el 98,74%, de los cuales 214 casos (97,72%) corresponden a hombres y 177 casos (100%) mujeres, sienten preferencia por gimnasia rítmica y danza.
- ?? 394 casos, es decir, el 99,49%, de los cuales 216 casos (98,63%) de hombres y 178 casos (100,56%) mujeres, sienten preferencia por la natación.
- ?? 392 casos, es decir, el 98,99%, de los cuales 215 casos (98,17%) de hombres y 177 casos (100%) mujeres, sienten preferencia por el atletismo.
- ?? 397 casos, es decir, el 100,25%, de los cuales 219 casos (100%) hombres y 178 casos (100,56%) mujeres, sienten preferencia por la gimnasia de mantenimiento.
- ?? 387 casos, es decir, el 97,73%, de los cuales 215 casos (98,17%) son hombres y 172 casos (97,18%) mujeres, prefieren realizar artes marciales.
- ?? 400 casos, es decir, el 101,01%, de los cuales 220 casos (100,46%) son hombres y 180 casos (101,69%) mujeres, prefieren hacer deportes de raqueta.
- ?? 400 casos, es decir, el 101,01%, de los cuales 221 casos (100,91%) son hombres y 179 casos (101,13%) mujeres, prefieren realizar actividades físicas en la naturaleza.

Gráfico n.º 20.



Fuente: elaboración propia.

Como conclusiones podemos decir que:

1. Que no existen unas diferencias significativas entre los gustos por la actividad física entre hombres y mujeres.
2. Que los hombres sienten preferencia, y por este orden de importancia por las siguientes actividades: actividades físicas en la naturaleza, deportes de raqueta, gimnasia de mantenimiento, deportes colectivos, natación, atletismo, artes marciales, y por último, gimnasia rítmica y danza.

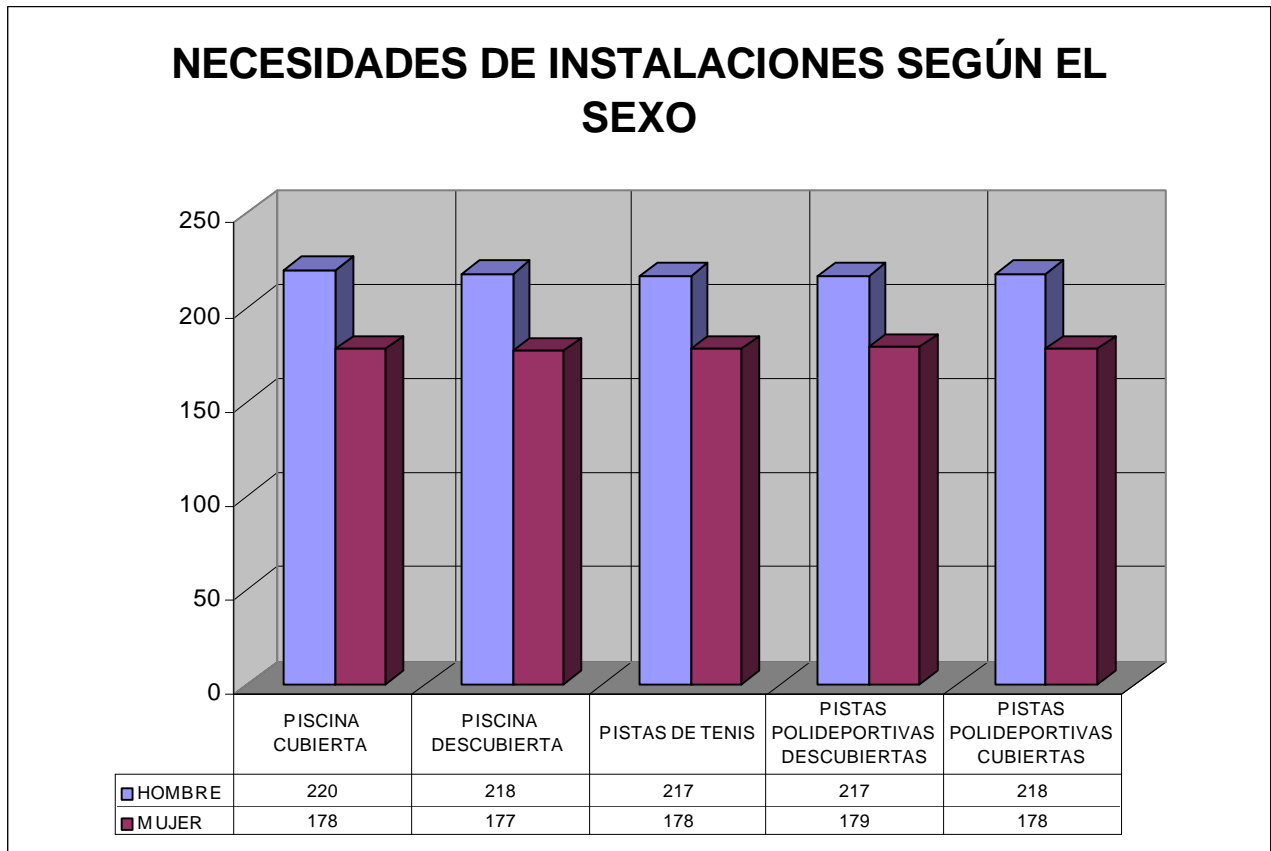
3. Las mujeres sienten preferencia, y por este orden por: deportes de raqueta, actividades físicas en la naturaleza, natación, gimnasia de mantenimiento, atletismo, gimnasia rítmica y danza, y en último lugar, por las artes marciales.

### 8.3.2.3 El servicio de actividades físico deportivas de la población de Madrid Sur, con respecto a la preferencia de instalaciones deportivas.

Los datos obtenidos demuestran que:

- ?? Que todos los tipos de instalaciones propuestos tienen un alto índice de demanda.
- ?? La instalación deportiva más solicitada es la piscina cubierta con 398 casos, es decir, el 100,51% de la población, frente 395 casos (99,75%) como menos demandadas: piscina descubierta y pistas de tenis, ambos casos, con idéntica puntuación.
- ?? Que existen pequeñas diferencias en cuanto la preferencia de unas instalaciones u otras con respecto al sexo, en el caso masculino, el orden de preferencia es: piscina cubierta: pistas polideportivas cubiertas y piscina descubierta, con la misma puntuación y en segundo lugar, por último, y también con la misma puntuación: pistas de tenis y pistas polideportivas descubiertas. En el caso femenino el orden de preferencia es el siguiente: pistas polideportivas descubiertas: piscina cubierta, pistas de tenis y polideportivo cubierto, con igual puntuación en segundo lugar, en tercer lugar: piscina descubierta.

Gráfico n.º. 21.



Fuente: elaboración propia.

Según los datos obtenidos y el gráfico anterior consideramos:

1. Que habiendo realizado un estudio previo de las instalaciones existentes en la zona, parecen lógicos los resultados generales obtenidos sin diferenciación de sexos.
2. Que los resultados obtenidos por el sexo masculino son más aproximados a las necesidades reales del barrio que los del sexo femenino.
3. Que como consecuencia del punto anterior parece manifestarse un mayor acercamiento de la población masculina hacia la práctica deportivas, ya que, parece tener una información más real de las necesidades de instalaciones deportivas en la zona.

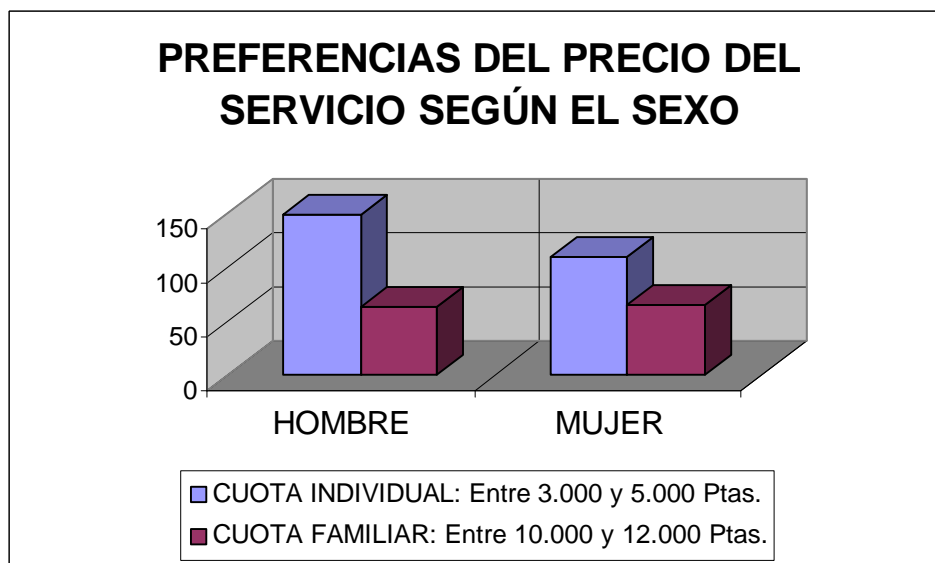


**8.3.2.4** El servicio de actividades físico deportivas de la población de Madrid Sur en relación al precio a pagar por dicho servicio.

Con respecto a este punto los resultados más destacables son:

- ?? 259 casos, es decir, el 66,93% de la población, prefiere cuotas mensuales entre 3.000 y 5.000 pesetas; de los cuales 149 casos (70,28%) son hombres y 110 casos (62,86%) son mujeres.
- ?? 128 casos, es decir, el 33,07% de la población, prefiere cuotas familiares comprendidas entre 10.000 y 12.000 pesetas, de los cuales 63 casos (29,72%) son hombres y 65 casos (37,14%) mujeres.

Gráfico n.º 22.



Fuente: elaboración propia.

Según estos datos y gráfico obtenidos se deduce que:

1. La mayoría de la población prefiere cuotas individuales comprendidas entre 3.000y 5.000 pesetas, es decir, el 66, 93%.
2. Un 33,07% de la población prefiere cuotas familiares entre 10.000 y 12.000 pesetas.
3. La preferencia de cuotas mensuales familiares aumenta en el sexo femenino, con un 37,14% frente a un 29,72% masculino.
4. La tendencia generalizada hacia la cuota individual indica que el usuario se acerca al servicio de actividades físico deportivas de forma individualizada, según su disponibilidad económica y características personales (tiempo libre, edad, sexo).

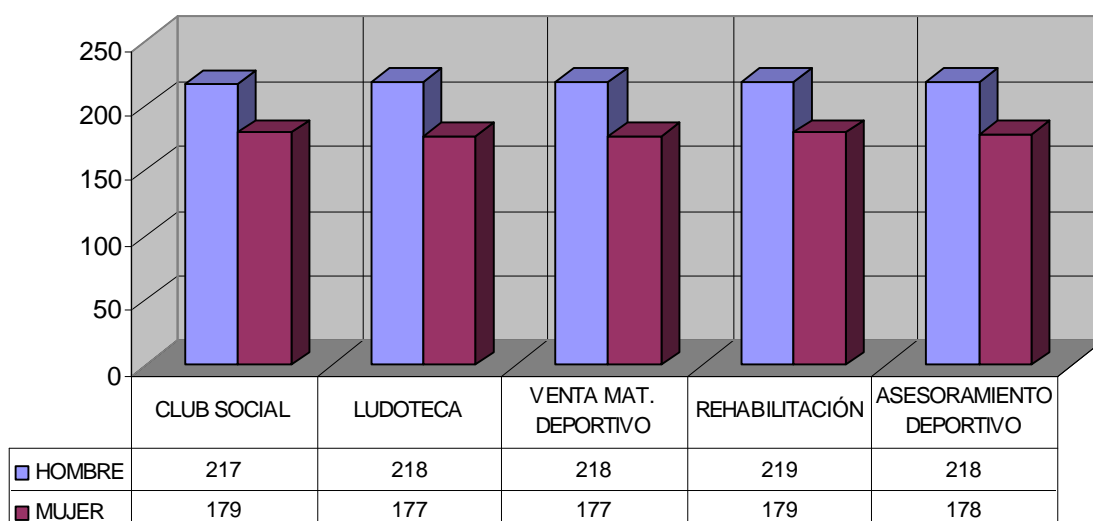
#### **8.3.2.5 Rasgos más característicos de la población de Madrid Sur en relación a la preferencia de servicios complementarios de su instalación deportiva.**

Los rasgos más característicos son:

- ?? El servicio más solicitado es el de : rehabilitación sauna, masaje con 398 casos, es decir, el 100,51% de la población
- ?? Los dos servicios menos solicitados son: ludotecas/juegos infantiles y venta de material deportivo, con 395 casos (99,75%) en ambos casos.
- ?? Para ambos sexos, el servicio más solicitado es el de rehabilitación, pero en el caso de la mujer iguala puntuación con el de club social con restaurante.

Gráfico n.º 23.

## SERVICIOS COMPLEMENTARIOS MÁS SOLICITADOS SEGÚN EL SEXO



Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en el gráfico consideramos que:

1. No existen diferencias significativas en cuanto a los gustos en los servicios complementarios entre hombres y mujeres.
2. Que el sexo femenino tiene una mayor tendencia a considerar la instalación deportiva como un lugar donde se puede compartir vida social, al considerar en igual orden de preferencia el servicio de rehabilitación y el club social.
3. Como consecuencia del punto anterior, parece detectarse la escasez de lugares apropiados de reunión para el sexo femenino, considerando al club social un servicio que pueda incentivar este tipo de relación.

# ***CAPÍTULO 9***

## ***“MODELO PARA LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS. EL CASO DE MADRID SUR”***

## **CAPÍTULO 9.**

### **“MODELO PARA LA PROMOCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS. EL CASO DE MADRID SUR”**

#### **INTRODUCCIÓN.**

En este capítulo se condensa todo el contenido de esta Tesis, explicando cuales han sido los principios, necesidades e ideas que nos han llevado a la realización de esta propuesta de empresa de servicios de actividades físico deportivas en de Madrid Sur.

Este tema se pone de manifiesto como se puede llevar a la práctica los principios teóricos desarrollados en los capítulos anteriores, aportando los criterios que se han de tener en cuenta para la implantación de una empresa de actividades físico deportivas para el ciudadano medio.

De esta forma, se exponen los aspectos multidisciplinares que se deben conocer para la consecución de esta idea, entre ellos, los estudios de rentabilidad económica que confirman su potencial, como serían los servicios de actividades físico deportivas desarrollados, y el organigrama básico de gestión.

Resulta curioso observar que en una sociedad como la española necesitada de creación de puestos de trabajo y, por lo tanto, de creación de empresas, la mayoría de la bibliografía dedicada a la empresa se orienta a la rama de la gestión, dejando en segundo plano como se pueden crear empresas. Este razonamiento parte de que nuestra labor en la formación de gestores puede ser estéril si no existen empresas donde el capital humano pueda desarrollarse profesionalmente. Por ello, dedicamos el punto 9.7 al concepto de “promoción”, que aunque por la importancia conceptual del mismo podría haber estado situado en el comienzo de este capítulo, pero, hemos creído conveniente aportarlo como colofón del estudio para resaltar que sin la promoción adecuada es muy difícil crear empresas en el sector.

Para iniciar el desarrollo de este capítulo, se hace una exposición de cuales son los criterios que han coordinado esta propuesta. Para ello, comenzaremos hablando de cómo debería surgir la empresa de actividades físico deportivas en Madrid Sur.

## **9. COMO DEBE SURGIR LA IDEA DE EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

La creación de cualquier empresa se basa en las posibilidades de negocio que supone la implantación de la misma. El detectar las posibilidades de negocio es una labor que caracteriza al empresario con éxito; por ello, nuestra primera función como promotores es localizar aquellos espacios que por sus características geográficas, culturales, sociales, políticas, legales y económicas aporten el grado más óptimo para el asentamiento de la misma.

Para la creación de una empresa no basta con detectar las futuras posibilidades de negocio, sino saber como es posible llevar a cabo este proyecto de empresa. Para ello, es preciso contar con las personas que, desde sus diferentes campos profesionales, aporten la mayor viabilidad a la idea empresarial. Así, se hace imprescindible saber cuales son las áreas de conocimiento necesarias para que proyectos similares se lleven a cabo, y que desarrollaremos en el siguiente punto.

Para demostrar que una empresa puede ser rentable debemos aportar estudios de viabilidad tanto técnica como económica, ofreciendo no una utopía sino una realidad demostrable como vamos a desarrollar en este capítulo.

Todos los seres humanos tenemos cierta capacidad de observación y, hasta cierto punto, de predecir acontecimientos que bajo constantes suelen producirse. Parece obvio decir que va a llover cuando el cielo está negro y totalmente encapotado, es un hecho que en un 99% de los casos suele producirse. Pero cuando tratamos de predecir comportamientos humanos las realidades dejan de ser parte de la astrofísica para difuminarse en el campo de las emociones y lo etéreo.

El empresario es, hasta cierto punto, un investigador de la realidad, a la que observa, de la que procesa información y está en disposición de utilizarla. Es difícil conseguir que todo ello se condense en una sola persona y quizás se hace más difícil en un mundo cada vez más globalizado y especializado al mismo tiempo. Ello no es óbice para que exista una idea de negocio que pueda ser realidad siguiendo los pasos adecuados.

Nuestro caso concreto parte de una observación de la realidad en la que deben confluír los intereses profesionales de los que vamos a denominar “promotores de empresas de servicios de actividades físico deportivas” que expondremos en el último punto de este capítulo.

El caso concreto de Madrid Sur parte de las siguientes observaciones detectadas:

1. Una gran demanda del servicio de actividades físico deportivas como se constata en los resultados de la encuesta analizados en el capítulo anterior.
2. Una falta de infraestructuras deportivas adecuadas a la demanda, como también se constata en los resultados de la encuesta.
3. Que los servicios existentes de actividades físico deportivas carecen de personal, conocimientos y medios adecuados.
4. Existen espacios destinados a infraestructuras y servicios urbanos en el plan urbanístico de Madrid Sur.
5. La tendencia política, económica y social del momento propicia la creación de empresas con fines sociales.
6. El poder político necesita de la intervención privada para la creación de empresas con fines sociales, para no aumentar el gasto público.

7. La situación socioeconómica del barrio en cuestión es positiva desde las siguientes perspectivas:

?? La disponibilidad de los que están dispuestos a pagar por el servicio (como se ha demostrado en las conclusiones de la encuesta).

?? La posibilidad de incrementar la economía de la zona, aportando tanto puestos de trabajo como crecimiento económico.

Estos factores observados y demostrados a través de la encuesta realizada en el barrio de Madrid Sur constatan una “necesidad” demandada por la mayoría de la población. Como se ha demostrado existe una necesidad no cubierta, “la empresa de servicios de actividades físico deportivas” que es la idea que puede dar solución a esta demanda social, y al mismo tiempo, favorecer el desarrollo económico del sector.

Nuestro caso concreto de empresa de servicios de actividades físico deportivas aporta además los siguientes planteamientos iniciales:

**a.** La carencia de una adecuada planificación deportiva en la zona y la existencia de una parcela calificada por el Ayuntamiento de Madrid como E/S, Equipamiento o Servicios Urbanos e Infraestructura, (parcela n.º I.1., según Plano n.º 2: Plano de ubicación de la parcela I.1. en Madrid-Sur a escala 1:1000), crea la necesidad de plantear y realizar el Proyecto de Polideportivo Madrid Sur (PMS) para atender a las necesidades deportivas del barrio.

**b.** Según los estudios expuestos en el capítulo 8 de la presente Tesis, la demanda deportiva es exponencialmente creciente, tanto de la población fija como flotante, la cuál no puede ser asumida por otros polideportivos próximos a la zona.



- c. El modelo que se presenta ofrece un servicio deportivo moderno, pensado y planificado, gracias a los estudios que se han realizado para promover este tipo de empresas de carácter social en el sector.
- d. Todos los conocimientos, tanto del área como de la problemática del barrio nos hacen que se ajuste el servicio a la demanda, no concibiendo sólo el proyecto del Complejo Polideportivo a corto plazo, sino el objetivo de conseguir que dicho complejo sea el “Centro de Planificación Deportiva de Madrid-Sur” y sus zonas de influencia y que se ajuste a sus necesidades y desarrollo social.
- e. La zona donde se asientan la Asamblea de Madrid, un Centro de Salud y un Centro Comercial (Eroski), creará una población flotante añadida a la que también habrá que dar el servicio adecuado.
- f. Rentabilizar el servicio desde el punto de vista social, político y económico es uno de los fines y objetivos propuestos por esta propuesta, ofreciendo al ciudadano una forma de desarrollarse como persona, conduciéndole a hábitos de vida adecuados a través de una manera saludable de aprovechar su tiempo de ocio y preparándole para la competitividad de la vida moderna.
- g. Es indudable que el fenómeno deportivo forma parte del progreso de las sociedades, siendo tomado como abanderado de los pueblos. Las Olimpiadas no son sólo un acontecimiento deportivo, sino una representación del grado de progreso, tanto social como tecnológico de una nación, es decir, la imagen de un país es captada a través de acontecimientos deportivos.
- h. El lugar privilegiado que ocupa el deporte en los medios de comunicación es prueba de su trascendencia económica y social. La legislación vigente en el ámbito deportivo ha influido vertiginosamente en el concepto empresarial de la explotación de la actividad física y el deporte. Por ello, debemos entender este modelo para promover la creación de empresas deportivas de carácter

social. Además, es una manera de rentabilizar todos los factores que el servicio deportivo ofrece.

- i. La Constitución Española en su artículo 43.3, garantiza el derecho de nuestra sociedad a: “El fomento de la educación sanitaria, educación física y el deporte, así como facilitar la adecuada utilización del ocio”, llevando a los diferentes niveles de la Administración Pública a planificar, programar, gestionar y ejecutar una política en torno a este hecho”. (Cazorla, 1992).

En definitiva, la presente propuesta debe partir de una “necesidad social” no satisfecha detectada en un proceso de investigación, en un lugar concreto, y para una población determinada. Por lo tanto, la organización propuesta tiene unos objetivos y una finalidad en esta coyuntura social: cubrir las necesidades de actividades físico deportivas en Madrid Sur.

Uno de los fines de la organización empresarial es favorecer el proceso de intercambio de necesidades entre la oferta y la demanda. En este caso se cubrirán las necesidades de actividades físico deportivas de Madrid Sur a cambio de un precio del servicio que puede ser asumido por la demanda, y que aportará rentabilidad económica a la empresa.

Los objetivos prioritarios de esta empresa estarán entonces ligados a las necesidades que se han de cubrir, a saber:

1. Crear instalaciones deportivas adecuadas a la demanda de la zona.
2. Crear una infraestructura organizativa que ponga en funcionamiento el complejo polideportivo de Madrid Sur (PMS).
3. Satisfacer las necesidades físico deportivas del barrio.
4. Sentar las bases de la futura planificación deportiva.
5. Rentabilizar la inversión desde el punto de vista social, político y económico.

Esto supone que para poder llevar a cabo este proyecto empresarial debemos conocer aquellos campos profesionales que sean necesarios en la creación de la empresa. Por ello, la idea de empresa de servicios de actividades físico deportivas parte de un campo multidisciplinar de conocimiento que será el punto que desarrollaremos a continuación.

### **9.1. EL ASPECTO MULTIDISCIPLINAR DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Para desarrollar este punto primeramente vamos a realizar una descripción de necesidades de conocimientos técnicos específicos que surgen por la realización del proyecto.

Como planteábamos en el punto anterior, el primer paso a seguir para la creación de este modelo de empresa de servicios de actividades físico deportivas es la construcción de las instalaciones deportivas. Por ello, se hace necesario tener dentro del grupo empresarial expertos en urbanismo que posean conocimientos específicos en el diseño y construcción de instalaciones deportivas.

Ramos Medrano (1996), explica resumidamente cual es el marco legal en el que se desarrolla la organización del suelo urbano. En su libro expone la teoría general de los deberes urbanísticos, analizándolas y garantizando su cumplimiento en el sistema legal; a su vez explica cuales son los usos del suelo urbanizable y no urbanizable dando cabida a la construcción de instalaciones deportivas y concretamente a la construcción del polideportivo de Madrid Sur.

La idea de crear un complejo polideportivo en la zona de Madrid surge por la existencia de un terreno propiedad del Ayuntamiento de Madrid calificado para uso dotacional en la citada zona.

El detectar espacios urbanizables en el barrio de Madrid Sur requiere indagar en este tipo de bibliografía para poder abordar la construcción de las instalaciones deportivas en Madrid Sur. A este respecto, el Plan general de Ordenación Urbana de Madrid se manifiesta de esta forma:

#### “CAPÍTULO 5: USO DOTACIONAL.

?? Artículo 10.5.1. Definición y clases.

1. Es uso dotacional el que sirve para proveer a los ciudadanos de equipamiento que haga posible su educación, su enriquecimiento cultural, su salud y en fin, su bienestar, y proporcionar los servicios propios de la vida en la ciudad tanto de carácter administrativo como abastecimiento o infraestructurales.
2. A los efectos de su pormenorización en el espacio y, en su caso, del establecimiento de condiciones particulares, se distinguen las siguientes dotaciones:
  - f) Deporte: cuando se destinan a la dotación de instalaciones para la práctica del deporte por los ciudadanos y al desarrollo de su cultura física”. (Ramos Medrano, 1996)

Concretamente nuestro proyecto tiene por objeto la construcción de un complejo polideportivo en la parcela I.1. - calificada por el Ayuntamiento de Madrid como E/S, Equipamiento o Servicios Urbanos e Infraestructuras, según el Plan Urbanístico de Madrid Sur, PERI 14//5 – que dará lugar a una adecuada planificación de la actividad físico deportiva para los habitantes de Madrid Sur.

La investigación llevada a cabo nos afirma que legalmente si es posible llevar a cabo la construcción de un complejo polideportivo en Madrid Sur.

Pero ¿qué características debe tener este complejo polideportivo?. Esta pregunta se expondrá a través de un trabajo multidisciplinar donde se perfilarán la funcionalidad y necesidades de los espacios, y que se debe desarrollar conjuntamente con el arquitecto, el futuro gestor y el responsable del equipo técnico.

Una vez realizado el estudio de necesidades y espacios que nos serán necesarios para dar el adecuado servicio de actividades físico deportivas a la población de Madrid Sur se elaborarán los planos del complejo polideportivo.<sup>6</sup>

Pero, el aspecto que a de definir esta propuesta, es la cuestión que a continuación se plantea: ¿Cómo se financiará, dado que el Ayuntamiento de Madrid no puede asumir ese gasto en infraestructuras y tiene la obligación de favorecer este tipo de servicio público a sus ciudadanos?. A este respecto, la legislación urbanística permite realizar varias unidades de negocio, a saber: uso comercial, uso deportivo e infraestructuras urbanas (aparcamientos).

La coyuntura política del momento es reacia a financiar complejos polideportivos; por lo tanto, el dinero para la construcción del complejo polideportivo debe provenir de otros agentes económicos como puedan ser empresas que les interese la idea de negocio que se propone.

La propuesta es la siguiente: a cambio de la construcción del complejo polideportivo se propone la construcción de aparcamientos y de locales comerciales que puedan ser un negocio rentable para el posible inversor.

Para ello, se diseña el proyecto de la distribución de los aparcamientos y locales comerciales que también irán ubicados en la parcela destinada a uso deportivo.<sup>7</sup>

Todo ello ha implicado realizar los estudios económicos necesarios que demuestren que la propuesta es rentable y que, además, puede establecer relaciones con otros sectores económicos potenciándose y reforzándose entre ellos (efectos sinérgicos), como ya hemos citado en esta Tesis.

---

<sup>6</sup> Ver Plano n.º 1 de planta general del complejo polideportivo.

<sup>7</sup> Ver planos n.º 2 y 3. Aparcamientos y locales comerciales.

Como se muestra en este capítulo, la empresa de actividades física para el ciudadano es rentable, y que a cambio de la implantación del polideportivo de Madrid Sur por parte de la iniciativa privada, se le cede a ésta otras unidades de negocio que ofrecen al inversor un atractivo con posibilidades económicas considerables.

Por otro lado, se hace necesario contar con expertos en el campo de las actividades físico deportivas que puedan aportar la mayor eficacia en la producción del servicio de las unidades de negocio destinadas a la actividad física.

En último lugar, se precisa un plan genérico de gestión de la citada empresa de actividades físico deportivas, implicando a diferentes campos profesionales, como son los técnicos en actividades físico deportivas y los profesionales de la economía que pudieran dar funcionalidad y óptima utilización de las infraestructuras realizadas.

Este resumen de necesidades de conocimientos necesarios en la elaboración de un proyecto destinado a la comercialización del servicio de actividades físico deportivas con fines sociales, demuestra que es un campo interdisciplinar de conocimiento, donde todas las ciencias implicadas son necesarias en la elaboración y funcionamiento de la empresa.

Así mismo, se debe destacar, la constante necesidad que se crea de una adecuada gestión de estas empresas, ya que, una vez puestas en funcionamiento las unidades productivas de estos servicios, a través de técnicos adecuados, hay que comercializar un servicio globalizado. Ésta, debe ser una tarea a desarrollar por expertos en gestión de servicios de actividades físico deportivas.

## **9.2 FÓRMULA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Una de las dificultades más importantes que se pueden encontrar en la creación del presente modelo es hacer coincidir nuestra idea de empresa con la coyuntura social, económica y política. En proyectos de tal envergadura, en los que intervienen los tres poderes citados, desafortunadamente no basta con detectar una gran demanda social de este servicio.

Con el objetivo de acercar los intereses de los tres poderes, se tienen en cuenta:

1. Encontrar el inversor: un proyecto donde se mueven algo más de 1.100 millones de pesetas debe presentar oportunidades de negocio lo suficientemente atractivas para conseguir el capital necesario para crear la empresa, como es el caso del Polideportivo de Madrid Sur (PMS). Por ello, se realizan los estudios económicos pertinentes para tal caso.
2. En la mayoría de las ocasiones proyectos que tienen similares necesidades de espacios, necesitan la conexión con el poder político por las siguientes razones:
  - a) La mayoría de los terrenos son propiedad de las diferentes Administraciones Locales, en este caso el Ayuntamiento de Madrid.
  - b) En consecuencia, y como segunda razón, ellos tienen que velar por que el uso que se le da a tales terrenos tengan la funcionalidad social adecuada.
  - c) Por último, y como consecuencia de las otras dos, estos proyectos tienen que tener una rentabilidad política.
3. La coyuntura socio económica, como se ha demostrado en el capítulo ocho, debe hacer rentable la empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur.

En este estudio, el concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas se conecta con los tres poderes económicos desde la perspectiva de que los análisis económicos desarrollados demuestran la rentabilidad económica de la empresa, asegurando mediante la gestión privada, el adecuado funcionamiento de un Servicio Público necesario para la población de Madrid Sur.

Puesto que la política de inversión es casi nula en estos momentos, se llega a la conclusión, de que la fórmula para la creación de la empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur se debería hacer la siguiente propuesta al Ayuntamiento de Madrid:

- ?? Cesión de uso de la parcela I.1. para la construcción del Complejo Polideportivo de Madrid-Sur, y posterior gestión de los promotores del citado Complejo Polideportivo.
- ?? No obstante, este modelo de promoción de empresas deportivas con fines sociales, abre toda una línea de fórmulas contractuales que se pueden establecer entre el Ayuntamiento de Madrid y la iniciativa privada, que permita gestionar el mismo y obtener los fines perseguidos, esto es, que sin aumentar el gasto público, se puedan obtener unas instalaciones deportivas para todos los vecinos de Madrid Sur y sus zonas de influencia.
- ?? Aunque la relación contractual entre el Ayuntamiento de Madrid y el resto de agentes económicos que intervienen en la propuesta puede ser múltiple, en este modelo de promoción de empresas deportivas se parte de la idea de que sea quien fuere el dueño de la empresa, la gestión debería ser realizada por expertos, que son precisamente los que han promovido e investigado este tipo de actuaciones y pueden dar la mayor eficacia a la propuesta.

Así pues, como desarrollo de la propuesta al Ayuntamiento de Madrid, y dentro del marco de los estudios económicos realizados, cabe señalar:



- a) La cesión del terreno por parte del Ayuntamiento de Madrid a los promotores del Polideportivo de Madrid Sur. Esta cesión tendrá una duración de cincuenta años (hay que tener en cuenta que otro ente público colindante posee una cesión del Ayuntamiento de Madrid a setenta y cinco años). También hay que tener en cuenta que la cesión debe hacerse a los promotores y gestores del polideportivo como responsables directos de que el uso de la mencionada parcela tenga la utilidad social demandada en los planes urbanísticos de Madrid, haciéndose así responsables del adecuado uso de dicha parcela.
- b) Al ser un proyecto en el que el Ayuntamiento de Madrid no aporta ninguna contribución económica, se hace necesaria la inversión privada para financiar el polideportivo de Madrid Sur. Para ello, se proponen dos unidades de negocio diferentes al posible inversor, a saber:
- ?? Treinta y uno locales comerciales.
  - ?? Cuatrocientos aparcamientos con zona de lavado de vehículos ya que no existe ninguna próxima a la zona.
- c) Proposición al potencial inversor:
- ?? A cambio de la construcción del proyecto, se les cede la gestión de los cuatrocientos aparcamientos con zona de lavado de vehículos y la gestión de diez y seis locales comerciales.
- d) La gestión de los quince restantes locales comerciales pasaran a cargo de los gestores del Polideportivo de Madrid Sur para financiar la inversión en equipamientos y gastos operativos necesarios para la puesta en marcha del mismo.

### **9.3 LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Como se expuso al inicio de este capítulo, la empresa tiene su fundamento en sus posibilidades de negocio, es decir, en demostrar su rentabilidad económica entendiendo esta como “aumento de la riqueza o del capital utilizado, medida en una unidad de tiempo como ratio entre la renta obtenida y el valor invertido. Se define como económica la que define el beneficio neto con activo o inversión total y como financiera con respecto al capital propio” (Bueno, 1996).

Por ello, y en primer lugar, se expone su viabilidad, tanto técnica como económica, comprobando que esta propuesta de empresa de servicios de actividades físico deportivas, de acuerdo a sus circunstancias económicas, tiene altas probabilidades de poder ser llevada a cabo. Con esta intención se han realizado los siguientes estudios.

#### **9.3.1 ESTUDIOS DE VIABILIDAD.**

Dentro de este punto se desarrollarán los estudios de viabilidad técnica donde se muestran como es posible realizar las instalaciones previstas en la mencionada parcela, dando cabida tanto a las instalaciones deportivas propuestas, como a las instalaciones destinadas al posible inversor (locales comerciales y aparcamientos).

En el apartado de viabilidad económica mostramos los estudios económicos que demuestran la rentabilidad del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur, teniendo en cuenta, como ya se mencionó en el punto anterior, que la construcción de las instalaciones deportivas se realizan a cargo del inversor, así como, la gestión de dieciséis de los treinta y un locales previstos en el proyecto, que son necesarios para la puesta en marcha del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur.

### **9.3.1.1 Viabilidad Técnica.**

La inversión a realizar para la construcción del Complejo Polideportivo Madrid-Sur, es la siguiente:

#### **INVERSIÓN:**

a) PISCINA CUBIERTA (25 X 12):	100 M.Ptas.
b) PISCINA DESCUBIERTA (50 X 25):	50 M.Ptas.
c) POLIDEPORTIVO + PLANTA + VESTUARIOS:	150 M.Ptas.

**TOTAL ESPACIO DEPORTIVO: 300 M. Ptas.**

d) LOCALES COMERCIALES (30 LOCALES):	
3.200 M <sup>2</sup> x 40.000 Ptas. / M <sup>2</sup> :	128 M.Ptas.
e) APARCAMIENTOS (2 PLANTAS):	
1ª PLANTA: 4.371 M <sup>2</sup> x 40.000 Ptas. / M <sup>2</sup> :	175 M.Ptas.
2ª PLANTA: 6.014 M <sup>2</sup> x 40.000 Ptas. / M <sup>2</sup> :	240 M.Ptas.

**TOTAL ZONA COMERCIAL: 543 M.Ptas.**

**TOTAL INVERSIÓN: 843 M. Ptas.**

#### **GASTOS:**

a) Gastos de Proyecto (5%):	42 M.Ptas.
b) Licencia obras (5%):	42 M.Ptas.
c) Gastos de gestión (10%):	84 M.Ptas.

**TOTAL GASTOS: 168 M.Ptas.**

**TOTAL PROYECTO: 1.011 M.Ptas.**

Fuente: Estudio de Arquitectura "Javier del Amo", (1996).

?? La financiación del Complejo Polideportivo se obtendrá por dos vías:

- a) A través de los locales comerciales (ver plano n.º 5).
- b) Por medio de los aparcamientos subterráneos (ver plano n.º 4).

### **9.3.1.2 Viabilidad económica.**

La puesta en funcionamiento del Complejo Polideportivo dará lugar a las siguientes inversiones y gastos operativos.

#### **9.3.1.2.1 Inversiones.**

Como se ha clarificado la fórmula económica para la creación de la empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur exime a la misma de la inversión en instalaciones deportivas; teniendo que tener en cuenta los siguientes apartados, a saber:

#### **A) EQUIPAMIENTO DEPORTIVO.**

- ?? La inversión a realizar en equipamiento deportivo para la puesta en funcionamiento de las instalaciones deportivas del Complejo Polideportivo se ha estimado en 60 millones de pesetas.
- ?? El periodo de amortización asignado en el estudio económico es de 7 años.
- ?? La fórmula de amortización adoptada en este estudio se ha realizado mediante el método de amortización basado en la actividad.

“Este método pone el acento en el uso o la productividad del inmovilizado. La vida útil se establece en función del número de horas de trabajo o de las unidades producidas. En consecuencia, no es aplicable a inmovilizado cuya vida útil depende de otros factores: transcurso de tiempo.

La cuota de amortización se calcula como sigue:

$$\frac{(\text{Precio de adquisición} - \text{Valor residual}) \text{ horas de trabajo del año}}{\text{Total de horas estimadas en su vida útil}}$$

O bien:

$$\frac{(\text{Precio de adquisición} - \text{Valor residual}) \text{ unidades producidas en el año}}{\text{Total de unidades producidas en su vida útil}}". \text{ (Rivero Romero, 1995).}$$

Tabla n.º 62

**AMORTIZACIÓN DEL EQUIPAMIENTO DEPORTIVO DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR.**

<b>Años de amortización</b>	<b>Cuotas de amortización anual de los equipamientos</b>
<b>Primer año</b>	<b>4.772.727</b>
<b>Segundo año</b>	<b>5.454.545</b>
<b>Tercer año</b>	<b>6.818.182</b>
<b>Cuarto año</b>	<b>8.863.636</b>
<b>Quinto año</b>	<b>10.227.273</b>
<b>Sexto Año</b>	<b>11.590.909</b>
<b>Séptimo año</b>	<b>12.272.727</b>

Fuente: elaboración propia.

## **B) MOBILIARIO Y EQUIPAMIENTO INFORMÁTICO.**

?? La inversión a realizar, básicamente en material de oficina, se estima en 20 millones de pesetas.

?? El periodo de amortización asignado en el estudio económico es de 7 años.

?? Se sigue el método de amortización lineal. “La depreciación es considerada como función del tiempo y no del uso. Es un método simple y muy aplicativo en la práctica.

Cálculo de la cuota anual de amortización:

$$\frac{\text{Precio de adquisición} - \text{Valor residual}}{\text{Duración útil estimada}} \text{ (Rivero Romero, 1995).}$$

?? Se obtienen unas cuotas amortización anual en concepto de mobiliario y equipamiento informático de 2.857.143 de pesetas.

?? Así, la inversión necesaria para la creación de la empresa de actividades físico deportivas en Madrid Sur asciende a 80 millones de pesetas.

### **9.3.1.2.2 Gastos.**

Los gastos necesarios para la puesta en funcionamiento de la empresa son: gastos de personal, fungibles en equipamiento deportivo, otros gastos, suministros y energía y otros gastos operativos.

**A) GASTOS DE PERSONAL.**

?? El gasto anual de personal se ha estimado en 55 millones de pesetas.

?? Para la puesta en marcha del Polideportivo Madrid-Sur se precisan, entre 26 profesores y personal técnico, para impartir las diferentes actividades técnico-deportivas a realizar en la citada instalación, así como, 4 personas dedicadas a tareas de gestión y administración.

?? La Comunidad de Madrid ofrece ayudas para el fomento del empleo estable a mujeres (1.000.000 de pesetas por contrato fijo) y a varones mayores de cuarenta y cinco años (500.000 pesetas). (Consejería de Economía y empleo, 28/02/2001).

?? Todo ello supone dar empleo directo, en una primera fase del proyecto, a 30 personas.

**B) FUNGIBLES EN EQUIPAMIENTO DEPORTIVO.**

En este apartado se determina el coste anual del material inicialmente previsto para poder llevar a cabo las diferentes actividades físicas y deportivas, estimándose en 10 millones de pesetas.

**C) OTROS GASTOS.**

En este apartado se contempla el pago anual al Ayuntamiento de Madrid por la cesión de la gestión de las instalaciones deportivas de Madrid Sur. Estos gastos suponen 8 millones de pesetas anuales.

**D) SUMINISTROS Y ENERGIA.**

El gasto anual de agua, electricidad, gas, gasóleo y teléfono para la puesta en marcha del Polideportivo Madrid-Sur se ha estimado en 28 millones de pesetas.

**E) OTROS GASTOS OPERATIVOS.**

?? Los gastos para la conservación y el mantenimiento del Polideportivo de Madrid-Sur se estiman en 9 millones de pesetas anuales.

?? En este apartado se contemplan gastos tales como los seguros sociales, actos vandálicos, gastos publicitarios y de promoción deportiva (competiciones, encuentros deportivos, etc.), que en su conjunto ascienden a 10 millones de pesetas.

?? Lo que hace un total de 19 millones de pesetas.



Tenemos que tener en cuenta que la Unión Europea, ofrece ayudas para el apoyo de empresas conjuntas transnacionales (Joint European Ventures), cuyos beneficiarios son organizaciones n asociaciones de pymes, personas jurídicas y entidades sin fines lucrativos. Las subvenciones son a fondo perdido, apoyo financiero y participaciones en capital. (Dir. Gral. de Empresa / Comisión Europea).



Tabla n.º 63

**GASTOS ANUALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS DE MADRID SUR.**

<b>Concepto del gasto</b>	<b>Millones de pesetas</b>
<b>A) Gastos de personal</b>	<b>55.000.000</b>
<b>B) Fungibles en equipamiento deportivo</b>	<b>10.000.000</b>
<b>C) Otros gastos</b>	<b>8.000.000</b>
<b>D) Suministros y energía</b>	<b>28.000.000</b>
<b>E) Otros gastos operativos</b>	<b>19.000.000</b>
<b>Total</b>	<b>111.000.000</b>

Fuente: elaboración propia.

### **9.3.2 Ingresos.**

Se consideran tres grupos de actividades, que son las fuentes de ingresos en la empresa de actividades físico deportivas en Madrid Sur:

- A) ACTIVIDADES GENERADORAS.
- B) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS.
- C) LOCALES COMERCIALES.

Estos criterios de ingresos se fundamentan en la descripción del servicio de actividades físico deportivas que se realizó en el capítulo 4, y en la gestión de quince locales que son la fuente de ingresos necesaria para la puesta en marcha del servicio. Para la explicación de este punto se propone la siguiente tabla:

Tabla n.º 64

**INGRESOS DE LA EMPRESA TIPO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS DE MADRID SUR.**

Conceptos	Pesetas
<b>a) ACTIVIDADES GENERADORAS</b>	
?? Natación	18.000.000
?? Musculación	4.000.000
?? Artes marciales	6.000.000
?? Mantenimiento físico	37.000.000
?? Deportes colectivos	10.000.000
?? Deportes individuales	7.000.000
?? Deportes de raqueta	10.000.000
?? Cesiones y alquileres	3.000.000
<b>b) SERVICIOS COMPLEMENTARIOS:</b>	
?? Rehabilitación, sauna, masaje	2.500.000
?? Asesoramiento físico	1.500.000
?? Club social, restaurante	13.000.000
<b>c) LOCALES COMERCIALES:</b>	
?? Gestión locales comerciales	18.000.000
<b>Total</b>	<b>130.000.000</b>

Fuente: elaboración propia.

**9.4 ESTUDIO DE RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR.**

Para determinar la rentabilidad del proyecto, se han empleado los siguientes conceptos de valoración:

- ?? “VAN. Representa el valor capital de la inversión o valor en el momento actual de todos los flujos de caja futuros descontados a determinado tipo de interés.
- ?? TIR. Representa la tasa de retorno de la inversión, su rendimiento interno. Es el tipo de descuento que haría el VAN igual a cero del proyecto, suponiendo que dicha tasa ( $r$ ) es superior al coste del capital ( $k$ ).

?? PAY-BACK. Tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial de una inversión por acumulación de los flujos de caja sucesivos” (Bueno, 1996).

A continuación se exponen los flujos de caja de la empresa tipo.

**Tabla n.º 65**

**FLUJOS DE CAJA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS DE MADRID SUR**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>	<b>AÑO 7</b>
INGRESOS	130.000.000 Pts	133.900.000 Pts	140.595.000 Pts	151.842.600 Pts	170.063.712 Pts	190.471.357 Pts	209.518.493 Pts
GASTOS	111.000.000 Pts	114.330.000 Pts	120.046.500 Pts	129.650.220 Pts	145.208.246 Pts	162.633.236 Pts	178.896.560 Pts
AMORTIZACIONES	7.629.870 Pts	8.311.688 Pts	9.675.325 Pts	11.720.779 Pts	13.084.416 Pts	14.448.052 Pts	15.129.870 Pts
BAI	11.370.130 Pts	11.258.312 Pts	10.873.175 Pts	10.471.601 Pts	11.771.050 Pts	13.390.070 Pts	15.492.063 Pts
IMPUESTOS	3.979.545 Pts	3.940.409 Pts	3.805.611 Pts	3.665.060 Pts	4.119.868 Pts	4.686.524 Pts	5.422.222 Pts
Bº NETO	7.390.584 Pts	7.317.903 Pts	7.067.564 Pts	6.806.541 Pts	7.651.183 Pts	8.703.545 Pts	10.069.841 Pts
AMORTIZACIONES	7.629.870 Pts	8.311.688 Pts	9.675.325 Pts	11.720.779 Pts	13.084.416 Pts	14.448.052 Pts	15.129.870 Pts
FLUJO DE CAJA	15.020.455 Pts	15.629.591 Pts	16.742.889 Pts	18.527.320 Pts	20.735.598 Pts	23.151.597 Pts	25.199.711 Pts

Fuente: elaboración propia.

Esta tabla se basa en criterios estimados previsibles del funcionamiento de la empresa.

?? En ella se observa, que el concepto de ingresos no progresa linealmente, ya que, se considera que en el segundo año los ingresos se incrementaban un 3%, en el tercer año un 5%, en el cuarto año un 8%, en el quinto y sexto año un 12% y en el séptimo año un 10%.

?? Se considera, que en un principio, los márgenes son reducidos, ya que, la clientela no se estabiliza hasta el tercer o cuarto año de funcionamiento, siendo en el quinto y sexto año, cuando podríamos obtener las mayores tasas de rentabilidad, y en el séptimo año comenzaríamos a invertir en reposición de nuevos equipos.

?? Se utilizan los mismos incrementos en relación a los gastos, denotando una realización conservadora de este estudio de rentabilidad, ya que, la empresa debe intentar que estos incrementos fueran ser inferiores a los incrementos estimados para los ingresos.

?? La inversión a realizar supone un total de 80 millones de pesetas en los conceptos de equipamiento deportivo, mobiliario y equipamiento informático, ya que, la construcción del polideportivo corre a cargo de la empresa inversora que lo realizará a cambio de la cesión de aparcamientos y locales comerciales.

El VAN y el TIR estimados para la empresa tipo son los siguientes:

$$V.A.N. = -80 + \frac{15}{(1+i)} + \frac{15,6}{(1+i)^2} + \frac{16,7}{(1+i)^3} + \frac{18,5}{(1+i)^4} + \frac{20,7}{(1+i)^5} + \frac{23,1}{(1+i)^6} + \frac{25,1}{(1+i)^7}$$

$$V.A.N. = 30$$

$$T.I.R. = V.A.N. = 0 = -80 + \frac{15}{(1+r)} + \frac{15,6}{(1+r)^2} + \frac{16,7}{(1+r)^3} + \frac{18,5}{(1+r)^4} + \frac{20,7}{(1+r)^5} + \frac{23,1}{(1+r)^6} + \frac{25,1}{(1+r)^7}$$

$$r = 13,5\%$$

?? La rentabilidad aproximada del proyecto es del 13,5%.

?? Cuantificamos en siete años ya que estimamos que es el tiempo que tardaríamos en invertir nuevamente en equipamiento deportivo y en mobiliario y equipamiento informático.

?? Recuperamos la inversión inicial (pay-back) al quinto año de funcionamiento.

?? El pay-back descontado se produce al sexto año de funcionamiento.

?? La tasa interna de rentabilidad es del 13,5%.

?? Con un TIR del 13,5% obtenemos un VAN igual a cero.

?? Por lo tanto el tiempo de recuperación de la inversión “pay back” descontado se producirá al sexto año, ya que la suma de los flujos de caja en el año seis tiene un valor actual de noventa millones de pesetas y nuestra inversión inicial es de 80 millones de pesetas.

## 9.5 DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS CONTENIDOS EN LA PROPUESTA.

El Complejo Polideportivo de Madrid-Sur contará con las siguientes instalaciones deportivas, distribuidas en tres zonas:

### ZONA A: PISCINAS:

- ~~1~~ Piscina cubierta de 25 x 12.
- ~~1~~ Piscina descubierta de 50 x 25.
- ~~3~~ Gimnasios.

### ZONA B: PABELLÓN CUBIERTO:

- ~~1~~ Pista Polideportiva.
- ~~2~~ Gimnasios.
- ~~1~~ Sauna.

### ZONA C: POLIDEPORTIVO DESCUBIERTO:

- ~~1~~ Pista de calentamiento de atletismo (5 calles).
- ~~1~~ Pista polifuncional de fútbol siete y deportes de patín.
- ~~1~~ Frontón.
- ~~6~~ Pistas de Tenis.
- ~~2~~ Pistas de Padel.
- ~~1~~ Rocódromo.

?? La superficie de la parcela I.1.(16.000 m<sup>2</sup>), se distribuye de la siguiente forma:

<del>7</del> Zonas verdes + pasos:	7.509,69 m <sup>2</sup> .
<del>1</del> Polideportivo cubierto:	
a) Planta baja:	2.125,97 m <sup>2</sup> .
b) Planta primera.	597,78 m <sup>2</sup> .

<del>El</del> Piscina cubierta:		
	a) Planta baja:	1.514,59 m <sup>2</sup> .
	b) Planta primera:	483,32 m <sup>2</sup> .
<del>El</del> Piscina descubierta:		1.173,59 m <sup>2</sup> .
<del>El</del> Zona comercial (ver plano n.º 5):		1.486,27 m <sup>2</sup> .
<del>El</del> Zona polideportiva descubierta:		5.998,07 m <sup>2</sup> .

El Proyecto PMS. no sólo pretende que el ciudadano que reside en la zona de Madrid-Sur haga deporte, sino formarle e informarle de sus posibilidades a la hora de realizar cualquier actividad deportiva, es decir, personalizar, en la medida de lo posible, el servicio.

Para su comprensión se diseña un plan estratégico de actividades a desarrollar, clasificadas según diferentes áreas:

a) Área de promoción deportiva, de la que dependerá la planificación del futuro deportivo del barrio y donde se investigará, junto con otros servicios el alcance físico de la población, tanto desde el punto de vista puramente deportivo como desde el punto de vista de la salud del usuario.

b) Área de servicios propias de la actividad física y el deporte, donde se ofertará las actividades a practicar por el potencial usuario, y que incluirán desde Escuelas Deportivas hasta Competiciones. La posibilidad de desarrollo de éstas actividades se fundamenta en el diseño y estructura del Polideportivo Madrid-Sur (ver planos n.º 3, n.º 4 y n.º 5), ya que sus instalaciones están pensadas para que sean lo más funcionales posibles, y, en consecuencia, para dar el mejor servicio al ciudadano.

c) Área de servicios asociados a la actividad física y el deporte, que serán aquellas necesidades creadas a partir del ejercicio físico y serán cubiertas, tanto por el propio polideportivo como por los diferentes profesionales que ubicarán su actividad en los locales que en parte financiarán la construcción del Complejo Polideportivo.

### 9.5.1 OTROS SERVICIOS A PRESTAR POR LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA DEL COMPLEJO POLIDEPORTIVO MADRID SUR.

El Polideportivo de Madrid-Sur está concebido como un conjunto de servicios encaminados al fomento de la actividad física y el deporte:

a) Servicios a las Asociaciones Deportivas. Como asesoramiento técnico-deportivo la organización del PMS tendrá a su cargo profesionales que encaminen técnicamente al desarrollo de la vida deportiva de los equipos e individuos que pertenezcan a cualquier asociación deportiva del barrio.

?? Este servicio será ofrecido desde dos puntos de vista. Una primera en cuanto a los técnicos deportivos que planificarán la competición y el programa técnico adecuado a cada actividad. Por otro lado, servicios como el de nutrición, fisioterapia, masajes, odontología, etc., que aportarán todos aquellos factores asociados a la actividad física y el deporte que no pueden ser asumidos por técnicos deportivos, pero que suponen una mejora en el estado de salud y de la calidad de vida del individuo.

?? Todos los participantes tendrán su ficha control en un sistema informatizado, dónde podamos estudiar las características del individuo o equipo, potenciándoles y creando programas para su mejora física y deportiva.

?? PMS estará integrado en aquellos sistemas de participación deportiva que proporcionan Ayuntamientos y Comunidades Autónomas mediante su ordenamiento deportivo para que la competición y actividad deportiva quede asegurada.

b) Servicios a los usuarios. Estarán a disposición de los mismos aquellas actividades físicas y deportivas que, bien por gusto o necesidad, deseen realizar.

?? Los programas de las actividades estarán adecuados a las características de los grupos: edad y características físicas.

?? Se organizarán las ligas, torneos y competiciones en las que puedan participar en su actividad.

?? Se pondrá a disposición de los usuarios un programa informático donde se diagnosticarán las necesidades físicas y deportivas.

Por otro lado, todas aquellas actividades físico-deportivas que no puedan ser practicadas en los recintos deportivos, a saber: montañismo, esquí, windsurf, submarinismo, etc., serán potenciadas mediante el Club Deportivo Madrid-Sur.

### **8.5.2 MÉTODOS DE DESARROLLO DE LOS SERVICIOS DEPORTIVOS: TECNOLOGÍA, PERSONAL E INSTALACIONES.**

Tecnología:

1 Medios Informáticos para desarrollar programas adecuados de actividad física y deporte y para la organización administrativa que la actividad empresarial del Polideportivo de Madrid-Sur requiere.

2 Aquellos aparatos que nos proporcionen posibilidad de medir y mejorar la condición física.



3 Centro de documentación deportiva, cuyo sustento será tanto bibliográfico, audiovisual ó de apoyo informático, donde se puedan realizar cursos de perfeccionamiento y formación permanente de todo el personal de la instalación.

b) Personal:

✍️ ~~✍️~~ Licenciados en Educación Física y Deportes.

✍️ ~~✍️~~ Técnicos cualificados, tanto académica como en el puesto específico que desarrollen en el complejo polideportivo.

c) Instalaciones:

✍️ ~~✍️~~ Criterios de diseño de las instalaciones deportivas de PMS. Las instalaciones deportivas de un barrio son hasta cierto punto su potencial de desarrollo. Por esta razón, las posibilidades que estas ofrezcan podrán optimizar el servicio, teniendo en cuenta estos aspectos:

✍️ ~~✍️~~ Una instalación deportiva no puede ser cambiada cada año, debe ofrecer el mejor y mayor servicio durante su periodo de duración.

✍️ ~~✍️~~ Que las instalaciones ofrezcan la mayor versatilidad posible en cuanto a sus posibles formas de utilización.

### 9.5.3 CUADROS DE GESTIÓN GENÉRICOS DE DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES.

A continuación se presenta el cuadro genérico de distribución de actividades y alumnos, según las tres zonas en la que se divide el Complejo Polideportivo de Madrid-Sur.

Tabla n.º 66.

**DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES DE LA ZONA DE PISCINAS DEL  
POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR.**

<b>ZONA A: PISCINAS</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Nº GRUPOS</b>	<b>Nº ALUMNOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Piscina cubierta:</b>			
- Natación aprendizaje	20	200	10 Alumnos/clase
- Natación correctiva	2	20	10 Alumnos/clase
- Hidroaerobic	2	20	10 Alumnos/clase
- Matronatación	2	20	10 Alumnos/clase
- Natación tercera edad	2	20	10 Alumnos/clase
Musculación (Profesor)	4	80	20 Alumnos/clase
Musculación (Libre)	5	50	10 Alumnos/clase
Muscul. específica (natación)	2	10	10 Alumnos/clase
<b>Artes Marciales:</b>			
- Karate	1	20	20 Alumnos/clase
- Kenpo	4	80	20 Alumnos/clase
- Judo	4	80	20 Alumnos/clase
- Taekwondo	4	80	20 Alumnos/clase
<b>Mantenimiento:</b>			
- Físico	12	240	20 Alumnos/clase
- Aerobic	3	60	20 Alumnos/clase
- Gimnasia rítmica	3	60	20 Alumnos/clase
- Gimnasia jazz	2	40	20 Alumnos/clase
- Step	2	40	20 Alumnos/clase
- Gimnasia correctiva	1	20	20 Alumnos/clase
- Psicomotricidad	2	40	20 Alumnos/clase
- Gimnasia tercera edad	2	40	20 Alumnos/clase
- Matrogimnasia	2	40	20 Alumnos/clase

Fuente: elaboración propia.

Tabla nº 67

**DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES Y ALUMNOS DEL PABELLÓN  
CUBIERTO DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR.**

<b>ZONA B: PABELLÓN CUBIER</b>			
<b>ACTIVIDA</b>	<b>Nº</b>	<b>Nº</b>	<b>OBSERVACION</b>
Baloncesto	6	150	25
Fútbol Sala	6	150	25
Voleibol	3	75	25
Balonmano	3	75	25
Musculación	4	80	20
Musculación	5	50	10
<b>Artes</b>			
- Karate	3	60	20
- Kenpo	1	20	20
- Judo	4	80	20
-	4	80	20
<b>Mantenimiento</b>			
- Físico	12	240	20
-	3	60	20
- Gimnasia	3	60	20
- Gimnasia	3	60	20
- Step	2	40	20
- Gim.	2	40	20
-	1	20	20
- Gimnasia t.	2	40	20
-	2	40	20

Fuente: elaboración propia.

Tabla nº 68

**DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES DE LA ZONA POLIDEPORTIVA  
DESCUBIERTA DE MADRID SUR.**

<b>ZONA C: POLIDEPORTIVO DESCUBIERTO</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Nº GRUPOS</b>	<b>Nº ALUMNOS</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Atletismo	2	40	20 Alumnos/clase
Fútbol 7	4	80	20 Alumnos/clase
Patinaje	1	20	20 Alumnos/clase
Tenis	4	40	10 Alumnos/clase
Padel	4	24	6 Alumnos/clase

Fuente: elaboración propia.

## 9.6 CUADROS DE GESTIÓN, TÉCNICO-DEPORTIVOS Y PERSONAL.

A la vista de lo anterior, PMS creará, en una primera fase del proyecto, “30 empleos directos en el sector de servicios de actividad deportiva”, además de los puestos que se crearán como consecuencia de la construcción y edificación del Polideportivo en Madrid-Sur.

### 9.6.1. CUADROS DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

El personal necesario para realizar este tipo de funciones se estima que será el siguiente:

- ~~1~~ Administrador.
- ~~1~~ Gerente.
- ~~1~~ Jefe de mantenimiento.
- ~~1~~ Secretaria-Contable.

### 9.6.2 CUADROS TÉCNICO DEPORTIVOS.

El personal necesario para realizar este tipo de funciones se estima que será el siguiente:

- ~~1~~ Coordinador.
- ~~1~~ Profesores
- ~~2~~ Socorristas.
- ~~2~~ ATS.

### 9.6.3 OTRO PERSONAL.

El personal necesario para realizar este tipo de funciones se estima que será el siguiente:

- ~~2~~ Agentes de Seguridad.
- ~~1~~ Contrata de limpieza.

## **9.7 LA PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN EL BARRIO DE MADRID SUR.**

“Según Pellise Prats la palabra fomento en la acepción que la hace equivalente a la acción de excitar, promover o proteger una cosa, es de gran tradición en la terminología administrativa española, de modo general y corriente, que constituye actividad de fomento toda la que se encamina a mejorar el nivel espiritual o material de la nación”. (Cazorla Prieto, 1992).

Este concepto general de lo que significa promover toma forma en el contexto de las actividades físico deportivas a través del artículo 43.3 de nuestra Carta Magna: “los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y del deporte. Así mismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”.

En este sentido, el primer promotor de la actividad física y deportiva en Madrid Sur, deben ser los poderes públicos articulando aquellas fuerzas económicas y sociales, para que se obtenga como fin la creación de un complejo polideportivo en dicho barrio apropiado a la coyuntura socioeconómica del mismo.

Atendiendo a este significado de promoción, Cazorla Prieto (1992) matiza dando las siguientes acepciones al término fomento:

?? “Una primera es la que lo identifica con cualquier actividad pública que se encamine a mejorar en algún aspecto, especialmente el económico, las condiciones de vida del país, cualesquiera que sean los caminos que para ellos se utilicen.

?? Una segunda que convierte el fomento de fin en forma de la actividad administrativa. Es la gran aportación estricta de la técnica, vía media entre inhibición e intervencionismo para conciliar libertad y bien común, que realiza Jornada de Pozas, quien define fomento administrativo como la acción de la Administración encaminada a proteger o promover aquellas actividades, establecimientos o riquezas debidos a los

particulares y que satisfacen necesidades públicas o se estiman de utilidad general, sin usar de la coacción ni crear servicios públicos”.

Hemos creído conveniente realizar este recordatorio de cómo se define el espíritu de lo que significa promover, para constatar, el deber de aquellas Instituciones Públicas que les corresponda ayudar a proyectos que contemplen, como es el proyecto del Complejo polideportivo de Madrid Sur, los diferentes aspectos del término “Promover.”

Esta concepción de los significados de promoción de una actividad, no ha sido contemplada por las instituciones y empresas que se dedican a la comercialización de las actividades físico deportivas. En el Instituto Municipal de Deportes del Madrid existe la figura del promotor deportivo, entendiendo ésta, como aquella persona encargada de organizar eventos deportivos, y similares actividades, que atraigan al público a la práctica deportiva. En este sentido, las funciones de un promotor deportivo responden más a una labor publicitaria que al propio desarrollo económico del servicio.

Como se ha puesto de manifiesto en lo anteriormente expuesto, el fomento de la actividad físico deportiva debe ser promovida desde el punto de vista socioeconómico, tema central de esta Tesis. Es ésta, es una labor que parte de los profesionales que engloben los conocimientos económicos y técnicos para llevar a buen término dicho fin.

La promoción de la actividad física y del deporte desde el punto de vista socioeconómico engloba en la mayoría de sus contenidos la elaboración de la presente Tesis, ya que, se ha demostrado que la empresa de servicios de actividades físico deportiva en Madrid Sur sería económica y socialmente rentable, cumpliendo así con una de las acepciones del término promoción “llevar a buen fin.”

De esta forma la promoción físico deportiva cobra sentido, proporcionando y acercando al ciudadano este servicio. Nos parece importante señalar, la visión general de empresa que se a aportado en este trabajo, que intenta contribuir a la expansión económica del sector, y de esta forma, abriendo camino al desarrollo e investigación, tanto para la creación de empresas como para su posterior gestión.

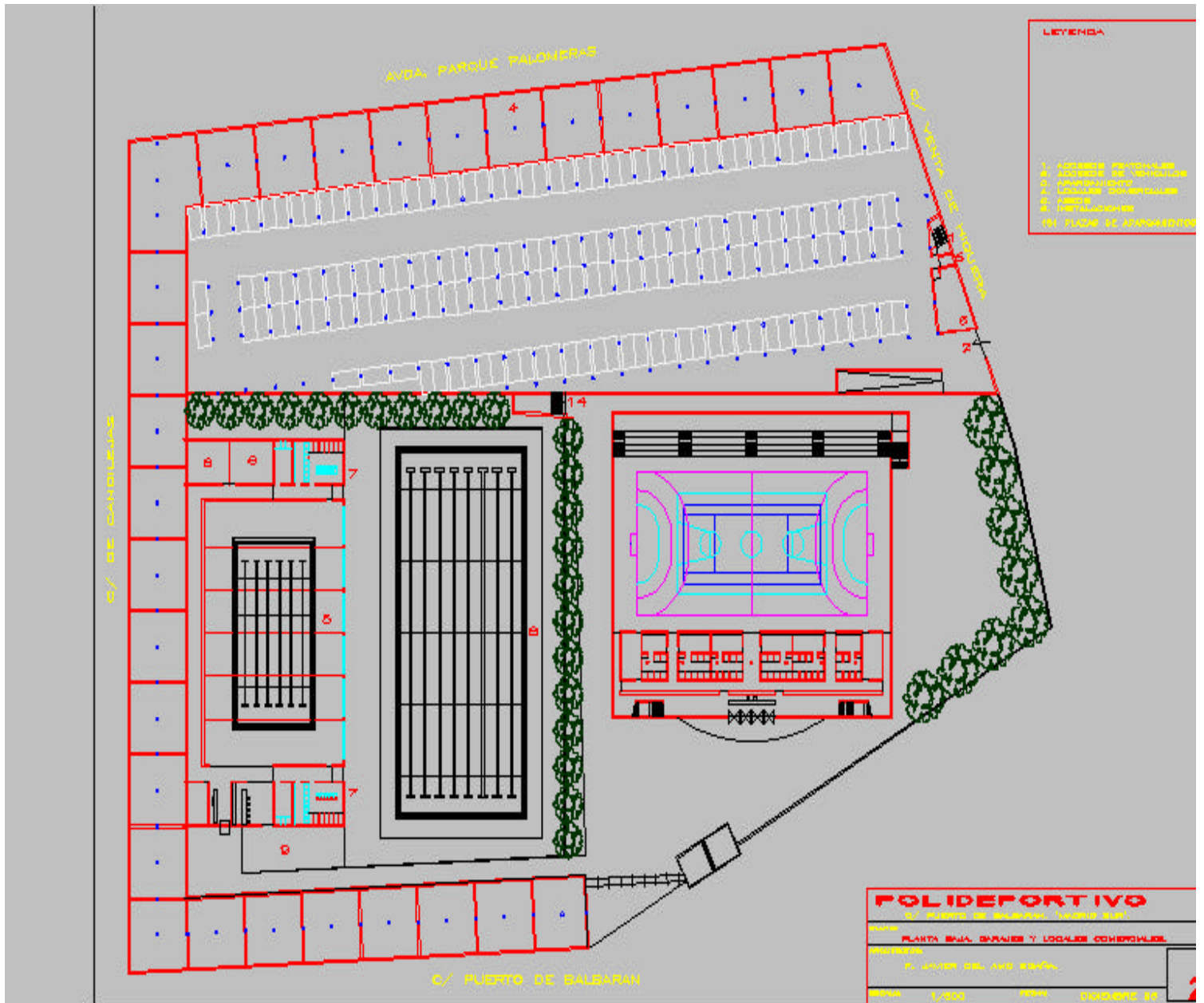
No en vano hemos orientado nuestra labor investigadora al desarrollo de la comercialización del servicio de las actividades físico deportivas, promoviendo desde la investigación sectores económicos que como se ha demostrado tienen gran potencial económico.

Por ello, los promotores del presente modelo de promoción de empresas deportivas, lo deben componer un grupo de profesionales con una amplia experiencia y conocimientos del sector. Además, contar con unas capacidades organizativas y creativas contrastadas para que dicho proyecto empresarial culmine con éxito.

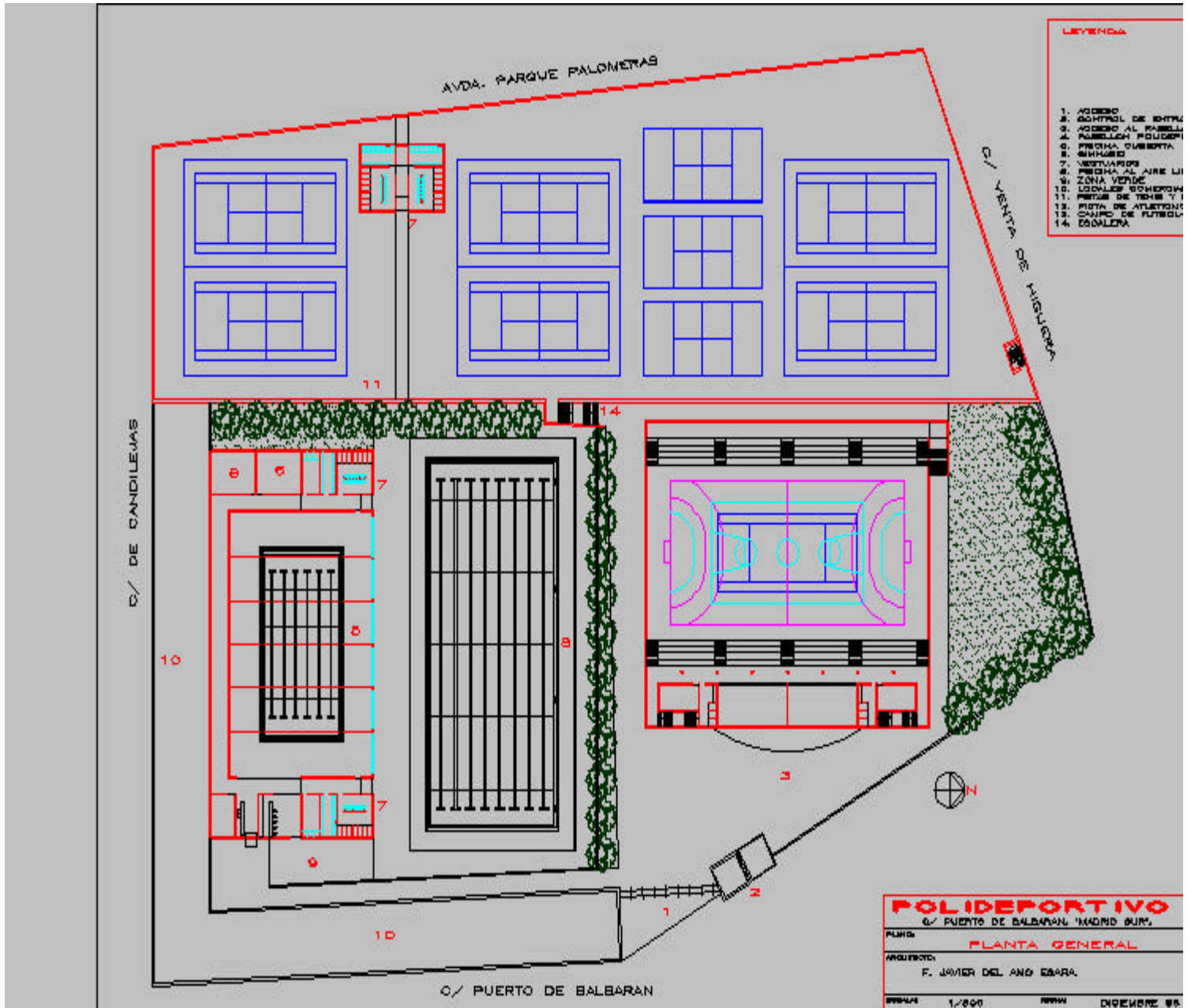


- PLANO n.º 1:** Planta General del Polideportivo Madrid Sur. Estudio de Arquitectura “Javier del Amo”. 1996.
- PLANO n.º 2:** Planta Baja. Garajes y Locales Comerciales. Estudio de Arquitectura “Javier del Amo”. 1996.
- PLANO n.º 3:** Plantas Sótano. Garajes. Estudio de Arquitectura “Javier del Amo”. 1996.
- PLANO n.º 4:** Plano general de ubicación. Límites zona Madrid-Sur. Vías de acceso: M-30, M-40 y trenes de cercanías. Plano Topográfico del distrito “Puente de Vallecas” (1992). Madrid.
- PLANO n.º 5:** Plano de ubicación de la parcela I.1. en Madrid-Sur a escala 1:50.000. Consorcio Madrid Sur (1992) y Elaboración propia.
- PLANO n.º 6:** Radiales. Zonas de influencia del Complejo Polideportivo Madrid-Sur. Plano topográfico del distrito “puente de Vallecas” (1992). Madrid.
- PLANO n.º 7:** Detalle de accesos e infraestructuras cercanas al Complejo Polideportivo Madrid-Sur. Consorcio Madrid Sur (1992) y elaboración propia.

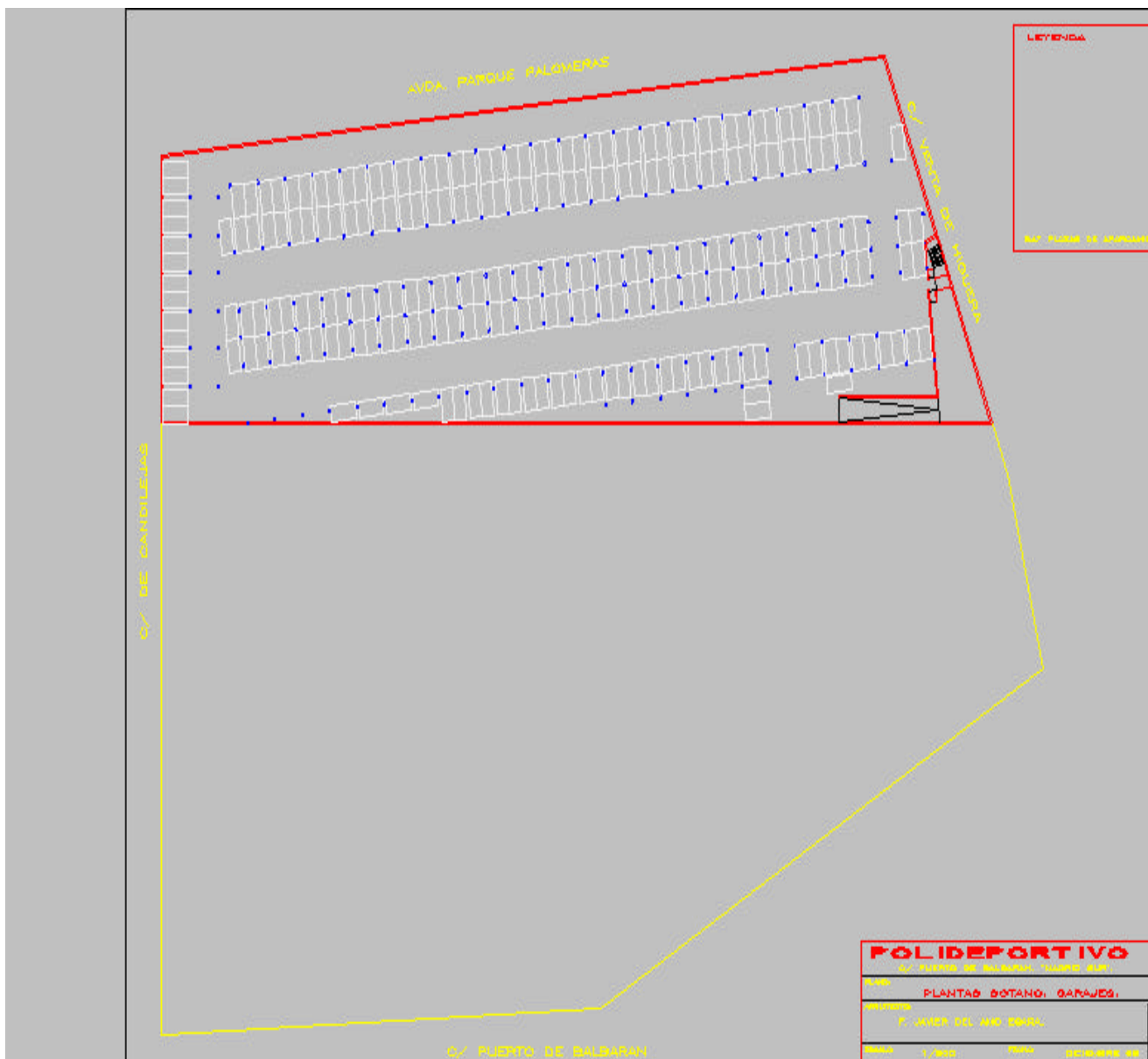
Plano nº 1



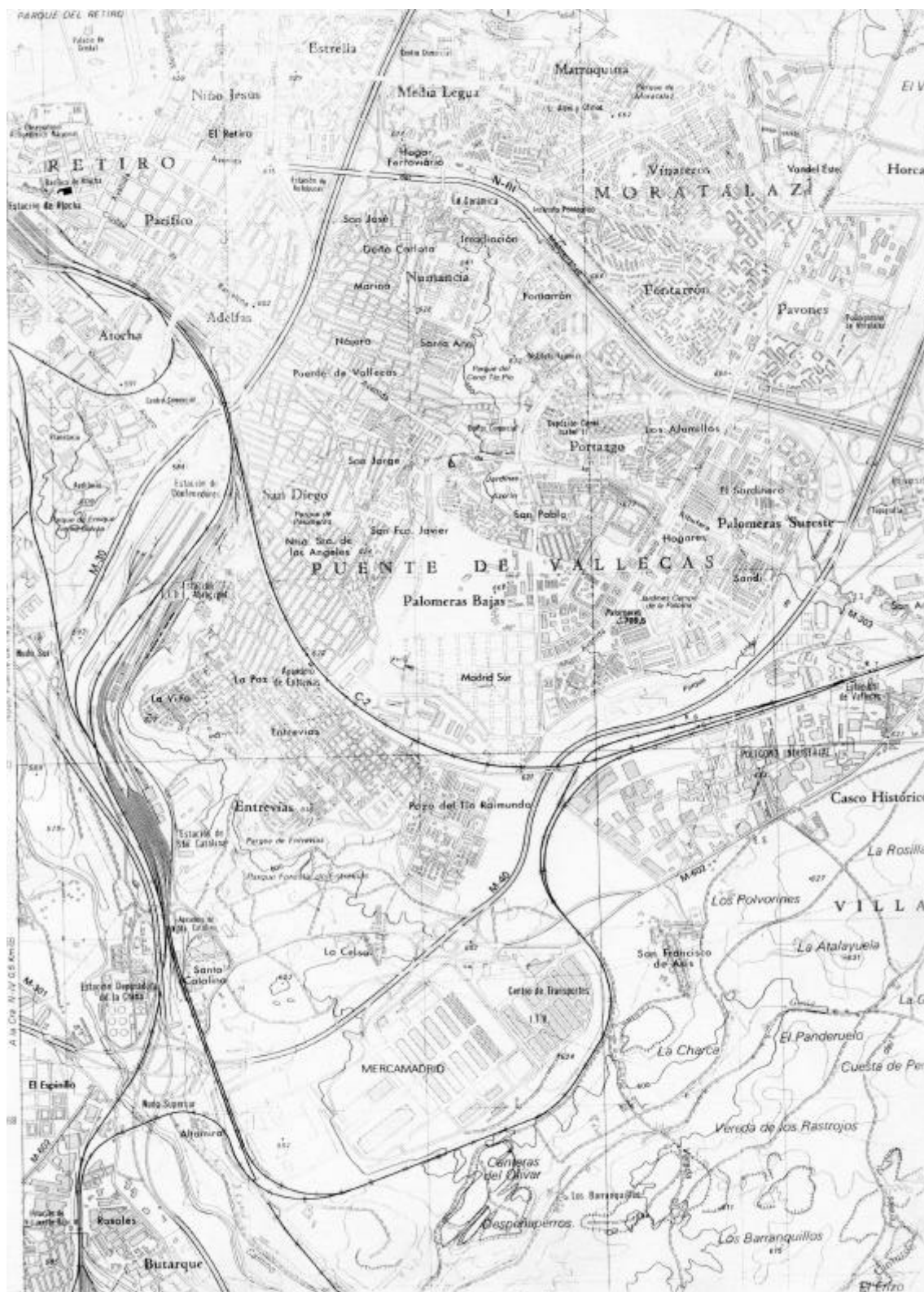
Plano nº 2



### Plano nº 3

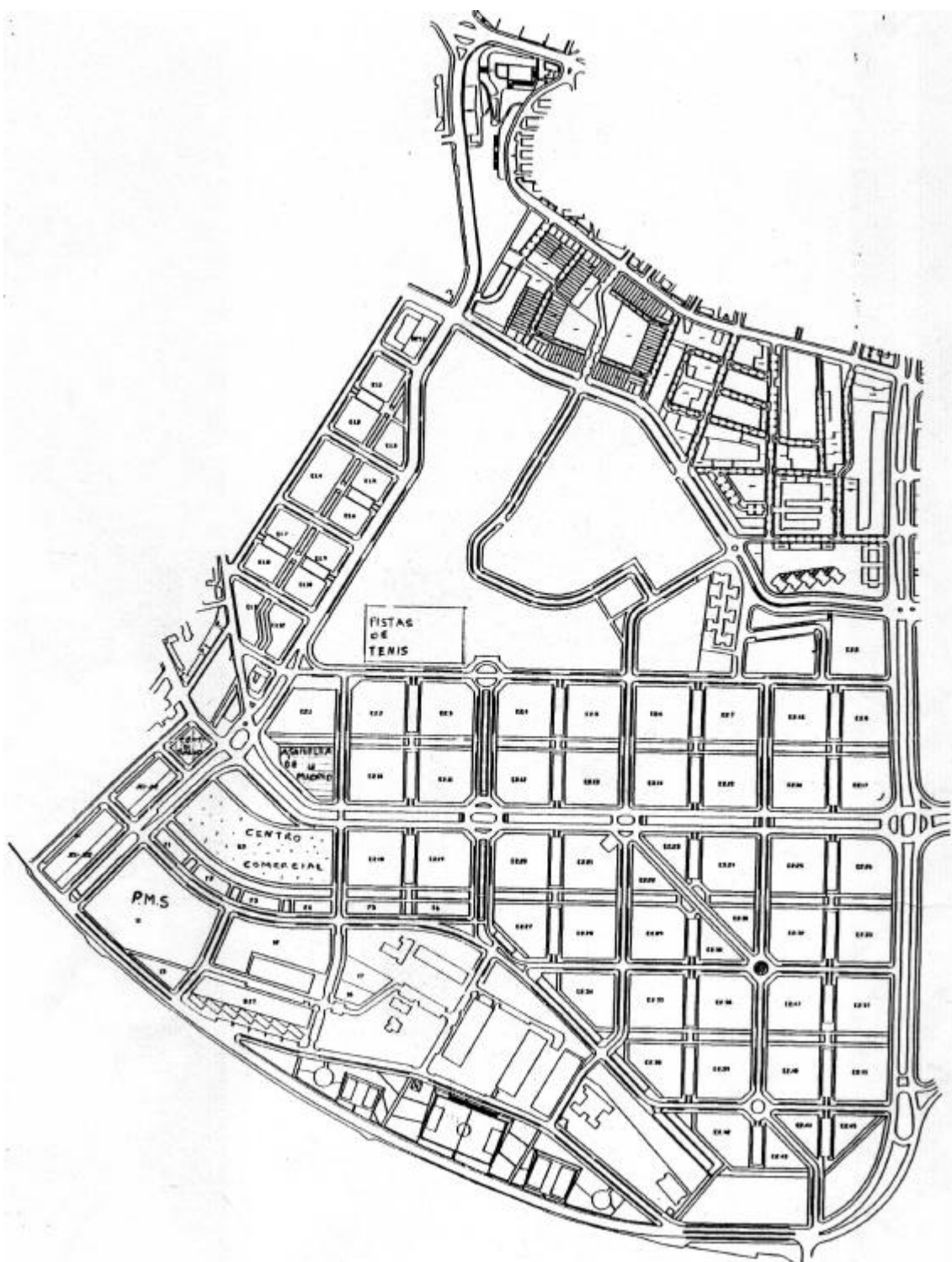


## PLANO 4



Fuente: Plano Topográfico del distrito de “Puente de Vallecas” (1992).

## PLANO 5



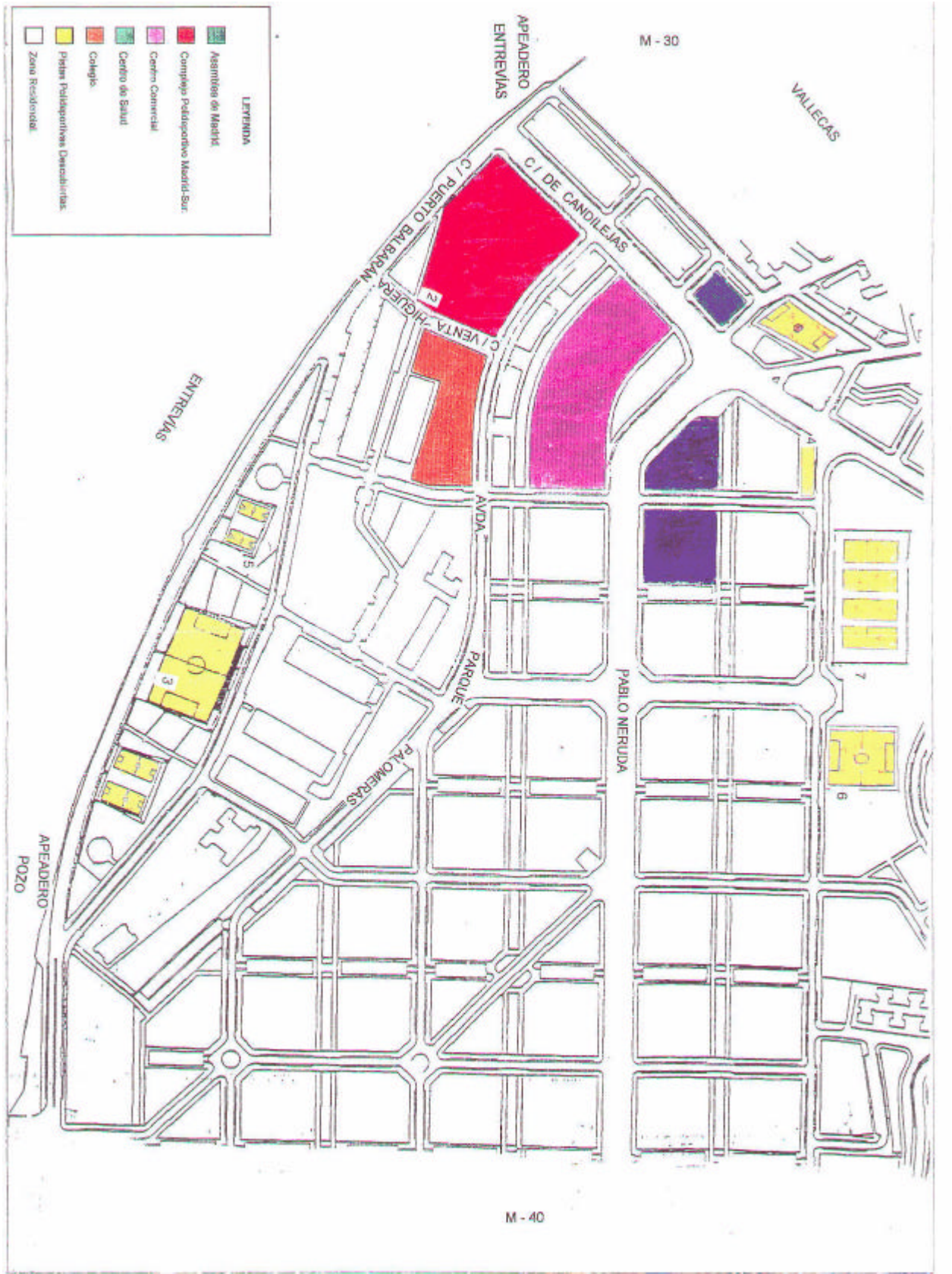
Fuente: consorcio Madrid Sur (1992) y elaboración propia.

## PLANO 6



Fuente: Plano topográfico del distrito de “Puente de Vallecas” y elaboración propia.

## PLANO 7.



Fuente: Consorcio Madrid Sur (1992) y elaboración propia.



***CAPÍTULO 10***

***“CONSIDERACIONES  
REFLEXIONES Y  
CONCLUSIONES DE LA  
TESIS: EL POTENCIAL  
SOCIOECONÓMICO DEL  
SECTOR DE  
ACTIVIDADES FÍSICO  
DEPORTIVAS: EL CASO  
DE MADRID SUR”***

## **CAPÍTULO 10.**

### **CONSIDERACIONES, REFLEXIONES Y CONCLUSIONES DE LA TESIS: "EL POTENCIAL SOCIOECONOMICO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: EL CASO DE MADRID SUR".**

#### **10. DESARROLLO DEL CAPÍTULO 10.**

El presente capítulo va a seguir las siguientes directrices para su desarrollo, a saber:

- ?? En primer lugar, se llevan a cabo una serie de consideraciones específicas, en relación a algunos capítulos.
- ?? En segundo lugar, se realizan una serie de reflexiones generales a la presente Tesis.
- ?? En tercer lugar, se exponen las conclusiones obtenidas.

A continuación damos paso a la exposición de las consideraciones del capítulo 1.

#### **10.1 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 1. "CONTEXTO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS".**

1. Se evidencia una distorsión entre el espíritu constitucional en el que se amparan las actividades físico deportivas y su desarrollo legislativo. El espíritu constitucional reflejado en el Título I: "De los derechos y deberes fundamentales", dentro del capítulo III de: "Principios rectores de la política

social y económica" y en su artículo 43.3: "Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Así mismo facilitarán la adecuada utilización del ocio". Es, decir el desarrollo constitucional del artículo 43.3 obliga al Estado Español a que todos los ciudadanos españoles puedan acceder a la práctica de actividades físico deportivas sin hacer distinciones de edades, sexos o grupos sociales a los que pertenezcan.

2. Las políticas deportivas de los países de nuestro entorno se dirigen al carácter social del deporte, mientras que en España se desarrollan hacia la competición. Por lo tanto, se manifiesta una falta de integración de la política deportiva de nuestro país con respecto a los de la Unión Europea. (Comisión Europea. OPOCE. Luxemburgo. CB-CO-99-648-ES-C/10.12.1999/13.12.1999).
3. La normativa existente carece de una planificación que ampare las actividades físico deportivas de carácter social.
4. El desarrollo social y económico del sector se encuentra limitado por la normativa existente.
5. La problemática profesional del sector afecta al fomento de la práctica deportiva de carácter social.
6. La primera Ley del periodo democrático español: "Ley de Cultura Física y del Deporte de 1980"; se dedica principalmente a subsanar las deficiencias históricas arrastradas, incrementando el presupuesto del Estado destinado al deporte, construyendo instalaciones deportivas de carácter social (no suficientes en relación a la demanda social existente) e integrando la educación física en el sistema educativo español. Ello supuso una revitalización de la práctica de actividades físico deportivas de carácter social pero carente de una planificación que asegurase el progreso económico y social del sector.
7. La Ley del Deporte de 1990 es una Ley coyuntural, es decir, surge de la necesidad de la organización de las Olimpiadas de Barcelona 1992, favoreciendo únicamente el desarrollo del deporte de alta competición dotándole de una normativa que desarrolla el carácter económico del mismo "Real Decreto 1251/1999 de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas"; en detrimento del deporte de carácter social.
8. La excesiva representatividad de las federaciones deportivas en las instituciones públicas deportivas (concretamente en el C.S.D.), junto con los fondos públicos

a los que acceden, provoca un desajuste en el desarrollo positivo a favor del deporte de competición y una ralentización del proceso de desarrollo socioeconómico del deporte para todos.

9. No existe una normativa adecuada para el desarrollo profesional del sector de servicios de actividades físico deportivas, propiciando numerosos casos de intrusismo profesional, influyendo negativamente en el desarrollo social y económico del sector y favoreciendo la economía sumergida.

## **10.2 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 3: "MANIFESTACIONES ECONÓMICAS DEL DEPORTE".**

1. El servicio de actividades físico deportivas es un servicio público de interés general para la población, que por sus características y dependencias es considerado por la economía como un artículo de lujo.
2. Los agentes económicos de las actividades físico deportiva son los mismos que los de cualquier otra actividad económica: el Estado, las empresas y los agentes sociales. Es por ello, que su desarrollo debe ser promovido de igual forma que en otros sectores de la economía, ajustando la normativa a las características del producto.
3. Los consumidores del servicio de actividades físico deportivas para el ciudadano presentan unas características de segmentación del mercado muy definidas, en cuanto a su características: geográficas, demográficas, psicológicas/psicográficas, socioculturales, de usos, de beneficios. Esta diferenciación del mercado favorece la comercialización del producto a una generalidad de la población; y el efecto que se produce es un aumento del consumo de dichos servicios hacia las clases medias del país.
4. Las principales empresas dedicadas al servicio de actividades físico deportivas para el ciudadano, no son asimilables al concepto moderno de empresa. Los datos que verifican la eficacia técnica y económica de estas empresas no obedecen a conceptos económicos.

5. La eficacia de la producción del servicio de actividades físico deportivas puede ser medida en términos económicos, como se hace evidente en la presente Tesis, sus capacidades socioeconómicas.
6. El trabajo es el factor diferencial en la producción del servicio de actividades físico deportivas.
7. El Estado ejerce un papel intervencionista en el tejido empresarial del servicio de actividades físico deportivas, haciéndose patente un claro desequilibrio de fuerzas entre los tres agentes económicos que intervienen en su proceso económico, a saber: el Estado, las empresas y los agentes sociales.
8. Las empresas más representativas del sector son las SAD (sociedades anónimas deportivas), cuya función fundamental es la promoción del deporte espectáculo. El intervencionismo del Estado favorece el desarrollo de la empresa de financiación pública cuyo objetivo de desarrollo empresarial es el deporte de competición y espectáculo.
9. Las empresas de servicios de actividades físico deportivas privadas de carácter social son las que tienen menos peso específico, agravándose esta situación por la carencia de cualificación profesional de sus empresarios y de sus trabajadores.
10. La financiación de las empresas de servicios de actividades físico deportivas es, en la mayoría de los casos, pública. Además, las empresas que más dinero público reciben son las que promocionan el deporte de competición y espectáculo.
11. Las Fundaciones es una fórmula de financiación privada muy adecuada para la creación de empresas de servicios de actividades físico deportivas.
12. El patrocinio deportivo es una fórmula de financiación que favorece en la actualidad principalmente a las organizaciones deportivas de carácter competitivo, aunque a pequeña escala puede ser aplicable a todo tipo de empresas de servicios de actividades físico deportivas.

### **10.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 4. "LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS"**

1. Las empresas de servicios de actividades físico deportivas tienen tres actividades productivas, a saber:
  - Actividades causales o generadoras que hacen referencia a todo tipo de actividad física que pueda practicar el ciudadano.
  - Actividades empresariales efecto o de servicios asociados a la actividad física, que son aquellos que nacen a causa de la práctica deportiva.
  - Actividades empresariales de gestión, necesarias para el mantenimiento, promoción y coordinación de las dos anteriores.
2. Los factores de producción de las actividades generadoras son el trabajo, los equipamientos y los usos programáticos.
3. El estudio de los factores de producción realizado en este capítulo muestran un alto potencial de rentabilidad económica de la empresa.
4. Los servicios asociados a la practica de actividades físico deportivas deben ser promocionados en la organización, ya que, además de reforzar el servicio principal, son otra fuente de ingresos secundarios y actúan como barómetro de las tendencias y motivaciones del consumidor hacia la práctica deportiva.
5. La gestión en la empresa de servicios de actividades físico deportivas es el factor fundamental que unifica y que aporta una visión global del servicio.
6. Para que esta gestión sea eficaz debe adoptar fórmulas que puedan favorecer procesos de cambios relativamente rápidos dentro de la organización.
7. La gestión por procesos aporta a la organización de actividades físico deportivas la posibilidad de corregir errores en el interior del sistema, así como, la posibilidad de adaptarse más rápidamente a los cambios y tendencias del consumidor.
8. La empresa de servicios de actividades físico deportivas debe ofrecer una oferta global de actividades. Los parámetros de la eficacia de la gestión deben basarse en ofrecer calidad en el servicio y en hacerse eco de las necesidades de la demanda.
9. Los índices de calidad del servicio están íntimamente relacionados con la cualificación profesional del trabajador y con los procesos de I+D que se dan en la organización.

10. El factor diferenciador del éxito de las empresas de servicios de actividades físico deportivas es la gestión. Por lo tanto, el gestor o gestores deben tener un conocimiento pleno del sector. Es por ello, que la gestión del servicio de actividades físico deportivas debe estar presente en todos los procesos, tanto de creación, de funcionamiento como en su proyección futura.

#### **10.4 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 5. "UNA APROXIMACIÓN AL MERCADO DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS".**

1. Los estudios de mercado son los primeros pasos que ha de seguir un empresario que quiera actuar como empresa de servicios de actividades físico deportivas. Por ello, es necesario implantar en la cultura empresarial del sector de servicios de actividades físico deportivas análisis previos a la implantación del mismo.
2. El alto potencial de la demanda detectada conforman a este sector con altas posibilidades de crecimiento. El servicio de actividades físico deportivas es un fenómeno que tiene un alto grado de aceptación en el conjunto de la sociedad española.
3. El alto grado de aceptación de este servicio no es proporcional con el nivel de práctica del ciudadano, por lo que se hace patente un desequilibrio en el proceso de la comercialización del mismo.
4. La forma de participación más aceptada por la mayoría de los españoles en su práctica deportiva manifiesta un marcado acento individualista, lo que hace patente la falta de organización y planificación del deporte con carácter social.
5. Los criterios de segmentación del mercado de actividades físico deportivas obedecen a tres puntos fundamentales:
  - Las motivaciones que les llevan a la práctica de actividades físico deportivas.
  - El estilo de vida y comportamiento del consumidor.
  - Las características que tiene el consumidor que en sí mismas diversifican la demanda.

6. El potencial consumidor del servicio de actividades físico deportivas busca fundamentalmente un aumento en su calidad de vida, y en la mayoría de los casos aluden a una mejora de su estado físico y de su salud.
7. Los hábitos de vida de los ciudadanos españoles no favorecen el desarrollo de la práctica deportiva, dado el índice tan bajo que se muestra de la misma, y en relación con la aceptación que se tiene esta actividad.
8. La diversificación del mercado del servicio de actividades físico deportivas está en relación directa con las características sociodemográficas del consumidor, citando como las más relevantes: la edad, el sexo, la disponibilidad de tiempo libre, el grado cultural y la disponibilidad económica.
9. Se hace patente un alto grado de insatisfacción dado el elevado índice de interés de la demanda hacia las actividades físico deportivas, en relación con su baja calidad y cantidad de práctica.
10. Las tendencias hacia los gustos de las diferentes actividades físico deportivas evolucionan atendiendo a criterios sociodemográficos, experimentando una tendencia positiva de la práctica deportiva de la población en general y de grupos específicos en particular como los de mujeres, actividades para adultos y tercera edad y discapacitados.
11. El crecimiento de la demanda va parejo al crecimiento y diversificación de algunos segmentos del mercado de actividades físico deportivas.

#### **10.5 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 6. "DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS".**

1. Los planes estratégicos han sido motivo de estudio por los investigadores del mundo empresarial, y por lo tanto, deben serlo de la empresa de servicios de actividades físico deportivas.
2. El servicio de actividades físico deportivas debe ser motivo de análisis por parte de los estudiosos y profesionales de las actividades económicas en igual medida que otros sectores productivos.



3. La empresa de servicios de actividades físico deportivas se compone de los siguientes aspectos estratégicos que la definen:
  - Campo de actividad: que es ofertar el servicio de actividades físico deportivas a la generalidad de la población, dentro de una clasificación general de centros de producción clasificados en: distintas actividades físico deportivas que contribuyen a la mejora de la salud pública, del ocio, recreación y competición.
  - Capacidad de crecimiento: entendiéndola como la capacidad de producir diferentes servicios deportivos, que en este caso es muy alta.
  - Ventajas competitivas: que ofrecen una competencia y un entorno favorable para el desarrollo empresarial.
  - Efectos sinérgicos: que en este sector son muy elevados dado el aspecto multidisciplinar de la propia actividad física.
4. La empresa de actividades físico deportivas parte de dos premisas que garantizan grandes probabilidades de funcionamiento: un amplio y diverso mercado potencial, y la posibilidad de la empresa de poder ofertar un servicio amplio y diverso.
5. La multidisciplinariedad del servicio de actividades físico deportivas obliga a realizar un análisis exhaustivo de todos los elementos que intervienen en el desarrollo económico de esta actividad.
6. Estos estudios deben fundamentarse en las características propias del servicio en combinación con los criterios de desarrollo económico aplicables al sector.
7. El entorno de este campo empresarial es estable, complejo, diverso y aparentemente hostil.
8. La estructura competitiva del sector se fundamenta en tres tipologías de empresas, a saber:
  - Patronatos deportivos municipales.
  - Pequeños gimnasios que provienen de la iniciativa privada.
  - Empresas institucionalizadas de órbita federativa.
9. La competencia del sector es muy reducida, ya que, las empresas más representativas están financiadas ó dirigidas por las Administraciones Públicas.
- 10 El entorno del sector presenta una marcada tendencia monopolística del Estado en esta actividad empresarial, favoreciendo la competencia desleal y el retraso de la iniciativa privada en la creación de empresas como las que esta Tesis propone.

11. El ciclo de vida de la empresa de servicios de actividades físico deportivas es muy largo, lo que proporciona estabilidad y crecimiento progresivo.
12. La principal barrera de entrada es la necesidad de grandes inversiones iniciales para la construcción de instalaciones deportivas para el ciudadano. Por ello, es necesario favorecer el incremento de la inversión privada como fórmula que no suponga un aumento del gasto público, y como medio estructurador del tejido empresarial.
13. El análisis DAFO realizado para las empresas tipo de servicios de actividades físico deportivas y que reúnen las características de la propuesta realizada en el capítulo 9, las sitúan con un valor estratégico bueno.
14. El modelo de análisis estratégico de las diez fuerzas, colocan a la empresa tipo con un valor bueno y medio.
15. El modelo de análisis estratégico VRIO sitúan a la empresa tipo en el valor bueno y muy bueno.

#### **10.6 CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO 7: "ESTUDIO DE ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS".**

1. El progreso económico del sector depende de nuevas estrategias de innovación comercial que contemplen la visión más amplia posible de la gestión del servicio de actividades físico deportivas.
2. Las principales estrategias de cambio y progreso sectorial se fundamentan en:
  - Crear empresas que oferten servicios adecuados a las necesidades prioritarias de la demanda.
  - El objetivo prioritario de la empresa debe ser la rentabilidad económica y social, (oferta dirigida a las clases medias).
  - Formar gestores especializados que proporcionen una buena gestión y comercialización del servicio, basando la calidad del servicio en la mayor capacitación y cualificación de sus recursos humanos y tecnológicos.
  - Informar e incentivar a la iniciativa privada en la participación de las empresas del sector.

- Utilizar la normativa legal para situar al sector comercial del servicio de las actividades físico deportivas en el lugar que están ocupando otras empresas del sector.
  - La ubicación de los equipamientos deportivos deben estar en los centros de actividad social.
3. La experiencia en la gestión de estas organizaciones es una ventaja competitiva de primer orden, ya que, esta supone la gestión eficaz, pasando a ser "la gestión" la capacidad y recurso estratégico más importante de la empresa de servicios de actividades físico deportivas tipo. De ello se deduce que la gestión es el punto clave para favorecer todos los aspectos que mejoran la productividad y rentabilidad del mismo.
  4. La diversidad de actividades que pueden ofertar estas empresas derivadas de los centros principales de producción (salud, ocio y competición) manifiesta una clara ventaja competitiva.
  5. Los principales criterios estratégicos internos a desarrollar por la empresa de servicios de actividades físico deportivas se derivan de aspectos gestionables, como son: mejorar la calidad del servicio, asegurar una estructura organizativa óptima, políticas de recursos humanos adecuadas que favorezcan procesos de producción eficaces, así como adoptar las estrategias de distribución necesarias que proporcionen una eficaz la comercialización del servicio en la zona específica de desarrollo empresarial.
  6. La calidad de los recursos humanos combinada con las novedades tecnológicas son otro factor diferenciador con respecto a sus competidores.
  7. Consideramos que el buen hacer de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, viene determinado por:
    - Los servicios que se ofertan en estas empresas deben ser el origen de sus beneficios.-
    - La amplia y variada demanda existente puede ser satisfecha por el servicio ofertado por la empresa tipo.
    - La cualificación del personal es la base de la productividad de la empresa, ya que, son los que deben dar funcionalidad a los avances tecnológicos que se aplican en la empresa.

- Debido a que es una organización cuyos servicios se basan en el continuo contacto con el cliente, debe cuidarse con especial atención la imagen empresarial representada en todos los trabajadores.
  - La gestión es el factor del cual dependen los procesos productivos de la empresa.
8. El proceso de comercialización del servicio debe ser uno de los objetivos empresariales que tiene que ser tratado con especial interés por el gestor de la empresa de servicios de actividades físico deportivas para el ciudadano.
  9. La estructura organizativa de la empresa se fundamenta en las características funcionales de cada servicio, siendo la política de recursos humanos de la empresa la que da operatividad a este organigrama.
  10. El desarrollo de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales favorece la gestión por procesos de la empresa de servicios de actividades físico deportivas. Además, repercute en la eficacia de la producción y en las incidencias de los costes laborales.
  11. Las estrategias de desarrollo del servicio de actividades físico deportivas deben ser abordadas desde diferentes actuaciones de innovación comercial, a saber:
    - Decisiones estratégicas de la distribución.
    - Política de precios del servicio.
    - Estrategias de comunicación internas y externas.
    - Estrategias según objetivos y evolución del mercado.
  12. Las estrategias que determinan la evolución y el progreso del desarrollo de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se fundamentan en la planificación de los objetivos empresariales en el corto, medio y largo plazo en relación con la demanda.
  13. Los rasgos que identifican a la empresa de servicios de actividades físico deportivas solicitan de una gestión especializada en la empresa.

## **10.7 REFLEXIONES GENERALES EN RELACIÓN AL ESTUDIO REALIZADO: "EL POTENCIAL SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: EL CASO DE MADRID SUR".**

1. Como primera reflexión a la presente Tesis, señalar que el marco jurídico del sector de actividades físico deportivas no se encuentra acorde con la coyuntura socioeconómica de nuestro entorno, tanto desde el punto de vista de la normativa europea, como en lo concerniente a la Legislación española.
2. La Unión Europea, en lo relativo a la actividad física, adopta posturas a través del Consejo de Europa en materia de deporte, sus acuerdos entran dentro de las políticas sociales a llevar a cabo por los países miembros, estos acuerdos deben ser asumidos por las Administraciones competentes en el tema del Estado español, pero, hasta el momento, no se constata en la Legislación vigente un desarrollo normativo que tenga en cuenta el progreso socioeconómico de las actividades físico deportivas para el ciudadano.
3. El papel intervencionista de las Administraciones Públicas del Estado Español responsables del deporte produce efectos contrarios en su desarrollo socioeconómico dependiendo del grupo sectorial en el que se aplican sus actuaciones, a saber:
  - Efecto positivo a las empresas e instituciones de la órbita federativa y de carácter competitivo.
  - Efecto negativo a las empresas e instituciones que promueven las actividades físico deportivas de carácter social.
4. Las sociedades contemporáneas, al igual que en el pasado más lejano de la humanidad, entienden el deporte como una forma de expresión tanto individual como colectiva, por ello, podemos medir el grado de evolución social en la medida en que ésta este deportivizada.

5. El deporte contemporáneo es valorado por la sociedad por las funciones en las que interviene: política, educativa, salud, económica, de relación y comunicación, organizativa y cultural. Todas estas funciones aportan al ciudadano un aumento en su calidad de vida, de acuerdo con el estado de bienestar, que el país o países coyunturalmente próximos hayan alcanzado.
6. En España el grado de aceptación hacia las actividades físico deportivas es muy elevado, por el contrario, no existe una estructura sólida que dinamice el deporte para todos, ya que se fundamenta en el asociacionismo, que son organizaciones con muy poca tradición histórica en nuestro país, y de muy dudosa eficiencia organizativa.
7. Las empresas más representativas de actividades físico deportivas de carácter social pertenecen a las Administraciones Públicas, adquiriendo la forma de pseudo monopolio que imposibilita la libre competencia.
8. La financiación de las empresas líderes en el grupo sectorial de actividades físico deportivas de carácter social proviene de fondos públicos. Por ello, y atendiendo a la elevada demanda detectada de este servicio, los fondos públicos destinados a tal fin son insuficientes, por lo que se produce la necesidad de que la iniciativa privada intervenga en el sector, a través de las fórmulas más adecuadas para la promoción de empresas de actividades físicas de carácter social, considerando a la Fundación como el método más adecuado para que este hecho se produzca.
9. El hecho de que la principal función del Consejo Superior de Deportes sea la promoción del deporte de competición no le exime de la responsabilidad constitucional de fomentar el deporte para todos, sobre todo en los siguientes aspectos:
  - En el desarrollo de normas jurídicas adecuadas a sus especificidades.
  - En fomento de infraestructuras deportivas.
10. Las actividades productivas de las empresas deportivas son:
  - Las actividades generadoras, que son aquellas susceptibles a la práctica del ejercicio físico en su concepción más amplia.
  - Las actividades asociadas al servicio principal de producción y que son las que nacen a partir de las generadoras.

- Las actividades de gestión y que son las que dan el acceso al funcionamiento de las dos anteriores.
11. La falta de estudios acerca de los sistemas productivos de las citadas empresas dificulta los avances en la gestión, ya que la gestión por procesos es el fundamento de la productividad, por aportar al sistema todo un método de información y retroalimentación que garantiza el funcionamiento durante la generación de las distintas actividades que se realizan.
  12. Los factores de producción, el trabajo, los equipamientos, y los usos programáticos alcanzan altas cuotas productivas, por lo tanto la teórica falta de rentabilidad económica que se le atribuye a la empresa deportiva se debe a una gestión ineficaz.
  13. El mercado del sector es amplio y diverso, amplio en el sentido de que existe un alto potencial de consumidores que pueden y tienden a realizar práctica deportiva a lo largo de su vida y diverso por los gustos que presentan los diferentes segmentos de la población en la variedad que ofrece su práctica.
  14. El mercado del servicio de actividades físico deportivas en general y en particular en nuestro país presenta unas tendencias positivas hacia el mismo, aunque los hábitos de vida de los ciudadanos españoles no favorecen su desarrollo. Por lo tanto este servicio tiene que desarrollarse a través de políticas educativas que favorezcan actividades que aumenten la calidad de vida de la población española en general.
  15. Aunque el mercado de actividades físico deportivas en general es proclive al desarrollo de esta actividad hay que atender a las características de segmentación del mismo si se quiere ofrecer un servicio adecuado. Así mismo se hace patente un incremento progresivo de la demanda de la mujer, de la tercera edad y de grupos con necesidades físicas especiales.
  16. En la presentación del producto, la gestión tiene que tener en cuenta la disponibilidad horaria de cada segmento de la población, así como los gustos, edades y sexo.
  17. El conocimiento de la empresa de servicios de actividades físico deportivas, tanto de sus aspectos internos como externos, debe ser motivo de estudio por parte de los profesionales que estén interesados en el progreso socioeconómico del sector, por ello es imprescindible realizar análisis estratégicos que posicionen a las citadas organizaciones correctamente dentro del tejido empresarial de nuestro país.

18. Los análisis estratégicos realizados en la presente Tesis Doctoral muestran al sector con un bueno y alto potencial de crecimiento, por ello los profesionales y entidades interesadas en las actividades físico deportivas deben adoptar formas de actuación rápidas y adecuadas para que esta tendencia no se desvíe hacia otros sectores económicos.
19. El estudio estratégico relacionado con las empresas de servicios de actividades físico deportivas pone de manifiesto que la innovación en la comercialización es un elemento imprescindible en el desarrollo socioeconómico del sector, atendiendo a las decisiones estratégicas adecuadas de distribución, política de precios, y de marketing.
20. La capacidad de vida de la empresa en general y de actividades físico deportivas en particular dependen de la planificación estratégica desarrollada según los objetivos empresariales a corto, medio y largo plazo; ya que las actuaciones derivadas de los mismos discriminan el camino a seguir por la empresa en su creación, en su presente y en su futuro.
21. Los resultados obtenidos en los capítulos de aplicación específica al caso concreto de Madrid Sur corroboran los resultados obtenidos en los capítulos de desarrollo, manifestando la tendencia positiva del mercado hacia esta actividad y anticipando la existencia empresas de actividades físico deportivas económicamente rentables.
22. La gestión eficaz de las empresas de servicios de actividades físico deportivas requiere un amplio conocimiento de la naturaleza de las mismas; por ello y sí se quiere hacer rentable este servicio, económica y socialmente, se debe dotar a la sociedad de profesionales que puedan llevar a cabo esta idea, y de esta forma favorecer la intervención privada.
23. La empresa de actividades físico deportivas presenta:
  - Un gran potencial socioeconómico todavía sin explotar.
  - La oportunidad de intervención de la iniciativa privada para la creación de empresas, dado que la coyuntura socioeconómica del país tiende a favorecer este tipo de actuaciones.
24. El conocimiento del mercado de actividades físico deportivas forma parte de la formación que ha de recibir el gestor si quiere satisfacer las necesidades de la demanda. Con ello favoreceremos el crecimiento de la actividad física realizando



estudios que pueden ser extrapolables a otras situaciones socioeconómicas semejantes.

25. La multidisciplinariedad del servicio de actividades físico deportivas favorece las relaciones de sinergia empresarial, sobre todo en tres sectores: turístico, construcción y pequeñas empresas distribuidoras.
26. La empresa de servicios de actividades físico deportivas además de ser un elemento dinamizador de la economía, es sobre todo necesaria como portadora de calidad de vida al ciudadano en general y por sus aportaciones beneficiosas a grupos de población con necesidades especiales de práctica de actividad física.

## **10.8 CONCLUSIONES DE LA TESIS: "EL POTENCIAL SOCIOECONÓMICO DEL SECTOR DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: EL CASO DE MADRID SUR".**

1. La encuesta es el método de investigación comercial que ofrece mayor número de información primaria respecto al mercado potencial del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur.
2. Los resultados obtenidos de las fuentes de información primarias (encuesta de Madrid Sur) son similares a los obtenidos de las fuentes de información secundarias (los diferentes estudios desarrollados en la presente Tesis).
3. Previamente a la realización de la encuesta de la zona donde se ha elegido implantar la empresa de actividades físico deportivas, se ha de realizar una investigación que nos aproxime a la realidad, a través de las fuentes de información secundaria, ya que, aportan los conocimientos básicos sobre los datos de la coyuntura socioeconómica del espacio en cuestión. Estos conocimientos serán la guía del diseño de la encuesta a realizar.
4. Las fuentes de información secundarias nos aportan los siguientes datos:
  - Madrid Sur esta compuesta de una población y principalmente joven.
  - La localización y comunicación de la zona es estratégica.

- Los servicios de actividades físico deportivas existentes y en zonas de influencia, no suponen un impedimento para la creación de la empresa tipo en Madrid Sur.
5. Los bloques del contenido de la encuesta de mercado deben ser relativos a: la distribución demográfica que accedería al servicio, a los gustos en la práctica deportiva, a las instalaciones más solicitadas en el barrio, al precio aproximado en el que se valora el servicio, y a las motivaciones que les lleva a la práctica deportiva.
  6. Los resultados de las encuestas en cuanto a los datos sociodemográficos muestran que el 87% de la población son jóvenes y adultos jóvenes, es decir, población eminentemente activa, distribuyéndose entre las siguientes edades:
    - ?? El 35% entre 14 y 25 años.
    - ?? El 28% entre 26 y 35 años.
    - ?? El 23% entre 36 y 45 años.El 13% restante son adultos de los cuales sólo un 3% son mayores de sesenta y cinco años. El 55% de los casos de las encuestas registradas son mujeres, el 45% restante varones. El porcentaje de personas que están en paro es del 19,50%.
  7. Respecto a los resultados del ítem, "disponibilidad horaria de tiempo libre" el grupo más representativo es el de la franja horaria de tarde/noche, lo que representa un 63,61% de la población. Por lo tanto, las franjas horarias con menos usos deben ser promovidas a través de actividades complementarias al servicio (conferencias, exposiciones, actos sociales y todos los servicios complementarios a la actividad principal de producción).
  8. Se manifiesta una tendencia al alza de la práctica de actividades físicas en las mujeres, además, muchas de ellas son amas de casa, lo que aumenta su disponibilidad horaria en tiempos matinales. Desde el punto de vista de la gestión en empresa tipo de Madrid Sur, se tienen que promover servicios dirigidos a segmentos de población, como es el caso de la mujer, tercera edad, y discapacitados, con turnos de mañana y así, aumentar el servicio prestado por la instalación.
  9. Es una población con un alto índice de personas paradas con el 19,50% que es mucho más alto que el índice de paro general de la población española. Lo que quiere decir que es una zona en la que es necesario incentivar el empleo creando pequeñas empresas que amortigüen tan altas tasas de paro.

10. Las actividades físicas más demandadas por la población de Madrid Sur son: deportes de raqueta y actividades en la naturaleza en primer lugar. En segundo lugar, actividades físicas de mantenimiento. Y en tercer lugar, natación y deportes de equipo. Por ello, en el diseño arquitectónico de la instalación deportiva de Madrid Sur se debe dar prioridad al orden cualitativo y cuantitativo de los espacios destinados a estas actividades.
11. Las instalaciones más demandas son las piscinas en primer lugar, pistas de tenis en segundo lugar y polideportivo cubierto en tercer lugar.
12. La demanda de instalaciones deportivas de la población no se corresponde con sus gustos en la práctica deportiva, lo que manifiesta la necesidad de personal cualificado que pueda determinar las necesidades reales de instalaciones. Además, se pone de relieve la carencia en la zona de las instalaciones más demandadas.
13. La mayoría de la población (66,93%), prefiere pagar una cuota mensual comprendida entre 3000 y 5000 pesetas.
14. Los precios que estarían dispuestos a pagar se sitúan entre: las 3000 y 5000 pesetas, éstos representan un valor intermedio entre los precios ofertados por las empresas municipales y los gimnasios, por lo que se puede prever un desvío de clientela de dichas instalaciones deportivas existentes en la zona hacia la instalación propuesta para Madrid Sur.
15. Los servicios complementarios a la actividad de producción por los que manifiestan más interés la población de Madrid Sur son por orden de importancia: los relacionados con la salud. En segundo lugar, los de carácter social y asesoramiento deportivo. Y en tercer lugar, los relacionados con ventas y servicios de ocio infantil.
16. El gusto por las diferentes actividades físicas ofertadas se distribuye aunque, con preferencias, homogéneamente lo que quiere decir que hay que proponer una oferta diversificada para poder acceder a todo el mercado potencial existente.
17. Coincidiendo con la aproximación al estudio de los mercados de las actividades físico deportivas, realizado en el capítulo 5, la razón fundamental por la cual se acerca la población de Madrid Sur a la práctica deportiva es: el mantenimiento de su salud, lo que confirma que no existen diferencias destacables entre las motivaciones de nuestro caso concreto de estudio y la población española en general.
18. Para poder implantar una empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur en particular y en cualquier otra zona con similares características hay

que tener en cuenta los principios del marketing que puedan llevar a buen fin dicha empresa, a saber:

- Detectar las posibilidades de negocio en la relación oferta y demanda.
- Conocer y aportar soluciones a los problemas técnicos y económicos que puedan acontecer.
- Experiencia y conocimiento profundo del sector.
- Aportar el concepto de empresario conjuntado con el de investigador de empresa, para que estas dos características se conjuguen en un riesgo controlado por los conocimientos que se aportan en el proyecto empresarial.

19. Una iniciativa de la envergadura que hemos descrito necesita de conocimientos multidisciplinares que sepan interpretar la posible realidad de una forma exhaustiva. La propuesta realizada en este capítulo es entendida como una organización formada por: técnicos en urbanismo, gestión empresarial y actividades físico deportivas.

20. La fórmula de creación de la empresa de servicios de actividades físico deportivas en Madrid Sur pasa por hacer confluir tres poderes: el político, el económico y el social. En el caso propuesto, estos tres aspectos toman forma demostrando que estas tres variables pueden converger en una rentabilidad política y socioeconómica.

21. En el capítulo 9 se aportan, las soluciones técnicas (estudio de viabilidad técnica), soluciones económicas (estudio de viabilidad económica) y viabilidad en la gestión de la empresa (estudio organizacional), que demuestran que la empresa de servicios de actividades físico deportivas puede ser una realidad empresarial.

22. En los estudios de viabilidad técnica se confirma que en la parcela I.1 -calificada como E/S (equipamiento o servicios urbanos e infraestructura) se puede llevar a cabo todas las unidades de negocio planteadas en la empresa tipo.

23. Los estudios de viabilidad económica evidencian al servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur, como un negocio económica y socialmente rentable.

24. Los estudios de gestión aportan un sistema base de organización de la empresa de servicios de actividades físico deportivas que garantizan su funcionamiento a corto, medio y largo plazo.

25. La promoción del servicio de actividades físico deportivas en Madrid Sur depende principalmente de la política del Ayuntamiento de Madrid. Esta Administración Local debería actuar como promotora de dichos servicios deportivos y no como empresa de servicios deportivos (IMD), creando equipos técnicos que puedan

atender y dar soluciones a las necesidades físico deportivas del ciudadano, y de esta forma, facilitando la libre competencia, hasta ahora inexistente en el sector.

26. El supuesto propuesto en el presente capítulo, constata que este tipo de actuaciones son posibles desde el punto de vista socioeconómico.
27. El presente capítulo propone un modelo abierto a distintos actos contractuales entre los tres agentes económicos, aunque entendemos la fórmula más adecuada para incentivar la iniciativa privada en este tipo de actuaciones es la Fundación, ya que son instituciones que además de cumplir un fin social, proporcionan al inversor ventajosos beneficios económicos.
28. En este estudio se aportan iniciativas encaminadas al desarrollo socioeconómico del sector servicios de actividades físico deportivas, desde la perspectiva de que es la empresa de servicios de actividades físico deportivas la base de su progreso económico, y el eslabón que hace confluir las necesidades sociales con las políticas.
29. En este capítulo se describe una realidad concreta extrapolable a otros casos de similares características y necesidades socioeconómicas.
30. Por último, señalar que una propuesta de las características expuestas en el capítulo 9, cuyo fundamento es la empresa de servicios de actividades físico deportivas, gira en torno a una correcta gestión de la misma, lo que hace imprescindible una formación específica del tema en cuestión de los futuros gestores.

Por lo que en este capítulo de conclusiones aportamos, podemos decir que hemos demostrado la tesis de la Tesis, es decir, que el sector de actividades físico deportivas presenta un elevado potencial socioeconómico, sí se desarrolla a través de una gestión eficaz y una adecuada promoción.

# ***BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS***

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ?? A.E.I.S.A.D. (1991): Actas Congreso “*Políticas deportivas e investigación social*”. Departamento de Educación , Cultura y Deporte. Gobierno de Navarra.
- ?? AA.VV. (1987): *Mujer y Deporte*. Instituto de la Mujer. Madrid
- ?? Abadía, A. (1984): “*Un sistema completo de demanda para la economía española*”. *Investigaciones económicas*, pág. 25, septiembre/diciembre 1984.
- ?? Acosta Vera, J.M. (1991).: “*El proceso de dirigir.*” *UNISPORT. Unta de Andalucía. Cuadernos Técnicos n.º 17*. Malaga.
- ?? Adam, B. (1990): *Time and Social theory*. Cambridge.
- ?? Agencia Municipal de Desarrollo Económico y Empleo. (1988).: *La ciudad, instrumento de recuperación económica y de creación de empleo*. Ayuntamiento de Vitoria. Gasteiz.
- ?? Aguilar Díaz, A. (1989).: “*Contribución al estudio de la naturaleza jurídica de las Federaciones Deportivas.*” *Revista del Foro Canario*. N.º. 77.
- ?? Aguilera Fernández, A. (1992): *Estado y Deporte*. Comares. Granada.
- ?? Aguiló, E. y Torres, E. (1990).: “*Realidad y perspectivas del sector turístico.*” *Papeles de Economía Española*. N.º.42, pág. 292 - 129.
- ?? Álamo García, E. (1998): *Las Competencias de los Entes Locales en materia de Deporte*. Tratado de Derecho Municipal. Civitas. Madrid.
- ?? ALEF. (1985): *Informe sobre la Demanda Latente de Cultura y Deporte*. Consejería de Cultura y Deportes. Comunidad de Madrid.
- ?? ALEF. (1986): *Informe sobre Demanda Latente de Cultura y Deporte*. Secretaría General Técnica de la Consejería de Cultura y Deportes de la Comunidad de Madrid.
- ?? Alfonso, J. (1987). “*Planificación territorial del desarrollo local de Alcoy*”, en *Proceso de formulación de otras políticas de desarrollo local, la experiencia española*. Madrid.
- ?? Allue Buiza, A. (1992): “*Poder estatal, poder comunitario y actividad deportiva*”. *Revista de Estudios Europeos*. Valladolid.

- ?? Alonso García, E. (1988): *Las competencias de los entes locales en materia de deporte*. Tratado de Derecho Municipal. Civitas. Madrid.
- ?? Alonso Rivas, J. (1991): “*Impacto económico del Deporte*”. *Revista de investigación y documentación sobre la educación física y del deporte*.
- ?? Álvarez del Villar, C. (1992): *La Preparación Física del Fútbol basada en el Atletismo*. Gymnos. Madrid.
- ?? Álvarez, J. L. (1997): *Empleo y carreras directivas*. Ediciones Deusto. Bilbao.
- ?? Álvarez, M. (1993): “*Cómo analizar la situación y los problemas de la organización en un centro*”. *Curso de formación para equipos directivos*. MEC. Madrid.
- ?? Álvarez, M. (1996): *La dirección de los centros docentes. Gestión por proyectos*. Escuela Española. Madrid.
- ?? Álvarez, M. L. (Octubre, 1994): “*El deporte informal: Un nuevo concepto a tener en cuenta en la política deportiva municipal*”. *Comunicación presentada en el III Congreso de la Asociación Española de Investigación Social aplicada al Deporte. “Retos de las Ciencias Sociales Aplicadas al Deporte”*. Valladolid.
- ?? Amat Salas, O. (2000): *Curso de Gestión Empresarial. Contabilidad y finanzas para no financieros*. Volumen 1. RENFE. Universidad Europea CEES. Deusto. ABC. Madrid.
- ?? American Council for Exercise. (1998): *Exercise for older Adults*.
- ?? Amorós Rica, N. (1977): “*El Impuesto Municipal sobre la Publicidad*”, en *Revista de Economía y Hacienda Local*. Agosto.
- ?? Andreff, W y Nys, J. F. (1986): *Economie du Sport*. París
- ?? Andrés Orizo, F. (1983): *España, entre la apatía y el cambio social*. Mapfre. Madrid.
- ?? Andrés Orizo, F. (1991): *Los nuevos valores de los españoles*. Ediciones. S. M. Madrid.
- ?? Andrés Pérez, F. (1983): “*La oferta pública y privada en el deporte español*”. *I Simposio Nacional “El deporte en la sociedad española contemporánea”*. ICEF. CSD. Ministerio de Cultura. Madrid.
- ?? Andrés Pérez, F. (1995): “*Política Deportiva Municipal. El nuevo papel de las Corporaciones Locales*”. *Ministerio de Educación y Ciencia. CSD*.



- ?? Andrés, F. Y Delgado, C. (1995): *Política Deportiva Municipal. El nuevo papel de la corporaciones locales*. CSD. Madrid.
- ?? Ansoff, h; Kirsh, I y Rowenta, P. (1982): “*Dispersed Positions in Portfolio Análisis*”. *Industrial Marketing Management*, n.º. 11.
- ?? Anuario “El País”. (1998).
- ?? Aragón Cansino, P. (1991): “*Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*”. *UNISPOT. Junta de Andalucía. Cuadernos Técnicos*, n.º 18. Málaga.
- ?? Ariño, A. (1997): *Sociología de la cultura. La constitución simbólica de la sociedad*. Ariel. Barcelona.
- ?? Arnal Suria, S. e Iranzo Alarcón, L. (1990): *Los nuevos impuestos municipales y otras exacciones de Derecho Público de las entidades locales*. Colección Textos Legales. Editorial Siete. Valencia.
- ?? Arozamena Sierra, J. : “*Algunas consideraciones sobre la institución contractual y el urbanismo: los llamados convenios urbanísticos.*” *Revista Derecho Urbanístico*. N.º. 146.
- ?? Assael, H. (1990): “*Marketing. Principles and Strategy*”. *The Dryden Press International. Orlando*.
- ?? ASSOCIATION OF NATIONAL OLIMPIC COMMITTEES OF EUROPE. (1990).: *Study on the repercussions of the completion on the European internal market on the world of sport*. Bruselas.
- ?? B.O.E. Sábado 17 de julio de 1999. Pág., 270770. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA.
- ?? Bach, L. (1993): “*Sports without Sports Facilities-some Remarks on the Use of Urban Spaces by Informal Sport*”. *International Review of the Sociology of Sport*, n.º. 28.
- ?? Bale, M. (1993): *Sport, Space and the City*. London.
- ?? Ballina, J. (1995): “*Organización y recomendaciones sobre el diseño de cuestionarios*”. *Investigación y Marketing*, n.º 48.
- ?? Banco Bilbao Vizcaya. (1992).: *Renta Nacional de España y su distribución provincial. (1989)*. Servicio de Estudios. Bilbao.
- ?? Barbero, J. (1991): *Sociología del deporte. Configuración de un campo*. Revista de Educación Interuniversitaria de formación del profesorado, nº 15.

- ?? Barbero, J. (1992): *El deporte en el proceso de la Civilización*. Perspectivas de la actividad física y el deporte, n° 8.
- ?? Barbero, J. (1993): *Materiales de sociología del deporte*. La piqueta. Madrid.
- ?? Barea, J. (1992): “*La producción de servicios de no mercado por las AA.PP.: introducción de la eficiencia*”. *Economistas:1991, Un Balance*, vol. extraordinario.
- Barney, J. B. (1994): *Brining managers back in: A resorce-based analysis of the role of managers in creating sustaining competitive adventages for firms*. En *Does Managment Matter?*. Lund, Sweden: Institute of Economic Research. Lund University.
- ?? Barney, J. B. (1997): *Gaining and sustaining competitiv advantage*. Addison Weisley. United States.
- ?? Barney, J. B; Hansen, M. H.(1996): “*Trustworthiness as a source of competitive advantage*”. *Strategic Management Journal*, n.º 15.
- ?? Barney, J. B; Hesterly, W. (1996): *Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis*. En Clegg; Hardy, C; Nord, W. “*Handbook of Organization*”. Theory. United States.
- ?? Baron, S y Harris, K. (1995): *Services Marketing. Text and Cases*. MacMillan Business. Londres.
- ?? Barrado Timón, D. (1994): *Espacios de ocio y periferias urbanas. La proyección recreativa de Madrid*. Tesis doctoral presentada en el Departamento de Geografía de la Universidad Autónoma de Madrid.
- ?? Bedoya, J. (1998): “*Turismo verde. Nuestros parques nacionales*”. 1ª parte. *Aire Libre*, n.º 59.
- ?? Beltrán, M. (1988): *Ciencia y Sociología*. CIS. Madrid.
- ?? Berg, R. (1989): “*Sport management programs: The quest for credibility*”. *Athletic Business*. Vol.13. n.º. 11.
- ?? Berlin, I. (1958): *Two concepts of liberty*. Oxford University Press. Londres.
- ?? Bermejo Vera, J. (1986): “*Asociacionismo deportivo*.” VV.AA. *El derecho deportivo*, Unisport Andalucía. Junta de Andalucía.
- ?? Bermejo Vera, J. (1989): “*Constitución y ordenamiento deportivo*.” *Civitas. Revista Española de Derecho Administrativo*, n.º. 63.
- ?? Berry, D. (1988): “*The marketing concept revisited*”. *Marketing News*, n.º. 26.

- ?? Berry, L. (1991): *Marketing Services: Competing Through Quality*: Free Press. New York.
- ?? Berthaud, G. (1978): *Educación deportiva y deporte educativo*. Partisans, nº 5.
- ?? Bette, H. D. (1995): “*Deporte e individualización*”. Págs. 327-336. VV.AA. *Actas del Congreso Científico Olímpico 1992. Sociología del deporte*. Unisport. Junta de Andalucía. Malaga.
- ?? Bitner, M.J. (Abril, 1992): “*Services capes: The impact of physical surroundings on customers and employees*”. *Journal of Marketing*, vol.56.
- ?? Blanchard. K. y Chesca. S. (1986): *Antropología del deporte*. Ediciones Bellaterra. Barcelona.
- ?? Blanco Pereira, E. (21 de junio de 1997): *I Jornada sobre asociacionismo deportivo en Castilla la Mancha*. “*El Deporte para Todos: su razón de ser*”. Albacete.
- ?? Boa, M. (1989): *Promoción deportiva. Algunas consideraciones*. Cuadernos Técnicos. Unisport Andalucía. Consejería de Cultura. Dirección General de Deportes. Junta da Andalucía.
- ?? BOCAM. Martes 30 de diciembre 1997. Madrid.
- ?? BOE, n.º. 251, miércoles, 20 de octubre de 1993. Págs.. 29558-29559. (R. D. 1670/1993.)
- ?? Boje, C. (1990): “*Sports planning in the Nineties perspectives of the need for Cultural Innovation in Sport.*” *Planning the Future of Sport*. “*Council of Europe, CDDS. Seminario celebrado en Pujulathi*. Finlandia. 25-28. Septiembre de 1990.
- ?? Boje, C. (Septiembre, 1990): *Sports planning in the Nineties-Perspectives of the Need for Cultural Innovation in Sport*. *Planning The future of sport*. Council of Europe. CDDS. Finlandia.
- ?? Bolas Alfonso, L. (1994): *La reparcelación del suelo urbano*. Edersa. Madrid.
- ?? Bonde, H. (1996): “*Masculine movements. Sport and Masculinity in Denmark at the Turn of the Century*”. Pags. 63-89. *Scandinavian Journal of History*.
- ?? Borja, L; Perdiguer, M. (1994): “*Tecnología, calidad y coproducción: nuevas claves para la producción de los servicios*”. *Marketing y Venta para Directivos*, n.º. 79.
- ?? Borret, N. (1988): “*Brighton Rock. LSA. Internacional Conference*”: Vol. 8, nº.8. *Leisure Management*. Brighton. Gran Bretaña.

- ?? Bourdier, P. (1979): “La distinción, critiques sociales du jugement”. Minuit. París.
- ?? Brohm, J. M. (1982): *Sociología política del deporte*. F.C.E. México.
- ?? Brohm, J.M. (1993): *Materiales de sociología del deporte*. La Piqueta. Madrid.
- ?? Broseta Pont, M. (1990): *Manual de Derecho Mercantil*. Tecnos. Madrid.
- ?? Brown, Rich. (Jan 6 1997): “Sports Channel back to basics.” *Journal. Broadcasting & Cable*. Vol.: 127; p: 114. US.
- ?? Brullet, C. (1996): “Roles e identidades de género: una construcción social”. Págs.. 273-308. En *Sociología de las mujeres españolas*. Editorial de la Universidad Complutense. Madrid.
- ?? Bucher, C. A; Krotee. (1993): *Management of physical education and Sport*. Mosby Year Book. St. Louis, Missouri. Estados Unidos.
- ?? Bueno, E. (1979): “La profesionalización de la función directiva: el management”. *Cuadernos Universitarios de Planificación Empresarial*, n.º 2.
- ?? Bueno, E. (1996): *Curso básico de Economía de la Empresa.. Un enfoque de organización*. Pirámide. Madrid.
- ?? Bueno, E. (1998): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnica y Casos*. Pirámide. Madrid.
- ?? Bueno, E; Morcillo, P. (1993): *La dirección eficiente*. Pirámide. Madrid.
- ?? Buñuel Heras, A. (1986): “Imagen, comportamiento y actitudes frente al fenómeno social de la gimnasia recreativa femenina.” *Rev. De Inv. Y Doc, de la E. F. y del Deporte*. 2, Págs.. 35-56.
- ?? Buñuel Heras, A. (1987): “Las prácticas físico deportivas de tiempo libre de la población femenina: el caso de las gimnasias recreativas.” Págs.. 103- 110. En *Mujer y deporte*. Instituto de la Mujer. Ministerio de Cultura. Madrid.
- ?? Buñuel Heras, A. (1990): “La mujer el tiempo libre y las prácticas deportivo recreativas”. *Seminario Mujer y Deporte. Instituto de la Mujer*. 17,18 y 19 de mayo. Madrid.
- ?? Buñuel Heras, A. (1994): “Mujer y actividad físico recreativa: una aproximación a los estudios sociales en España”. Págs.. 97-102. AEISAD. *Ciencias Sociales y Deporte*. Pamplona.
- ?? Buñuel, A. (1992): *Deporte y calidad de vida: aspectos sociológicos de las actividades físico deportivas de las mujeres en España*. Sistema, nº 110 – 111.

- ?? C.S.D. Ministerio de Cultura. (1979): *Orientaciones sobre la evaluación objetiva en educación física*. Madrid.
- ?? Cabrera Bazán, J. (1961): *Contrato de trabajo deportivo*. Instituto de Estudios Políticos. Madrid.
- ?? *Cada español gasta 3.096 pesetas en prendas deportivas*. (Enero, 1995). Cinco Días.
- ?? Cagigal, J. M<sup>a</sup> (1969): *Aporías iniciales para un concepto del deporte*, en Citius, Altius, Fortius, Tomo I, Fascículo 1º.
- ?? Cagigal, J. M<sup>a</sup>. (1957): *Hombres y Deporte*: Taurus. Madrid.
- ?? Cagigal, J. M<sup>a</sup>. (1979): *Cultura intelectual y cultura física*. Kapelusz. Buenos Aires.
- ?? Cagigal, J. M<sup>a</sup>. (1981): *¡Oh deporte!. Anatomía de Gigante*. Colección Kiné de Educación y Ciencia Deportiva. Miñon. Valladolid.
- ?? Cagigal, J. M<sup>a</sup>. (1996): *El deporte pulso de nuestro tiempo*. En “Obras Selectas”: Volumen II. COE, Ente de Promoción Deportiva “José M<sup>a</sup> Cagigal”, y Asociación Española de Deporte para Todos.
- ?? Cagigal, J.M. (1975): “El deporte en la sociedad actual.” Prensa Española. Madrid.
- ?? Cagigal; J. M<sup>a</sup>. (1969): *Aporías iniciales para un concepto del deporte*. Citius, Altius, Fortius. Tomo I.
- ?? Calarco, D. (1991): *The Consumer’s View of Sports Marketing*. American Marketing Association. Estados Unidos.
- ?? Cambra y Florensa; y Serra y Majem y otros. (1991): *Libre Blanc: Activitat física y promoció de la salut*. Departamento de Sanitat y Seguretat Social. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- ?? Campos, J. C. (1991): “*Causas y desarrollo de la esponsorización en España*”. *Revista Economía y Empresa*. Ponencia presentada en el V Congreso de EADEM. Sada. La Coruña.
- ?? Cancio, M. (1989): “*Sociología de la Violencia en el Fútbol*.” *Actas del III Congreso de Sociología*. Diputación de Guipúzcoa. San Sebastián.
- ?? Caro Cebrian, A. (1996): “*Club deportivo elemental. Tributación*.” *Carta tributaria, monografías, suplemento de documento*, n.º 251 del 15 de julio.
- ?? Carrasco Belinchón, J. (1986): *Derecho administrativo y deporte*. El derecho deportivo. UNISPORT. Junta de Andalucía.

- ?? Carrillo Salcedo, J. A. (1991): *“Curso de Derecho Internacional Público. Introducción a su estructura, dinámica y funciones”*. Tecnos. Madrid.
- ?? Carro Martínez. (1965): *La nueva Ley de asociaciones*. Civitas. Madrid.
- ?? Carroggio, M. (1996): *“Relaciones deportivas y relaciones informativas. Evolución del Patrocinio” Patrocinio, Comunicación y Deporte I. “La comercialización del deporte en una sociedad mediática”*. Ministerio de Educación y Cultura. CSD. Madrid.
- ?? Casero Egido, R. (1986): *Aspectos públicos en la naturaleza de las relaciones jurídico deportivas*. VVAA. El Derecho Deportivo. Unisport Andalucía. Junta de Andalucía.
- ?? Castells, M. (1981): *Crisis urbana y cambio social*. Siglo XXI. Madrid.
- ?? Castells, M. y otros (1986): *Nuevas tecnologías, economía y sociedad, en España*. Alianza Editorial. Madrid.
- ?? Castro Moral, L. (1986): *Violencia en el Deporte de Competición*. ICEFD y CSD (no publicado). Madrid.
- ?? Cazorla Prieto, L. M<sup>a</sup> (1979): *Deporte y Estado*. Labor. Barcelona.
- ?? Cazorla Prieto, L. M<sup>a</sup> (1990): *Las sociedades anónimas deportivas*. Editorial Ciencias Sociales. Madrid.
- ?? Cazorla Prieto, L. M<sup>a</sup> (1992): *Derecho del Deporte*, en concepto de director y coautor junto a E. Arnaldo Alcubilla, y González-Serrano Oliva. F. Mayoral Barba. Y J. L. Ruiz-Navarro Pinar. Tecnos. Madrid.
- ?? Cazorla Prieto, L. M<sup>a</sup> (1996): *Impuesto sobre actividades Económicas y Deporte*. Aranzadi. Pamplona.
- ?? Cazorla Prieto, L. M<sup>a</sup>. (1978): *“Consideraciones jurídico políticas sobre el deporte”*. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Complutense de Madrid*, n.º 53. Madrid.
- ?? CEOE – CEIM. (1995): *Necesidades de formación en las empresas de la Comunidad de Madrid*. Madrid.
- ?? CEUMT. (1989).: *“Planes estratégicos. La ciudad y su futuro.” N.º. 108. CEUMT*. Barcelona.
- ?? Chelladurai, P (1992): *“A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management”*. *Jorunal of Sport Management*, vol.6, nº.1.

- ?? Chelladurai, P. (1985): *Sport Management: Macro Perspectives*. Human Kinetics. London. Ontario.
- ?? Chelladurai, P. (1999): *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Human Kinetics. United Kingdom.
- ?? Chevalier, A. (1977): *El balance social de la empresa*. Fundación Universidad Empresa. Madrid.
- ?? Chias, J. (1991): *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*. MC. Graw. Hill. Madrid.
- ?? Christina, R; Corcos, D. (1988): *Coaches guide to teaching sports skills*. Human Kinetics. Champaign. Illinois.
- ?? Cobo del Rosal, M. (1997): *Curso de Derecho Penal Español*. Parte especial, volumen II. Marcial Pons. Madrid.
- ?? Coca, S. (1993): *El Hombre Deportivo*. Alianza Deporte. Alianza Editorial. CSD. Madrid.
- ?? *Código de Comercio y otras Normas Mercantiles*.(1994). Aranzadi. Navarra.
- ?? Coleman, D. (1993): “Leisure Based Social Support, Leisure Dispositions Health”. *Journal of Leisure Research*, vol. 25. N.º. 4.
- ?? Collins, M. F. (1991): “*The economics of Sport and Sports in Economy: Some International Comparations*”. En Cooper, G. “*progress in Recreation and Hospilazing Management*. London.
- ?? Comisión de las Comunidades Europeas. (1992): “*La Comunidad Europea y el deporte*”. *Documentos Europeos*, 2/1992; pág. 4.
- ?? Comisión Especial de Juventud del Senado. (1994): “*Acuerdo del Pleno del Senado por el que se aprueba el Informe de la Comisión Especial de Juventud*.” *Boletín Oficial de las Cortes Generales. Senado. Serie I: Boletín General*. N.º. 208. 9 de diciembre de 1994.
- ?? Comisión Europeas. (1998). *A pan – EU survey on consumer attitudes to physical activity, body weight and health*. Luxemburgo. OPOCE.
- ?? Comisión. Comunidades Europeas. (1997): *Deporte y competencia: 1.8 Sector financiero. 1.9 Estadísticas. 2. Monopolios estatales y derechos monopolísticos. 2.1 Introducción. 2.2 Telecomunicaciones 2.3 Energía. 2.6 Otros monopolios estatales de carácter comercial*. Luxemburgo. OPOCE.

- ?? Comité de las Regiones. (1999): *El modelo de deporte europeo*. Luxemburgo. OPOCE.
- ?? Consejo Superior de Deportes y Federación Española de Municipios y Provincias. (1996).: *Manual del deporte para municipios de pequeño y mediano tamaño*. Madrid.
- ?? Consejo Superior de Deportes. (1995).: *El Asociacionismo Deportivo*. Colección: Deporte y Municipio. Madrid.
- ?? Consejo Superior de Deportes. (Febrero de 1991): *Reforma de las enseñanzas y titulaciones deportivas propuestas para debate*. Madrid.
- ?? Contreras Triviño, A y otros. (1990): *Manual del deporte para municipios de pequeño y mediano tamaño*. Banco de Crédito Local de España. F.E.M.P.
- ?? Corral, A; Gutiérrez Martínez, F; Herranz Ybarra, M<sup>a</sup>. P. (1998): *Psicología Evolutiva*. Tomo I. UNED. Madrid.
- ?? Corredoira y Alfonso, L. (1990).: *Naturaleza jurídica del contrato de patrocinio*. Análisis del mismo en la Ley 34 / 1988, de 11 de noviembre. General de Publicidad. La Ley, n.º 2566.
- ?? Crosseley, J; y Jameison, L. (1988): *Introduction to Comercial and Entrepreneurial Recreation*. Champaign. Illinois.
- ?? CSD. (1991): “*Proyecto de reforma de las enseñanzas y titulaciones deportivas. Propuesta para el debate.*” *Comisión de Expertos*. Madrid, febrero de 1991.
- ?? CSD. (1995): *El asociacionismo deportivo*. Colección: Deporte y Municipio. Madrid.
- ?? Cuadrado Roura, J. R. y Del Río Gómez, C. (1993): *Los servicios en España*. Pirámide. Madrid.
- ?? Cuadrado, J. R. y Del Río Gómez, C. (1990): “*Los economistas en los servicios*”. *Papeles de Economía Española*, n.º. 42.
- ?? Cuadrado, J. R; González, M. (1987): *El sector servicios en España*. Oikios. Barcelona.
- ?? Daly, J. (2000): *Recreation and Sport Planning and Design*. Human Kinetics. United Kingdom.
- ?? Davis, G. A; Tomas, M. A. (1992): *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. La Muralla. Madrid.



- ?? Daymont, T. N. (1975): “*The Effects of Monopsonistic Procedures on Equality of Competition in Professional Sports Leagues*”. *International Review of Sport Sociology*, nºs. 10 y 12.
- ?? De Andrés, F. (1995): *La promoción deportiva y los equipamientos*. En Política Municipal. La elaboración de programas y políticas de actuación. FEMP.
- ?? Diario “*el País*”. Domingo 26 de abril de 1998. Madrid.
- ?? Díaz Copa, J. R. (1987): “El deporte como medio favorecedor de la salud”. Jornadas Nacionales de Educación Física. Ponencias. Federación Española de Asociaciones Deportivas. Barcelona.
- ?? Díaz, P. (1994): “*Los Diez mandamientos de un buen servicio al cliente*”. *Marketing y Venta para Directivos*, n.º. 82.
- ?? *Diccionario Enciclopédico “Salvat Universal”*. Volumen 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10. (1991). Salvat. Barcelona.
- ?? Diego, M. (1993): “*Gestión de la calidad, el personal y la comunicación*”. III *Encuentros de Política Deportiva*. Ayuntamiento de Barakaldo.
- ?? Diem, L. (1979): “*Deporte desde la infancia*”. Miñón. Valladolid.
- ?? Dornbusch, R. y Fischer, S.(1985): *Macroeconomía*. 3ª Edición. Mc.Graw-Hill.México.
- ?? Dumazedier, J. (1997): “*De la culture sportive*”. *EPS, Revue*, n.º 44.
- ?? Duning, E. (1967): “*Notes on some Conceptual and Theoretical Problems in the Sociology of Sport.*” *International Review of Sport Sociology*, n.º. 2. Págs. 143-154.
- ?? Duran González, J. (1985): *El deporte Federado en España. Memoria Final, ICEFD*. Madrid.
- ?? Duran González, J. (1995): “*Análisis evolutivo del deporte en la sociedad española 1975 – 1990. Hacia una creciente complejidad y heterogeneidad deportiva*”. *Revista Española de Educación Física y Deportes*.
- ?? Duran González, J. (1995): *El vandalismo en el fútbol*. Gymnos. Madrid.
- ?? Durán Gonzalez, J. (1996): “*El vandalismo en el fútbol*”. Ministerio de Educación y Cultura. CSD.

- ?? Duran, M. A. (1987): “*La práctica del ejercicio físico del ama de casa española. Un estudio sociológico.*” Págs.. 91-102, en *Mujer y Deporte*, Instituto de la Mujer, Ministerio de Cultura. Madrid.
- ?? Eiglier, P, Langerard, E. (1989): *Servucción*. MC. Graw. Hill. Madrid.
- ?? *El Deporte y Disposiciones Complementarias*. (1995). Civitas. Madrid.
- ?? *El trabajo del Consejo de Europa en materia de Deporte. (1967/1991)*. (1995). Volumen I y II. Ministerio de Educación y Ciencia. C.S.D. Madrid.
- ?? *El trabajo del Consejo de Europa en Materia de Deporte. (1992/1993)*. (1995). Volumen III. Ministerio de Educación y Ciencia. C.S.D. Madrid.
- ?? Elias, N y Dunning, E. (1986): *Quest for Excitement: Sport and Leisure in the Civilising Process*. Blackwell. Londres.
- ?? Elias, N; y Dunning, E. (1992): *Deporte y ocio en los procesos de la civilización*. FCE. México.
- ?? Elorriaga, A. (1994): “*El marketing interno en las empresas de servicios: orientaciones para su desarrollo*”: *Marketing y Venta para Directivos*, n.º. 79.
- ?? Estapé, E. (1997): *Análisis de la implantación espacial de los equipamientos deportivos en la Comunidad Autónoma de Castilla y León*. Universidad de León.
- ?? F.E.M.P. (1994): *Marco competencial y financiación del deporte en las Corporaciones Locales*. FEMP. Madrid.
- ?? Faleroni Trucco, C. (1991).: “*Investigación social, deporte y planificación.*” *Cuadernos Técnicos de Deporte. Y Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social*. Pamplona.
- ?? Fasting, K. (Agosto de 1997): “*Homophobia and sport. The experiencias o female top level athletes*”. *Comunicación presentada en el Congreso “Sport Science in a Changing World”*. De *European College o Sport Sciences* Copenhague.
- ?? FEDEA(Fundación de Estudios de Economía aplicada). (1993): *Los servicios en España: Situación y tendencias*. Servicio de estudios de la Caixa.
- ?? Fernández Aguado, J. (1998): “*Curso de creación de empresas*” *Organizado por el I.A.D.E*. Universidad Autónoma de Madrid.
- ?? Fernández Balboa, J. M. (1993): “*Aspectos critico y cívico del rol de los/las profesionales de la Educación Física y el deporte: conexiones con la política, economía y el medio ambiente.*” *Apunts Educación Física y Deportes*, n.º 34. Barcelona.

- ?? Fernández Ballesteros, A.: “*El cuánto y el como de las cesiones en la legislación urbanística.*” *Revista de Derecho Urbanístico*. N.º. 135.
- ?? Fernández Barcala, M. (1996): “*Estructuración de las variables que determinan la calidad de servicio.*”. *AEDEM'96. X Congreso Nacional*. Granada.
- ?? Fernández Farreres, G. (1987).: *Asociaciones y Constitución*. Civitas. Madrid.
- ?? Fernández Nogales, A. (1997): *Investigación de Mercados: Obtención de Información*. Civitas. Madrid.
- ?? Fernández Sánchez, E. (1983).: “*la medida de la productividad global de los factores: una aproximación.*” *Investigaciones Económicas*, núm. 20, enero - abril, pp. 135 - 161.
- ?? Fernández, A., Sarramona, J., Tarín, L. (1979).: *Tecnología didáctica. Teoría y práctica de la programación escolar*. CEAC. Barcelona.
- ?? Fernández, M. A. (1995): “*Las herramientas del gerente para lograr la eficacia.*”. *IX Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva*. Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Málaga.
- ?? Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J.C. (1997): *Valoración de puestos de trabajo*. Díaz de Santos. Madrid.
- ?? Ferreiro Zapata. J.J. (1985).: *Ley de Hacienda de las Comunidades Autónomas en los diecisiete Estatutos de Autonomía*. Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- ?? Fisher, R; Ury, W y Patton, B. (1997): *Obtenga el Sí. El Arte de Negociar sin ceder*. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? Font, J; Elvira, O. (1997): *Presupuestos, Planes Financieros y Estudios de Viabilidad*. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? Frederick, C. M; Ryan, R. M. (1993): “*Differences in Motivation for Sport and Exercise Their Relations with Participations and Mental Health.*”. *Journal of Sport Behavior*, vol.16; n.º. 3.
- ?? Frey, J.H. (1991): “*Social Risk and Meaning of Sport.*”: *Sociology of Sport Journal*. Vol. 8.
- ?? Frías, E. I. (1997): “*Plan de desarrollo estratégico del Parque Nacional d'Aigüestortes i Estani de Sant Maurici.*”. *Tesina del Master de Gestión y Organización del Deporte*. INEFC, Universidad de Lleida.
- ?? Fuentes Quintana, E. (1989): “*Los deberes económicos de los noventa.*” *Economista*. N.º. 41. Pág. 22 – 25.

- ?? Fuller, G. (1999): *Win Management. Tu ganas, yo gano la empresa gana*. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? Fundación ONCE. (1994): *Ley 30/1994, de 24 de noviembre de Fundaciones y de incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General*. Escuela Libre Editorial. Madrid.
- ?? Fuster, J. Y Elizalde, B. (1995): “*Riesgo y actividades físicas en el medio natural: un enfoque multidimensional*”. *Apunts. Educación Física y Deporte*, n.º. 41.
- ?? Gairín, J; Darder, P. (1995): *Estrategias e instrumentos para la gestión educativa*. Paráis. Barcelona.
- ?? Galloway, D. (1998): *Mejora continua de procesos. Como rediseñar los procesos con diagramas de flujos y análisis de tareas*. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? García Candau, J. (1985): *El periodismo deportivo y la violencia en el deporte.” Agresión y Violencia en el Deporte. Un enfoque interdisciplinario*. ICEFD y CSD. Madrid.
- ?? García del Junco, J; Casanueva Rocha, C. (1999): *Gestión de empresas. Enfoques y técnicas en la práctica*. Pirámide. Madrid.
- ?? García del Pueyo, J. L. (1995): *La gestión de la calidad en las empresas de servicios: un repaso al panorama español*”. *Harvard-Deusto Business Review*, nº.67.
- ?? García Delgado, J. L. (1999): *Estructura Económica de Madrid*. Cívicas. Madrid.
- ?? García Dorado, R. (1993): *Guía para la gestión de las piscinas*. Campomanes Libros. Madrid.
- ?? García Echevarría, S; Lattman, C. (1992): *Management de los recursos humanos en la empresa*. Díaz de Santos. Madrid.
- ?? García Ferrando, M (1980 – 1990).: *Un análisis sociológico*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- ?? García Ferrando, M y otros (1998): “*Sociología del deporte*”. *Alianza Editorial. Madrid*.
- ?? García Ferrando, M, Puig Barata, N; y Lagardera Otero, F.(1998): *Sociología del deporte*. Ciencias Sociales. Alianza Editorial. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1986).: *Hábitos deportivos de los españoles*. Ministerio de Cultura. I.C.E.F.D. Madrid.

- ?? García Ferrando, M. (1990): *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Alianza Deporte. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1990): “*La crisis del deporte federado: el caso del deporte municipal en España*”. *Actas del Congreso Mundial AIESO*. INEF. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1991): *Encuesta sobre actividades deportivas*. INE, 1968-1991.
- ?? García Ferrando, M. (1991): *Un análisis sociológico. (1980-1990)*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1992): *Cambio y permanencia en los hábitos deportivos de los españoles.*” *Sistema. Revista de ciencias Sociales*, n.º 110-111, Págs.. 55-84.
- ?? García Ferrando, M. (1993): *El tiempo Libre y Actividades Deportivas de la Juventud en España*. Instituto de la Juventud. Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1996): *Los Deportistas Olímpicos Españoles: un Perfil Sociológico*. CSD. Madrid.
- ?? García Ferrando, M. (1997): *Los españoles y el deporte, 1980-1995. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- ?? García Ferrando, M; Ibañez, J y Alvira, F. (1989): *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación social*. Alianza Editorial. Madrid.
- ?? García Ferrando, M; Puig Barata y Lagardera Otero, F. (1998): “*Sociología del deporte*”. *Alianza. Madrid*.
- ?? García Ferrando, M. (1996): *Las prácticas deportivas de la población española, 1976-1996*. Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte. Pamplona.
- ?? García Garazo, M. T. (1995): “*Perspectivas del cliente y del personal de contacto en las relaciones personales de servicio*”: *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*. Vol. 4. N.º. 2.
- ?? García Pelayo, M. (1982): *Las transformaciones del Estado contemporáneo*. Alianza Universidad, 3ª edición. Madrid.
- ?? García Prieto, J. L. (1996): *La dimensión social del deporte*. COE. Madrid.
- ?? Garrido, P y otros. (1995): *Planificación de las actividades directivas de los centros docentes*. Escuela Española. Madrid.

- ?? Garrigou- Lagrange. (1974): *Asociaciones y poderes públicos*. Trad. Esp. Madrid.
- ?? Gasalla, J. M<sup>a</sup>. (1993): *La Nueva Dirección de Personas. Marco paradójico del talento directivo*. Pirámide. Madrid.
- ?? Gates, B. (1995): *Camino al futuro*. MC. Graw. Hill. Madrid.
- ?? Gómez Parro, O. (1988).: “*Aspectos gerenciales de la planificación, organización y promoción de la actividad físico – deportiva de recreación en la provincia de Madrid.*” *Revista de Investigación y Documentación de la Educación Física y del Deporte*. Año IV. N.º 8. Instituto de Ciencias de la Educación Física y del Deporte. M.E.C. / C.S.D. Madrid.
- ?? Gómez, M; Méndez, J. L; Pérez, P. (1994): “*Calidad percibida en los servicios: una revisión de los aspectos conceptuales y metodológicos*”. *VI Encuentros Universitarios de Marketing*. Universidad de Deusto. San Sebastián.
- ?? González Berenguer Urrutia, J.L. (1979).: *Gestión, Financiación y Control del Urbanismo*. IEAL. Madrid.
- ?? González Grimaldo, M. C. (1974): *El ordenamiento jurídico deportivo*. Civitas. Madrid.
- ?? González Muñoz, M. (2000): “*Evaluación de la calidad de la educación física en las escuelas de Fomento*”. *Documentos internos de la escuela de Fomento*. Madrid.
- ?? González Rodríguez, B. (1991): “*Necesidades sociales y deporte: Las necesidades como elemento central de la planificación.*” *Cuadernos Técnicos del Deporte*, n.º 5. Págs. 63-82. I Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social. Abril de 1991. Pamplona.
- ?? González Salinas, J. (1987).: *Sistema de compensación y terceros adquirientes del suelo*. Montecorvo. Madrid.
- ?? González Sánchez, M. (1986): “*La imposición municipal sobre los profesionales libres*”. *Revista Hacienda Autonómica y Local*, núm. 46.
- ?? González-Busto, B. (1995): “*Modelo dinámico para la gestión de la calidad en el sector servicios*”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 4. N.º.2.
- ?? Gracia, M y De Marco, M y Garre, J. (1998): “*Valoración de los beneficios psicológicos del ejercicio físico en personas mayores*”. *Apunts. Educación Física y Deportes*, n.º 54.

- ?? Granada, I y otros. (1988): Conclusiones de la mesa: “*Programas de actividad física: didáctica y metodología*”. En *Iª Jornada de actividad física en la tercera edad*. Cruz Roja Española. Asamblea de Madrid.
- ?? Granada, I. (1988): Resultados de la beca de investigación “*Programación de la actividad física para adultos y tercera edad en los centros de animación sociocultural de la Comunidad Autónoma de Madrid*”. (No publicado). Instituto de Ciencias de la Educación física y del Deporte. Madrid.
- ?? Granada, I; Martínez González, M<sup>a</sup>. L. (1989): “*Actividad física en los centros de educación permanente de adultos*”. *XV Reunión de la Sociedad de Geriatria y Gerontología*. Segovia.
- ?? *Guía para la Educación no sexista*. (1990). Secretaría de Estado de Educación. Plan para la igualdad de oportunidades para las mujeres. Ministerio de Educación y Ciencia.
- ?? Guterman. T. (1998): *Informática y Deporte*. INDE. Barcelona.
- ?? Guttman, A. (1978): *From Ritual to Record. The Nature of Modern Sports*: University Press. New York. Colombia.
- ?? Hardy, S. (1987): “*Graduate Curriculum in Sport Management: The Need for a Business Orientation*”. *Quest*. Vol. 39.
- ?? Harris, D. V. (1976): *¿Por qué practicamos deporte?. Razones somatopsíquicas para la actividad física*. JIMS. Barcelona.
- ?? Heineman, K. (1992): “*Socialización*”. En *el Diccionario trilingüe de Ciencias del Deporte*, Págs.. 546-548. Unisport. Junta de Andalucía. Málaga.
- ?? Heineman, K. (1994): “*El deporte como consumo*”. *Apunts. Educació Física i Sports*, n.º. 37.
- ?? Heineman, K. (1997): “*Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas*”. *Punts. Educación Física y Deportes*, n.º. 49.
- ?? Heineman, K. (1997): “*Desarrollo de las tecnologías deportivas y transformación del deporte*”. *Comunicación presentada en las III Jornadas de Sociología del Deporte*, Instituto Andaluz del Deporte. Málaga.
- ?? Heineman, K. (1998): *Introducción a la economía del deporte*. Paidotribo. Barcelona.
- ?? Heineman, M. (1983): “*Sport and Sociology of de body.*” *International Review of Sport Sociology*, n.º 15.

- ?? Heinemann, K. (1991): “*Tendencias de la Investigación Social aplicada al Deporte.*” *Cuadernos Técnicos del Deporte*, n.º 5, Págs. 9-24. I congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social. Abril de 1991. Pamplona.
- ?? Heinemann, K. (1993): “*La situación del asociacionismo deportivo en Alemania, presente y futuro.*” *III Encuentros de Política Deportiva*. Ayuntamiento de Barakaldo.
- ?? Henderson, H. L; French, R. (1992): “*The Parent Factor.*” *Strategies. A Journal for physical and Sport Educators*, vol,5. N.º.6.
- ?? Hernández Vázquez, J. L. (1995): “*La profesión y el empleo en los licenciados en educación física.*” *Serie Icd de Investigación y Ciencias del Deporte*, n.º 4. MEC Y CSD. Madrid.
- ?? Hooley, g., Lynch, J. L. y Shepherd, J. (1990): “*The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice.*” *European Journal of Marketing*, vol. 24, n.º. 9.
- ?? Horch, H. D. (1994): “*On the Socio-Economics of Voluntary Organisations.*” *Voluntas*, n.ºs. 5 y 2. Jones, H. G. (1989): “*The Economic Impact and Importance of Sport: A European Study.*” Strasburgo.
- ?? Huizinga, J. (1987): *Homo ludens*. Alianza. Madrid.
- ?? Instituto de Territorio y Urbanismo. (1987).. *Proceso de formulación de las políticas de desarrollo local*. MOPU. Madrid.
- ?? Instituto Nacional de Estadística. (1991):. “*Censo de población y vivienda.*” Madrid.
- ?? Johnes, G. (1995): *Economía de la educación. Capital humano, rendimiento educativo y mercado de trabajo*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
- ?? Johnston, R. J. (Mayo, 1994): “*The Sports Docs.*” *Athletic Business*.
- ?? José M<sup>a</sup> Cagigal. *Obras Selectas*. Volúmenes. I, II y III. (1996): COE. Ente de promoción deportiva “José M<sup>a</sup> Cagigal”. Y Asociación Española de Deporte para Todos. Cádiz.
- ?? Juanco-Martí, J. (1994): “*El marketing de servicios aplicado a la calidad de servicio.*” *Marketing y Venta para Directivos*, n.º. 77.
- ?? Kaplan, R. S; Cooper, R. (1999): *Costes y Efecto. Cómo usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la gestión por procesos y la rentabilidad*. Gestión 2000. Barcelona.



- ?? Kellerman, A. (1984): *Telecommunications and Geography of Metropolitan Areas*. Progress in Human Geography, volumen 8.
- ?? Kotler, P. (1991): *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación y control*. Cuarta Edición. Diana Técnico. México.
- ?? Lagardera, F. (1991): “*Una interpretación de la cultura deportiva en torno a los orígenes del deporte contemporáneo en Cataluña. (Tesis doctoral)*”. Departamento de Teoría e Historia de la Educación. Universitat de Barcelona.
- ?? Lagardera, F. (1992): “*De la aristócrata gimnástica al deporte de masas: un siglo de deporte en España.*” *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*. Noviembre, n.º 110-111, Págs.. 9-36.
- ?? Lagardera, F. (1992): “*Deporte moderno visto desde la Sociología Histórica.*” *I Encuentro Unisport sobre Sociología del Deporte. “El Hecho Deportivo: Aspectos Sociológicos, Culturales y Económicos.*” Málaga, del 17 al 19 de Diciembre de 1992.
- ?? Lagardera, F. (1995): “*El sistema deportivo: dinámica y tendencias.*” *Revista Española de Educación Física*, n.º 61. La Coruña.
- ?? Lambin, J. (1998): *Marketing Estratégico*. MC. Graw. Hill. Madrid.
- ?? Laraña, E. (1986): “*Los nuevos deportes en las sociedades avanzadas.*” *Revista de Occidente*, n.º 62 y 63, julio y agosto.
- ?? Laubadère, A. (1984): *Traité de Droit Administratif*. Libraire Générale de Droit et de Jurisprudence. París.
- ?? Le Boulch, J (1983): “*El desarrollo Psicomotor desde el nacimiento a los seis años.*” *Doñate. Madrid*.
- ?? LEDA. (1990).. “*Orientations for local employment development strategies: Urban areas.*” *LEDA Report. DG V, Comisión de las Comunidades Europeas*. Bruselas.
- ?? *Legislación del Suelo*.(1996). Civitas. Madrid.
- ?? *Legislación social Básica*. (1992). Civitas. Madrid.
- ?? *Ley 30/1994, de 24 de noviembre de Fundaciones y de incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General*. Fundación ONCE. Escuela libre editorial. Madrid.
- ?? *Ley del Deporte y Disposiciones Complementarias*. (1995). Civitas. Madrid.

- ?? López Garrido, D. (del 15 al 17 de diciembre de 1997): “*Constitución y deporte*”. *Comunicación presentada a la ponencia de estructura y normativa del deporte, en la Asamblea General del Deporte*. Madrid.
- ?? López Moya, M. (1997): “*Los espacios deportivos en los centros escolares: la provincia de León*”. *Comunicación presentada en el VII Simposio sobre instalaciones deportivas*. León.
- ?? López Pintor, R. (1995): *Sociología industrial*. Alianza Editorial. Madrid.
- ?? López Rodríguez, V. (1983): *El Derecho de Asociación*. Ministerio del Interior. Madrid.
- ?? López-Nieto y Mallo, F. (1995): *La Ordenación Legal de las Asociaciones. Doctrina. Jurisprudencia. Formularios*. 2ª edición. Dykinson. Madrid.
- ?? Luhmann, N. (1996): *Introducción a la teoría de sistemas*. Universidad Iberoamericana. México.
- ?? Magraner Moreno, F. (1995): *Tributación de artistas y deportistas*. CISS. Valencia.
- ?? Mandell, R. (1986): *Historia cultural del deporte*. Bellaterra. Barcelona.
- ?? Manheim, J. B. (1988): *Análisis político empírico. Métodos de investigación en la ciencia política*. Alianza. Madrid.
- ?? Manzano, V. G; Rojas, A. J; Fernández, J. S. (1996): *Manual para encuestadores*. Ariel Practicum. Barcelona.
- ?? Martín Bris, M. (1996): *Organización y Planificación integral de centros. Educación infantil, primaria y secundaria*. Escuela Española. Madrid.
- ?? Martín Hernández, P.: “*Los convenios urbanísticos.*” *Revista de Derecho Urbanístico*. N.º. 144.
- ?? Martínez Argüelles, Mª. J. (1998): “*El trabajo en el futuro, empleo y carreras directivas y calidad total en la dirección de recursos humanos*”. *Barcelona management review*, n.º 8. Barcelona.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1983): “*Evolución de las practicas físico recreativas en la formación social española en el periodo 1968 a 1980.*” *Comunicación presentada en el I Simposio. El deporte en la sociedad española contemporánea*. C.S.D. Madrid.

- ?? Martínez del Castillo, J. (1986): “ *La planificación y gestión estratégica de la actividad física de tiempo libre a nivel local*”. Ponencia presentada al Seminario Europeo “*Gestión Deportiva a nivel local*”. Hospitalet de Llobregat. FISPT-Ayuntamiento de Hospitalet.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1986): “*Activitats físiques de recreació. Noves necessitats, noves polítiques.*” *Apunts. Educación Física.*
- ?? Martínez del Castillo, J. (1991): *La estructura ocupacional del deporte en España*”. Encuesta realizada sobre sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección. Ministerio de Educación y Ciencia y Consejo Superior de Deportes. Madrid.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1992): *Deporte, sociedad y empleo. Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa en los sectores de entrenamiento, docencia animación y dirección.* Ministerio de Educación y Ciencia y Consejo Superior de Deportes. Madrid.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1993): “*La construcción económica y social del mercado deportivo de trabajo*”. *Apunts. Educación Física y Deportes*, n.º. 31.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1994): “*Los Retos Teóricos: Nuevos enfoques teóricos en la planificación en las organizaciones deportivas*”. Ponencia presentada en el III Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte”. 21 y 22 de octubre. Valladolid.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1994): “*Proyección del mercado deportivo laboral en la España de los noventa*”. Ministerio de Educación y Ciencia. CSD.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1996): *Planificación de Instalaciones Deportivas.* Programa de Doctorado, 1994 – 1996. INEF. Madrid.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1997): “*El proceso de profesionalización de los recursos humanos en las asociaciones deportivas en España*”. *Apunts. Educación Física y Deportes*, n.º. 49.
- ?? Martínez del Castillo, J. (1998): *Las Instalaciones deportivas en España.*”. II Censo Nacional 1997. CSD. Madrid.
- ?? Martínez del Castillo, J. (Diciembre de 1992): “*ponencia presentada en el coloquio: España - Francia. Políticas públicas de Ocios Deportivos*”. Toulouse.
- ?? Martínez del Castillo, J. Y otros (1992): *Proyección del mercado laboral en la España de los noventa. En los sectores de entrenamiento, docencia, animación y dirección.* Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes. Madrid.

- ?? Martínez del Castillo, J., Puig, N., Boix, R., Millet, LL y Paez, J. (1989).: *Las instalaciones deportivas en España*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- ?? Martínez Lafuente, A. (1995): *Fundación y mecenazgo. Análisis jurídico – tributario de la ley 30/1994, de 24 de noviembre*. Aranzadi. Pamplona.
- ?? Martínez Morales, J. R. (1996): “*Nuevas formas organizacionales de gestión deportiva: el modelo adhocrático profesional*”. En *Ocio y Deporte en España*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- ?? Martínez Santos, S. (1992): *Introducción a la organización desde la comunicación, innovación y desarrollo*. Universidad de Alcalá.
- ?? Martínez Vilches, R y Rodríguez Antón, J. M. (1992): “*Criterios de medición de la rentabilidad, productividad y eficiencia de las entidades bancarias*”. AECA. Madrid.
- ?? Martínez Vilches, R. (1990).: “*Evaluación interna y posición competitiva de las cajas de ahorros.* ” *Ponencia en III. Jornadas de Planificación y Control de gestión de Cajas de Ahorros*. Málaga, 30 – 31 de octubre.
- ?? Martínez-Tur, V; Tordera, N, y Ramos, M. A. (1996): “*Aspectos psicosociales del uso de instalaciones deportivas: Estudio de actitudes, conductas y satisfacción de los usuarios*”. *Revista de Psicología Aplicada*, n.º. 6.
- ?? Martín-Gúzman, P. y Martín-Pliego, J. (1990): “*El consumo en servicios de las familias españolas*”. *Papeles de economía española*, n.º. 42.
- ?? Mattered, A. (1991): *El Mercado Único Europeo. Sus reglas, su funcionamiento*. Civitas. Madrid.
- ?? MC. Adams, J. L. (1998): *Premiar el desempeño*. Díaz de Santos. Madrid.
- MEMORIA 1997. GABINETE DE PRESIDENCIA. C.S.D. Ministerio de Educación y Cultura. C.S.D. Madrid.
- ?? Menéndez Rexach, A.: “*Coordinación de la Ordenación del Territorio con políticas sectoriales que inciden sobre el medio físico.*” *Documentación Administrativa*. N.º. 230 -231. INAP. Madrid.
- ?? Merino Mandly, A. (1993).: *La construcción de instalaciones deportivas por las Corporaciones Locales en Andalucía*. Diputación Provincial de Málaga. Málaga.
- ?? Mestre Sancho, J. A. (1987): *La cultura deportiva de un pueblo. Valencia 1936-39*. Ajuntament de Valencia.

- ?? Mestre Sancho, J. A. (1995): *Planificación Deportiva. Teoría y Práctica*. INDE. Barcelona.
- ?? Mestre Sancho, J. A. Coord. VVAA. (1984): *Deporte popular deporte de elite. Elementos para la reflexión*. Ayuntamiento de Valencia. Valencia.
- ?? Mestre Sancho, J.A. y García Sánchez, E. (1992):. *Planificación y gestión deportiva municipal*. Dirección General de Deportes. Consejería de Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias.
- ?? Millán, J. C. (1996): “*Demografía de la ancianidad*”. Págs.. 11-20. En Mayan, J. M. y Millán, *Tratado de la actividad física y ocio para la tercera edad*. Instituto Gereontológico Gallego, COE. Universidad de Santiago de Compostela.
- ?? Ministerio de Cultura. (1985): “*El deporte en la República Federal Alemana.*” “*La organización del deporte en Austria.*” “*El deporte y la política en Holanda.*” “*Italia. Organización del Deporte.*” “*Organización y promoción del deporte en el Reino Unido.*” *Revista de Investigación Física y del deporte*, nº: 1, 2 y 3.
- ?? Ministerio de Educación y Ciencia. (1995): “*Legislación del Deporte*”. *Secretaría General Técnica, CSD*.
- ?? Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deporte e Instituto Nacional de Educación Física de Madrid. (1991): “*Pedagogía de la actividad física y el deporte*”.
- ?? Miranda, J. (1991):. “*¿Salud, forma física, estética, bienestar.? ¿Qué lleva al usuario al gimnasio.?*” *Apunts. Educación Física y Deportes*. N.º 26. Barcelona.
- ?? Miranda, J. (1991): “ *¿Salud, forma física, estética, bienestar?: ¿Qué lleva a un gimnasio?*”: *Apunts. Educación Física y Deportes*, n.º 26. Barcelona.
- ?? Mispelblom, F. (1992): “*El secreto de los servicios*”. *Marketing y Venta para Directivos*, nº. 57 y 58.
- ?? Mochón Morcillo, F. (1998): *Economía teoría y política*. 3ª. Edición. MC. Graw Hill. Madrid.
- ?? Mondéjar López, R. (1992):. “*Enseñanza, planificación y diseño en medicina deportiva.*” *Bases médicas de la actividad físico - deportiva. Conferencias impartidas durante el Y Curso de Ciencias Aplicadas al Deporte. Servicio de Deportes*. Diputación Provincial de Cádiz. Cádiz.
- ?? Monge Gil, A. L. (1987): *Aspectos básicos del Ordenamiento jurídico deportivo*. Diputación General de Aragón. Zaragoza.

- ?? Montaña, J. (1998): “*Innovación, diseño y marketing*”. *Barcelona management review*, n.º 8. Barcelona.
- ?? Montoro Romero, C. (1987): “*La economía sumergida*”. *Estudios económicos*, n.º. 1/1987. Madrid.
- ?? Montoro Romero, C. (1992): “*La privatización del sector público en España*”. *Círculo de Empresarios*: libro marrón, n.º.8.
- ?? Moragas, M. (1994): “*Deporte y Medios de Comunicación*”. *Telos*, n.º. 58.
- ?? Moragas, M. (1996): “*Las nuevas sinergias entre el deporte, comunicación y patrocinio*”. *Ministerio de Educación y Cultura. CSD*.
- ?? Morcillo, P. (1989): *La gestión de la I + D. Una estrategia para ganar*. Pirámide Madrid.
- ?? Morcillo, P. (1993): *La dimensión estratégica de la tecnología*. Ariel. Barcelona.
- ?? Moreno Palos. C. (1992): “*Una nueva realidad social en España: el deporte para todos: Contribución desde el Municipio a su fomento y desarrollo. El futuro del deporte municipal.*” *Sistema. Revista de Ciencias Sociales*. Noviembre, n.º 110-111, Págs.. 85-104.
- ?? Moreno, A. (1988): “*Asociacionismo Deportivo: Un ejemplo práctico. La Asociación Catalana de Deporte para Todos.*” *II Seminario Andaluz sobre Deporte Municipal. Unisport Andalucía*. Junta de Andalucía. Cádiz, del 14 al 16 de abril de 1988, Págs.. 24-51.
- ?? Mott, G. (1991): *La valoración de inversiones*. Biblioteca Empresarial Deusto. Bilbao.
- ?? Moya Calle, M<sup>a</sup>. V. (1994): “*El artículo 43.3 de la constitución Española.*” *Constitución y Deporte*. Unisport. Málaga.
- ?? Mozos, J.L. (1980).: *Modificaciones del derecho de propiedad por razón de las actuaciones urbanísticas*” *Anuario de Derecho Civil*.
- ?? Mugler, J. (1988): “*The role the universities in education for entrepreneurship.*” *Ponencia presentada al 18 European small bussines*. Seminar 20-23. Septiembre. Gante. Bélgica.
- ?? Mullin, B. (1983): *Characteristics of Sport Marketing*. The Michie Company, Law Publishers, Charlottesville, Virginia. Estados Unidos.
- ?? Mullin, B; Hardy, S y Sutton, W.A. (2000): *Sport Marketing*. Human Kinetics. United Kingdom.

- ?? Mullin, B; Hardy, S; Stton, W. A. (1993): *Sport Marketing*. Champain. Illinois.
- ?? Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (1998): *Marketing estratégico. Teoría y casos*. Pirámide. Madrid.
- ?? Muñoz – Repiso, M. (1995): *Calidad de la Educación y eficacia de la escuela. Estudio sobre la gestión de los recursos educativos*. Ministerio de Educación y Ciencia. Madrid.
- ?? Navarro Valdivielso, F. (1978).: “*La planificación en la natación.*” *N.S.W. Natación – saltos – Waterpolo. Publicación de la Asociación Nacional de Entrenadores de Natación*. N.º 50. Madrid.
- ?? Navarro. Valdivielso, F. (1989): “*Planificación del entrenamiento a largo plazo*”. *Apunts. Educació Física i Esports*, n.º 15.
- ?? Negre, P. (1993): *El ocio y las edades. Estilos de vida y oferta lúdica*. Hacer. Barcelona.
- ?? Nelson, B. (1997): *1001 Formas de Recompensar a sus Empleados*. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? Nicolas, P; Mortemard de Boisse, J. (1998): *Gestión del tiempo*. Serie mini empresa. Gestión 2000. Barcelona.
- ?? Nieto, J. A. (1989): “*Vender deportes urbanos a gente ajetreada*”. *Marketing y Venta para Directivos*, nº22.
- ?? Nieto, S. (1999): “*Como ascender en la empresa. Las leyes no escritas del triunfo profesional*”. *Emprendedores*. Madrid.
- ?? Nogueras Carrasco, M. A. (Albacete, 21 de junio de 1997): *I Jornada sobre asociacionismo deportivo en Castilla la Mancha. “Asociación de Deporte para Todos de la Comunidad Valenciana”*. Albacete.
- ?? O’Cinneide, M. A; Watson, J. A. (1991): *The role o education and training in the regional and local development*. Mimeo. University College Galway. Irlanda.
- ?? OCDF. (1988): *La administración al servicio del público*”. Ministerio de las Administraciones Públicas. Madrid.
- ?? Olivera, J. (1995): “*Dossier les Activitat físiques d’aventura a la natura: anàlisis socio cultural*”. *Apunts*, n.º 41, Págs.. 5-8.
- ?? Orizo, F. (1979): *Cambio sociocultural y comportamiento económico*. CIS. Madrid.

- ?? Ortega, E., Camps, A. y Lagardera, F. (1985).: *Deporte y Municipio*. Publicaciones de Juventud y Sociedad. Barcelona.
- ?? Otero Hidalgo. C. (1984).: “*El programa ILE - OCDE. En la estrategia de promoción del empleo.*” *Información Comercial Española*. N.º. 192. Febrero.
- ?? Paks, J. B. (1990): *Sport & Fitness Management, Career Strategies and Professional Content*. Illinois.
- ?? Parada Vázquez, J.R. (1977).: “*El Impuesto Municipal sobre Publicidad.*” *Revista de Economía y Hacienda Local*. N.º. 20.
- ?? Pardo, R. (1994): *Ecología, Relaciones Industriales y Empresa*. Fundación BBV. Madrid.
- ?? Paris Roche, F. (2000): *Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo. Madrid.
- ?? Patriksson, G. (1996): “*Socialización deportiva*”. “*La fundación del deporte en la sociedad*”. VV.AA. Págs. 123-149. CSD. Madrid.
- ?? Patrocinio, Comunicación y Deporte II. (1996): “*Publicidad y deporte en eventos deportivos*”. *Ministerio de Educación y Cultura*. CSD. Madrid.
- ?? Payne, A. (1993): *The Essence of Services Marketing*. Prentice Hall. Great Britain.
- ?? Peiró, J.M; Balaguer, I; Valcracl, P; González, V; Meliá, J.L. y Blñch, J. (1988): “*Uso de las instalaciones deportivas y patrones horarios*”. *En Aragónés, J. I. y Corraliza, J. A. “Comportamiento y medio ambiente”*. Comunidad de Madrid.
- ?? Pérez, J. C. (1994): *Deportes para minusválidos físicos, psíquicos y sensoriales*. Comité Olímpico Español.
- ?? Pérez-Fernández. De Velasco, J. A. (1996): *Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de la empresa*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid.
- ?? Perrow, Ch. (1991): *Sociología de las Organizaciones*. Mac Graw HILL. Madrid.
- ?? Perrulles Bassas, J.J. (1962).: “*Las actividades empresariales en el sistema tributario español.*” *Conferencias sobre Licencia Fiscal del Impuesto Industrial.*” *Cámara Oficial de Industria de la Provincia de Madrid*. Madrid.
- ?? Piaget, J. (1969): “*Psychologie et Pedagogie*”. *Denoël. Paris*.
- ?? Pineaut, R., y Daveluy, C. (1987).: *La planificación sanitaria. Conceptos, métodos, estrategias*. Masson Salud y Gestión. Barcelona.



- ?? *Plan General de Ordenación Urbana de Madrid. (1985): Normas urbanísticas, 3ª edición.* Ayuntamiento de Madrid.
- ?? Popplov, U: “*LRS épocas del deporte griego*”, en *Citius, Altius, Fortius, I, 24 y II, 1-2.*
- ?? Porter, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones.* Plaza y Janés. Barcelona.
- ?? Precedo, A. (1988).: *La red urbana*” Síntesis. Madrid.
- ?? Puig I Barata, N. (1987): “*El proceso de incorporación al deporte de la mujer española 1925 1985*”. *Ponencias del Seminario Mujer y Deporte. Ministerio de Cultura – Instituto de la Mujer.* Madrid.
- ?? Puig, N. (1992): “*Itinerarios deportivos juveniles y definición de la situación*”. *Comunicación presentada al Congreso Científico Olímpico. Unisport.* Julio. Málaga.
- ?? Puig, N. (1993): “*Revisión histórica de la política deportiva en España. Lecciones que se pueden extraer de cara al futuro*”. *III Encuentros de Política Deportiva.* Ayuntamiento Barakaldo.
- ?? Puig, N. (1996): *Joves i Esport*”. *Generalitat de Catalunya. Secretaría General de I Esport.* Barcelona.
- ?? Puig, N. y Heineman. (1992): “*El deporte en la perspectiva del año 2000*”. *Papers. Revista de Sociología, n.º. 38.*
- ?? Puig, N. y Masnou, M. (1988): “*Los itinerarios deportivos de la población juvenil*”. *Revista de Estudios de la Juventud.* 32 de diciembre.
- ?? Puig, N; Martínez del Castillo, J. (1985): “*Evolución de las campañas de deporte para todos en España (1968-1983). Ensayo para poder valorar la influencia en la práctica deportiva de los españoles.*” *Revista ICEFYD, n.º 1, Págs.. 59-105.*
- ?? Puig, N; y Blázquez, D. (1990): “*El futuro del deporte: El deporte en el año 2000.*” *Cuadernos Técnicos del Deporte, n.º 4, Págs.. 85-95.*
- ?? Puig, N; y Heinemann, K. (1991): “*El Deporte en la Perspectiva del año 2000.*” *Papers: Revista de Sociología, n.º 38, Págs.. 123-141.*
- ?? Puig, N; y Lagardera, F. (1997): “*Teaching Sociology of Emotions in Sport*”. *V European Seminar. Sport, Economy an Society.* Leicester University.
- ?? Pulido San Román, A.(1995).: *Economía para entender. Una guía de temas económicos de actualidad.* Pirámide. Madrid.

- ?? Quesada, S. P. y Díez, M. D. (1992): “*Aspectos sociales de la Investigación Deportiva en España.*” *Comunicación presentada al II Congreso de Ciencias Sociales y Deporte de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte. (AEISAD).* Burriana. Castellón, octubre de 1992.
- ?? Quesada, S. P; Díez, M. D. (Junio, 1993): “*Economía Pública del Deporte no Profesional.*” *Comunicación presentada a la VII Reunión Anual de ASEPELT.* Universidad de Cádiz.
- ?? Quirk, J. Y Fort, R. D. (1992): *Pay Dirt-The Business of Professional Sport.* Princenton. New Jersey.
- ?? Ramos Medrano, J.A. (1995): “*El expediente de declaración de incumplimiento de los deberes urbanísticos.*” *Revista de Derecho Urbanístico.* Nº.133.
- ?? Ramos Medrano, J.A. (1996).: *Los Deberes urbanísticos de los propietarios del suelo.* Dykinson. Madrid.
- ?? Ramos, J. (1993): “*Gestión de instalaciones deportivas: Análisis del rol del gerente.*” *Tesis Doctoral. Facultad de Psicología.* Universitat de Valencia.
- ?? Raventos, R. (1998): “*El cliente es el factor decisivo de toda la gestión empresarial.*” *Barcelona management review,* n.º 8. Barcelona.
- ?? Raymond, J. L. (1992): “*La estructura productiva de la economía española y su evolución.*” *Papeles de Economía Española,* n.º 50.
- ?? Real Ferrer, F. (1991).: *Derecho público del Deporte.* Civitas. Madrid.
- ?? *Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.*(1996). Boletín Oficial del Estado. Madrid.
- ?? *Reglamento de Bienes de las Entidades Locales.*(1996). Civitas. Madrid.
- ?? *Reglamento de los Servicios de Prevención.* ASEPEYO. Mutua de accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, n.º. 151.
- ?? Remans, S. (1990): “*Major Social an Demographic Changes and Sport.*” *Presentado en el Planning the Future of Sport. Council of Europe, CDDS.* Seminario celebrado en Pajulathi. Finlandia, el 25-28 de septiembre de 1990.
- ?? Riera, A. (1994): “*Impacto económico y social por la construcción de la estación invernal de Baqueira Beret en La Vall d’Aran.*” *Memoria de beca de postgrado del INEFC de la universidad de Lleida.*
- ?? Río Gómez, C. (1987): *Cambio estructural y evolución del sector servicios en el área de la OCDE: una referencia al caso español.* Economistas-Libros. Madrid.

- ?? Río Gómez, C. y García, B. (1990): “*Dinámica Regional y Provincial del Sector Terciario*”. *Papeles de Economía*, n.º. 42. Madrid.
- ?? Ripa, J. (1984): “*La estrategia de imagen para entidades deportivas*”. *Dirección Deportiva*, n.º. 20.
- ?? Rivero Romero, J. (1995): *Contabilidad financiera*. Trivium. Madrid.
- ?? Robinson, F. Y Golbey, G. (1997): *Time for life*. Pennsylvania State University Press.
- ?? Rodríguez Parada, S. (1994): *Calidad de servicio. Exigencia actual para entidades financieras competitivas*. Club Gestión de Calidad. Madrid.
- ?? Roig y Martí, J. (1985):. “*El rol de las administraciones locales en la política de reconversión y reanimación económica.*” *CEUMT*. Agosto - Septiembre.
- ?? Romero Hernández, F. (1987).. “*Compromisos y garantías en el planeamiento de iniciativa particular.*” *Revista de Derecho Urbanístico*. N.º. 104.
- ?? Rosembuj, T. (1993):. *Economía social y empresa*. Promociones y publicaciones universitarias. Barcelona.
- ?? Ruiz Olabuenga, L. I. (1995): *Sociología de las Organizaciones*. Universidad de Deusto. Bilbao.
- ?? Ruiz Pérez, L. M. (1993): “*El papel de la práctica en el desarrollo de la competencia motriz infantil: La hipótesis de la variabilidad*”. *Tesis Doctoral no publicada. Facultad de Psicología. UAM*. Madrid.
- ?? Ruiz Pérez, L. M. (1994): *Deporte y Aprendizaje. Procesos de adquisición y desarrollo de habilidades*”. Visor. Madrid.
- ?? Ruiz Pérez, L. M. (1997): *Deporte y Aprendizaje. Procesos de adquisición y desarrollo de habilidades*. Visor. Madrid.
- ?? Ruíz Pérez, L.M. (1987): “*Desarrollo motor y actividades físicas*”. *Gymnos. Madrid*.
- ?? San Fabián, J. L. (1993): “*Estructura y organización del trabajo en los centros docentes*”. *Curso de formación de equipos directivos. MEC*. Madrid.
- ?? Sánchez Bañuelos, F. (1985): “*Análisis de algunos aspectos de la conducta del alumno de EGB en las clases de educación Física en Madrid*”. *Documentos INEF. Madrid*.

- ?? Sánchez Bañuelos, F. (1988): “*Las titulaciones académicas y profesionales del deporte.*” *Conferencias sobre el seminario de la nueva Ley del Deporte.* Organización por la U.I.M.P.
- ?? Sánchez Bañuelos, F. (1990): *Bases para una didáctica de la educación física y el deporte.* Gymnos. Madrid.
- ?? Sánchez Bañuelos, F. (1992): “*La Asociación de Deportes Olímpicos 1992*”. *Revista Sistema.*
- ?? Sánchez Bañuelos, F. (1996): *La actividad física orientada hacia la salud.* Biblioteca Nueva. Madrid.
- ?? Sánchez Bañuelos, F. “*Posible influencia de la metodología de enseñanza en las conductas agresivas.*” *Jornadas de Ciencias Aplicadas al Deporte. Deporte, Agresividad y violencia.* Centro de Medicina del Deporte. Dirección General de Juventud y Deportes. Generalitat Valenciana. Valencia.
- ?? Sánchez Bañuelos, F. y Rico, I. (1986): “*Propuesta para un Programa de Actividades Físicas y Deportivas.*” *Hacia la Reforma del Deporte Infantil.* Comunidad de Madrid.
- ?? Sánchez Bañuelos, F; Learreta, B; Cabanillas, E; González, M; López, M. T; y Martínez A. (1993): “*Estudio piloto sobre la valoración de la asignatura de Educación Física en el contexto del curriculum escolar por estudiantes de EEMM*”. *Seminario de investigación sobre el impacto de la aplicación de la LOGSE en la educación física.* INEF. Madrid.
- ?? Sánchez Goyanes, E. (1994).: *Sistema Urbanístico Español*” 2ª. Edición. Paraninfo. Madrid.
- ?? Sánchez Olea, C. (1991).: *La metamorfosis del mecenazgo*” El País.
- ?? Santesmases Mestre, M. (1996): *Marketing. Conceptos y estrategias.* Pirámide. Madrid.
- ?? Santesmases Mestre, M. (1997): *DYANE. Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados.* Pirámide. Madrid.
- ?? Santos Guerra, M. A. (1993): “*Estrategias para la evaluación interna de los centros educativos*”. *Curso de formación para equipos directivos.* MEC. Madrid.
- ?? Santos Guerra, M. A. (1993): “*Evaluar los centros escolares: exigencia y necesidad*”. *Revista Aula*, n.º 6. Barcelona.
- ?? Santos Guerra, M. A. (1994): “*La evaluación de los cambios organizativos en la reforma española de 1990*”. *Revista de Educación*, n.º 305.

- ?? Schiffman y Lazar Kanuk. (1997): *El comportamiento del consumidor*. 5ª Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- ?? Schmid, R. A. (1990): *Motor learning and Performance*. Human Kinetics. Champaign, Illinois.
- ?? Schmid, S. (Enero,1994): “*King Customer. In today’s competitive world, custome service must be a priority*”. *Athletic business*.
- ?? Servidor TEMPUS del Instituto Nacional de Estadística. “*Población derecho total referida a 1 de julio de 1991 a 2020*”. Población de derecho mujeres y hombres de 0 a 24 años calculada a partir del censo de 1991 al 2020.
- ?? Setién, M. (1996): “*Ocio y calidad de vida*”. *Minusval*, n.º. 103.
- ?? Simón Acosta, E. (1988): *Tributos locales*. Civitas. Madrid.
- ?? Singh, Jagdip; Wilkes, Robert. E.(1996):.”*When consumers complain: A path analysis of the key antecedents of consumer complaint response estimates.*” *Journal of The Academy of Marketing Science*. United Estates.
- ?? Sisjord, M; y Van Reusel, B. (1997): “*Youth and Sport*”. *Monográfico de la International Review for Sociology of Sport*, n.º 34.
- ?? Slak, T. (1994): “*Rational Planning Systems as a Source of Organizational Conflict*” *Int. Rev. For Soc. of Sport*. N.º 29.
- ?? Smith, M. (1983): *Violence and Sport*. Butterworths. Toronto.
- ?? Smith, P. B; Peterson, M. F. (1990): *Liderazgo, organización y cultura*. Pirámide. Madrid.
- ?? Spiegel, H. W (1987): *El desarrollo del pensamiento económico*. 2ª Impresión. Omega. Barcelona.
- ?? Stephen, F. (1989): *Tourism Marketing and Management Handbook*. Prentice Hall. Cambridge.
- ?? Svoboda, B. (1996): “*Socialización*”. Págs.. 105-121. VV.AA. “*la Fundación del Deporte en la Sociedad*”. CSD. Madrid.
- ?? Tailor, H.L. (1986): *Cómo delegar con eficacia*. Deusto. Bilbao.
- ?? Tamames, R. (1992): “*Diccionario de economía*”. *Cinco Días*. Argentaría.

- ?? Teruelo, B. (1993).: *La planificación estratégica: ensayo de aplicación a una entidad deportiva municipal.* Terceros Encuentros de Política Deportiva. Barakaldo.
- ?? Torkildsen, G. (1993): *Leisure an Recreation Management.* Tercera Edición. E & FN Spon. Londres. Gran Bretaña.
- ?? Tornos Más, J. J. (1994): “*La atribución de competencias entre Estado y Comunidades Autónomas en materia de deporte.*” *Constitución y el deporte.* Unisport. Málaga.
- ?? Torres García, A. (1987).: “*El papel de los ayuntamientos en la creación de empleo.*” *Ayuntamientos democráticos.* N.º. 67. Pág. 22.
- ?? Torroba, I. (1993): “*Evaluación cualitativa de centros en el marco de la LOGSE.*” *Revista Bordon.* Vol. 45, n.º 3.
- ?? Tributos locales. (1988).: *Tratado de Derecho Municipal.* Civitas. Madrid.
- ?? Tschohl, J; Franzmeir, S. (1994): *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente.* Díaz de Santos. Madrid.
- ?? UNESCO. (1981): *La autogestión en los sistemas educativos.* UNESCO. Madrid.
- ?? Urdániz Ururita, G. (1991).: “*Necesidades sociales y deporte. Métodos de estudio.*” *Cuadernos Técnicos de Deporte. I Congreso Estatal de Políticas Deportivas e Investigación Social.* Pamplona.
- ?? V.V.A.A. (1992): “*La dirección. Factor clave de la calidad educativa.*” *Actas del Primer Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Docentes.* I.C.E. de la Universidad de Deusto. Bilbao.
- ?? V.V.A.A. (1993): “*Manifiesto. Por una evaluación democrática del sistema educativo.*” *Cuadernos de Pedagogía,* n.º 219.
- ?? Valenzuela Rubio, M. (1989): “*Los espacios para el ocio asociados al agua o cómo Madrid añora el mar.*” En “*Los paisajes del agua.*” Universidades de Valencia y Alicante.
- ?? Valenzuela Rubio, M. (1992): “*Ocio urbano y expansividad ganadera en el periurbano madrileño. Una deseable complementariedad.*” En *V Jornadas sobre Paisaje.* Segovia.
- ?? Van Lierde, A. (1984): “*Vers una infrastructure sportive adaptée au sporloisir.*” *Seminario sobre Políticas Europeas para los Equipamientos Deportivos.* Roma, noviembre de 1984.

- ?? Van Lierde, A. (1988): “*Filosofía y Futuro del Deporte para Todos.*” *II Seminario Andaluz sobre deporte Municipal. Unisport Andalucía. Junta de Andalucía. Cádiz, del 14 al 16 de Abril de 1988.*
- ?? Vázquez Barquero, A. (1990): “*Dinámica regional y reestructuración productiva.*” *Sociología del Trabajo. N.º. 10.*
- ?? Vázquez Barquero, A. (1993): “*Política Económica Local*” Pirámide. Madrid.
- ?? Vázquez Barquero, A. y López Grog, .F. (1989): “*Los cambios del terciario en el territorio. El caso español.*” Mimeo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Autónoma de Madrid.
- ?? Vázquez, J. (1995): “*La gestión deportiva y economía de Vitoria.*” *IX Jornadas sobre Dirección y Gestión Deportiva. Instituto Andaluz del Deporte. Consejería de Cultura. Junta de Andalucía. Málaga.*
- ?? Vázquez, M<sup>a</sup>. P. (1988): “*Proyecto docente sobre Didáctica y Organización Escolar.*” Universidad de Sevilla.
- ?? Vera, J. M; Lapeña, A. (1989): “*Manual de gestión escolar.*” Escuela Española. Madrid.
- ?? Vergara, A. (1992): “*Sistema de ciudades del mediterráneo español: un eje dual.*” Colegio de Economistas de Madrid.
- ?? Vernis, A. (1998): “*La mejora de la gestión y la creación de empleo en las organizaciones no lucrativas.*” *Barcelona management review, n.º 8.* Barcelona.
- ?? Vías Alonso, J. (1997): “*Las normas de la FIFA sobre traspasos: ¿son compatibles con el Derecho comunitario de la competencia?*” *Gaceta Jurídica de la C.E. y de la Competencia.*
- ?? Villa, A. (1994): “*La autonomía institucional de los centros educativos. Presupuestos, organización y estrategias.*” Universidad de Deusto. Bilbao.
- ?? Viñeta Balsells, J. Y Páramo Franquesa, M. (1991): “*l plan de gestión: una propuesta de planificación para las instalaciones deportivas.*” *Instalaciones Deportivas XXI. N.º. 46.* Barcelona.
- ?? VV. AA. (1999): “*Manual de la organización institucional del deporte.*” Paidotribo. Madrid.
- ?? VV.AA. (1995): “*La Administración y el Deporte Profesional.*” Departamento Municipal de Deportes. Gasteiz. Vitoria.

- ?? VV.AA. (1996): *La Fundación del Deporte en la Sociedad Actual. Salud, Socialización, Economía*. CSD. Madrid.
- ?? VV.AA. (1999): “*Manual de la organización institucional del deporte*”. Paidotribo. Barcelona.
- ?? Wankel, L. M. (1993): “*The importance of enjoyment to adherence and psychological benefits from physical activity*”. *International Journal Sport Psychology*. Vol. 24.
- ?? Weber, M. (1964): *Economía y sociedad. Esbozo de Sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica. México.
- ?? Weber, W. (1996): *Economía*. Págs.. 152-225, en VV.AA. *La Función del Deporte en la Sociedad. Salud, Socialización, Economía*. CSD. Ministerio de Educación y Cultura. Madrid.
- ?? Wilson, J.D. (1993): *Como valorar la calidad de la enseñanza*. Piados. MEC. Madrid.
- ?? Wittock, H; Bollaert, L; De Knop, P. (1994): “*The development of an instrument with which sports federations can evaluate and optimize their management*”. *European Journal for Sport Management*, vol. 1. N.º. 1.
- ?? Wooler, C; Power, T. C: (1993): *Paret and Sport Socialization: Views from the achievement Literature*”. *Journal of Sport Behavior*, vol.16; nº.3.
- ?? Yost, Fielding. (May 1996):. “*U.S. fund raisers strike gold in europe.*” *Journal. Fund raising Management*. Vol.: 27; P: 36 – 40. United Estates.
- ?? Zakrajsek, D. B. (1993): “*Sport Management: Random Thoughts of One Administrator*”. *Journal Sport Management*, vol. 7.



## **ANEXO N.º 1: “LEGISLACIÓN”.**

“Código Penal”: Artículo 403. “Intrusismo profesional”.

“La Constitución Española de 1978.”:

?? Título I. “Del los Derechos y Deberes Fundamentales”.

?? Capítulo III. “De los Principios Rectores de la política social y económica”:

?? Artículo 43.3. “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte así como la adecuada utilización del ocio”.

?? Artículo 148.1. “Las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias: 19ª. Promoción del deporte y la adecuada utilización del ocio”.

?? Artículo 53.3. “El reconocimiento, el respeto y la protección de los principios reconocidos en el capítulo III, informará la legislación positiva la practica judicial y la actuación de los poderes públicos”.

“Ley 10/1990 del 5 de octubre, del Deporte”:

?? Artículos: 1,2,3,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29, 50,51,52 y 53.

?? Disposiciones Complementarias a la Ley 10/1990, del Deporte: Título X: “Instalaciones deportivas”. Artículo 70.1. Título VII.

“Ley de Cultura Física y del Deporte 13/1980:

?? Artículos:

1,2,3,4,6,7,8,9,10,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34 y siguientes.

?? Disposición Transitoria n.º 4.

Carta Europea del Deporte:

?? Artículos: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13.

Diario Oficial n.º C 098 de 09/04/1999 P. 0291: “Pregunta escrita n.º. 1059/98 de John Iversen a la Comisión Europea: Normas de competencia aplicadas al deporte”.

Directiva del Consejo de Europa 89/48/C.E.E, y Real Decreto 1396/1995, de 4 de agosto “que regula un sistema general de reconocimiento de formaciones profesionales de los Estados miembros de la Unión Europea”.

Directiva del Consejo de Europa 92/51/C.E.E. del 18 de junio de 1992.

Directiva relativa a los productos de apariencia engañosa que ponen en peligro la salud o seguridad de los consumidores. 87/357/CEE, de 25 de 6 de 1987.

Directiva. Procedimientos de contratación en materia de contratos públicos de suministros. 77/62/CEE, de 21-12-1976, DOCE L 13; de 15 de 1 77.

Informe de la comisión al Consejo Europeo. (1999): “Salvaguardia de las estructuras deportivas actuales y del mantenimiento de la función social del deporte en el marco comunitario”. Informe de Helsinki sobre el deporte.

Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común. (BOE 27-11-92).

Ley 2/86 de la Cultura Física y el Deporte de la Comunidad de Madrid.

Ley 31/1995, de 8 de noviembre, “de Prevención de Riesgos Laborales”:  
?? Artículos: 5.3, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22 y 23.

Ley de la Comunidad Autónoma de Madrid:

?? Artículos: 21,j) y 23,h).

?? Orden de la C.A.M del 25 de mayo 1987 y su modificación del 7 de marzo de 1988.

?? Ordenanzas del 22 de diciembre de 1989 del Ayuntamiento de Madrid.

Ley de Reforma Universitaria: artículo 28.1 “el Título a de habilitar para una profesión y tener naturaleza universitaria”.

Ley orgánica 1/1990,. De 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo. (BOE 4-10-90).

Ley Orgánica 8/1985, de 3 de julio, reguladora del Derecho a la Educación. (BOE 4-7-85).

Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, de la Participación, la Evaluación y el Gobierno de los Centros Docentes. (BOE 21-11-95).

Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo Español, 1/1990 del 3 de octubre:

?? Artículos: 14.2, 16, 20.2, 27.4, 24, y 28.

Líneas de actuación recomendadas por el Consejo de Europa en materia de deporte por el CDDS, en Estrasburgo, 1991.

Orden de 12 de noviembre de 1992 sobre evaluación en Educación Infantil. (BOE 21-11-92).

Orden de 12 de noviembre de 1992 sobre evaluación en Educación Secundaria Obligatoria. (BOE 20-11-92).

Orden de 12 de noviembre de 1992, sobre la evaluación de Educación Primaria. (BOE 21-11-92).

Orden de 16 de noviembre de 1994, por la que se desarrolla la disposición adicional del Real Decreto 1004/1991 sobre requisitos mínimos de los centros. (BOE 24-11-94).

Orden de 30 de octubre de 1992, por la que se establecen los elementos básicos de los informes de evaluación, de las enseñanzas de régimen general reguladas en la Ley Orgánica 1/1990, de 3 de octubre, de Ordenación General del Sistema Educativo, así como los requisitos formales derivados del proceso de evaluación que son precisos para garantizar la movilidad de los alumnos. (BOE 11-11-92).

Pregunta escrita n.º. 1922/94 del Jessica Larive a la Comisión Europea: “Utilización de los fondos europeos en el deporte dentro de la Unión Europea”. Diario Oficial n.º. C. 030 de 06/02/95 P. 0034.

Pronunciamientos del Tribunal Constitucional sobre “Intrusismo profesional”. Reflejadas en las sentencias del Código Penal:

?? Artículo 321.1: 131/1993, 132/1993, 133/1993, 134/1993, 135/1993, 135/1993, 136/1993, 137/1993, 138/1993 y 140/1993; y ratificaciones por la sentencia: 277/1993.

Real Decreto 1004/1991, de 14 de junio, por el que se establece los requisitos mínimos de los centros que impartan las enseñanzas de régimen general no universitarias. (BOE 26-6-91).

Real Decreto 1006/1991, de 14 de junio, por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Primaria. (BOE 26-6-91).

Real Decreto 1007/1991, de 14 de junio por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Secundaria Obligatoria. (BOE 20-6-91).

Real Decreto 1251/1999, del 16 de julio sobre. “Sociedades anónimas deportivas”:

?? Capítulo II. “Participaciones significativas”. Artículos: 11,12,13,14 y 15.

?? Capítulo III. “Limitaciones a la adquisición de acciones”. Artículos: 16,17 y 18.

?? Capítulo IV. “Normas contables e información periódica”. Artículos: 19 y 20.

?? Disposiciones Generales: artículo 2.3, “objeto social”.

Real Decreto 1330/1991, de 6 de septiembre, por el que se establecen los aspectos básicos del currículo de la Educación Infantil. (BOE 7-9-91).

Real Decreto 1333/1991, de 6 de septiembre, por el que se establece el currículo de Educación Infantil. (BOE 9-9-91).

Real Decreto 1344/1991, de 6 de septiembre, por el que se establece el currículo de Educación Primaria. (BOE 13-9-91).

Real Decreto 1345/1991, de 6 de septiembre, por el que se establece el currículo de Educación Secundaria Obligatoria. (BOE 13-9-91).

Real Decreto 1665/1991 de 25 de octubre de 1991. “que regula el espacio de actuación de las titulaciones de la Unión Europea”.

Real Decreto 1670/1993, del 24 de septiembre, por el que se establece el título universitario oficial de Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y las directrices generales propias de los planes de estudios conducentes a la obtención del mismo.

Real Decreto 1700/1991, de 29 de noviembre, por el que se establece la estructura del Bachillerato (BOE 2-12-95).

Real Decreto 1913/1997 “sobre técnicos deportivos”:

?? Capítulo IV, artículos: 34.2, 34.3 y 35.

?? Capítulo I, artículo 19.3.

?? Disposiciones Adicionales: Disposición Octava, punto 1.

Real Decreto 21/92/1995, de 28 de diciembre, por el que se regula la acreditación para el ejercicio de la dirección en los centros docentes públicos. (BOE 30-12-1995).

Real Decreto 227/1993, de 22 de diciembre, cooperación de las corporaciones locales con el MEC en el marco previsto en la disposición adicional decimoséptima de la LOGSE. (BOE 22-1-94).

Real Decreto 337/1993, de 12 de marzo, por el que se regula la admisión de alumnos en centros sostenidos con fondos públicos de Educación, Infantil, Primaria y Secundaria. (BOE 24-3-93).

Real Decreto 39/1997. “Reglamento de Servicios de Prevención”:

?? Capítulo II.

Real Decreto 82/1996, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de las Escuelas de Educación Infantil y de los Colegios de Educación Primaria. (BOE 20-2-96).

Real Decreto 83/1993, de 26 de enero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de los Institutos de Educación Secundaria. (BOE 21-2-96).

Real Decreto 849/1993 de 4 de junio.

Régimen financiero de las federaciones deportivas españolas:

?? Artículo: 36.1. LD.

Reglamento de los Servicios de Prevención. Real Decreto 39/1997, de 17 de enero.

Resolución de 5 de marzo de 1992, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se regula la elaboración de proyectos curriculares para la Educación Infantil y se establecen orientaciones para la distribución de objetivos y contenidos para cada uno de los ciclos. (BOE 23-3-92).

Resolución de 5 de marzo de 1992, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se regula la elaboración de proyectos curriculares para la Educación Primaria y se establecen orientaciones para la distribución de objetivos, contenidos y criterios para cada uno de los ciclos. (BOE 24-3-92).

Resolución de 5 de marzo de 1992, de la Secretaría de Estado de Educación, por la que se regula la elaboración de proyectos curriculares para la Educación Secundaria Obligatoria y se establecen orientaciones para la distribución de objetivos, contenidos y criterios de evaluación para cada uno de los ciclos. (BOE 25-3-92).

Resolución de los Delegados de Ministros del 19 de septiembre de 1972 del Consejo de Europa en materia de deporte.

Resolución del CDDS del 24 de septiembre de 1976 del Consejo de Europa en materia de deporte.

Resolución del CDDS del Consejo de Europa en materia de deporte. Bruselas 1980.

Resolución del CDDS del Consejo de Europa en materia de deporte. Hospitalet 1986. España.

Resolución del CDDS del Consejo de Europa en materia de deporte. Berlín, 1991.

Resolución del CDDS del Consejo de Europa en materia de deportes, en Madrid de 1979. "El Papel de las Administraciones Locales en la Promoción deportiva".

Resolución del CDDS del Consejo de Europa en materia de deportes. Dublín 1980.

Resolución del Comité de Ministros del 26 de mayo de 1981 del Consejo de Europa en materia de deporte. (CDDS).

Resolución sobre la función de la Unión Europea en el ámbito del deporte. Diario Oficial n.º C 200 de 30/06/1997 P. 0252.

Sentencia del Tribunal Supremo, del 2 de marzo de 1988. (R.J. 1988/1702).

Sentencia. (1998): "Sentencia del Tribunal (Sala Sexta) de mayo 1998 en el asunto C – 124/96: Comisión de las Comunidades Europeas contra Reino de España, apoyado por el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte (Incumplimiento – Directiva 77/388/CEE del Consejo, Sexta Directiva IVA – Exención de determinadas prestaciones relacionadas con la práctica del deporte o de la educación física – Restricciones injustificadas: declara el incumplimiento de España de las obligaciones establecidas en la directiva 77/388, de 17 de mayo".

Ley 30/1994, de 24 de noviembre de Fundaciones y de incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General.

## ÍNDICE DE TABLAS.

### CAPÍTULO 2:

- ?? **Tabla n.º 1: “ESTILOS DE VIDA DEPORTIVOS”. Ruiz Olabuenga, (1996).**
- ?? **Tabla n.º 2: “EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD ACTUAL” Cagigal, (1972).**
- ?? **Tabla n.º 3: “LAS DIEZ ACTIVIDADES DE TIEMPO LIBRE REALIZADAS CON MAYOR FRECUENCIA”. García Ferrando, (1997).**
- ?? **Tabla n.º 4: “EVOLUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS PARA EL DEPORTE, 1963-1989”. García Ferrando, (1990).**
- ?? **Tabla n.º 5: “PRESUPUESTOS DEL C.S.D. PARA 1997”. Memoria de 1997. Gabinete de Presidencia. C.S.D.**
- ?? **Tabla n.º 6: “MOTIVOS PARA LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN ESPAÑA”. García Ferrando, (1998).**
- ?? **Tabla n.º 7: “DIFERENCIAS ENTRE EL DEPORTE COMPETICIÓN, ESPECTÁCULO Y DEPORTE PARA TODOS”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 8: “INTERÉS Y SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN CON LA PRÁCTICA DEPORTIVA. 1995-1990”. García Ferrando, (1998).**
- ?? **Tabla n.º 9: “EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN ESPAÑA 1995-1975”. García Ferrando, (1998).**

### CAPÍTULO 3:

- ?? **Tabla n.º 10 “ PESO DE LOS SERVICIOS EN LOS PAÍSES DESARROLLADOS 1980- 1997. EMPLEO EN LOS SERVICIOS COMO PORCENTAJE TOTAL”. Organización Internacional del Trabajo, (1997).**
- ?? **Tabla n.º 11: “POBLACIÓN OCUPADA EN SERVICIOS EN MADRID POR ACTIVIDADES, 1985- 1998. EPA en García Delgado, (1998).**

?? **Tabla n.º 12: “FINANCIACIÓN PÚBLICA TOTAL DEL DEPORTE EN DIFERENTES PAÍSES DE LA UNIÓN EUROPEA”.** García Ferrando, (1998).

#### **CAPÍTULO 4:**

?? **Tabla n.º 13: “ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y FACTORES DE MOTIVACIÓN”.** Pérez Fernández de Velasco, (1996).

?? **Tabla n.º 14: “CUADRO GENERAL DE ASISTENCIAS 1999, DE LA INSTALACIÓN DEPORTIVA MUNICIPAL DE MORATALAZ”.** Instituto Municipal de Deportes de Madrid, (1999).

?? **Tabla n.º 15: “FACTORES DE MOTIVACIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA DEL CIUDADANO”.** García Ferrando, (1998).

?? **Tabla n.º 16: “MOTIVACIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA ASOCIADA A LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS A LA PRODUCCIÓN”.** Elaboración propia basada en García Ferrando, (1998).

?? **Tabla n.º 17: “CRITERIOS DE INTEGRACIÓN DE LOS SERVICIOS ASOCIADOS A LA SALUD A LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL”.** Elaboración propia.

?? **Tabla n.º 18: “APORTACIONES DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS DE CARÁCTER SOCIAL”.** Elaboración propia.

?? **Tabla n.º 19: “DÓNDE, CÓMO Y CUÁNDO INTERVIENE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.

?? **Tabla n.º 20: “LA GESTIÓN EN EL PROCESO DE CREACIÓN EMPRESARIAL”.** Elaboración propia.

?? **Tabla n.º 21: “LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.



## **CAPITULO 5:**

- ?? **Tabla n.º 22: “ACTIVIDADES EN LAS QUE LES GUSTARÍA A LA POBLACIÓN EMPLEAR SU TIEMPO LIBRE”. García Ferrando, (1998).**
- ?? **Tabla n.º 23: “EVOLUCIÓN DE LAS TASAS ESPECÍFICAS DE PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN GÉNERO Y EDAD”. Martínez del Castillo (1992).**
- ?? **Tabla n.º 24: “DISPONIBILIDAD DE TIEMPO LIBRE POR PARTE DE LOS JÓVENES EN DÍAS LABORABLES Y LOS FINES DE SEMANA”. García Ferrando, (1993).**
- ?? **Tabla n.º 25: “EVOLUCIÓN DE LAS TASAS ESPECÍFICAS DE PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN ESTUDIOS Y OCUPACIÓN”. Martínez del Castillo (1992).**
- ?? **Tabla n.º 26: “AUDIENCIA DE LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS QUE EMITEN POR TELEVISIÓN SEGÚN ALGUNAS CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS”. García Ferrando, (1993).**
- ?? **Tabla n.º 27: “FRECUENCIA CON LA QUE SE PRACTICA DEPORTE, 1990-1995”. García Ferrando, (1998).**
- ?? **Tabla n.º 28: “INTERÉS Y SATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN CON SU PRÁCTICA DEPORTIVA”. García Ferrando, (1991).**
- ?? **Tabla n.º 29: “SEGMENTACIÓN DEL MERCADO”. Kotler, (1995).**
- ?? **Tabla n.º 30: “APLICACIONES DE LOS CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN”. Munuera Alemán, (1998).**
- ?? **Tabla n.º 31: “CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**

## ?? **CAPÍTULO 6:**

- ?? **Tabla n.º 32: “ANÁLISIS DAFO: IDENTIFICACIÓN Y MEDIDA DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES; OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA EMPRESA”. Thomson y Strickland, (1992) y Bueno, (1996).**
- ?? **Tabla n.º 33: “PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LAS EMPRESAS DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**

- ?? **Tabla n.º 34: “CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE INNOVACIÓN COMERCIAL DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 35: “TASAS ANUALES DE VALORACIÓN ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA DEL POLIDEPORTIVO DE LA FUNDI”.** IMD y elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 36: “TABLA DE RATIOS ECONOMICOS COMPARATIVOS DEL IMD Y LA ASOCIACIÓN DEPORTIVA MADRID SUR 9”.** IMD y elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 37: “ANÁLISIS DAFO DEL INSTITUTO MUNICIPAL DE DEPORTES DE MADRID”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 38: “ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA”.** Bueno, (1996).
- ?? **Tabla n.º 39: “ESTRUCTURA BÁSICA DE LA EMPRESA DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS”.** Elaboración Propia basada en Bueno, (1996).
- ?? **Tabla n.º 40: “UNIDADES FUNCIONALES Y CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL”.** Elaboración propia basada en Bueno, (1996).
- ?? **Tabla n.º 41: “APORTACIONES DE LA LEY DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 42: “COMPETENCIA ACTUAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 43: “COMPETENCIA POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 44: “NEGOCIACIÓN CON LOS AGENTES FRONTERA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.
- ?? **Tabla n.º 45: “ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS VRIO”.** Barney, (1997).
- ?? **Tabla n.º 46: “ANÁLISIS VRIO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”.** Elaboración propia.

**?? CAPÍTULO 7.**

- ?? Tabla n.º 47: “ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 48: “REDUCCIÓN DE LAS DISPARIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia basada en Lambin, (1988).**
- ?? Tabla n.º 49: “CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 50: “ESTRATEGIAS DE AMORTIZACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 51: “ESTRATEGIAS DEL PRECIO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 52: “ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN NECESIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS A CORTO PLAZO”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 53: “ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN NECESIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS A MEDIO PLAZO”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 54: “ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN NECESIDADES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS A LARGO PLAZO”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 55: “ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO PLAZO”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 56: “ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y OBJETIVOS EMPRESARIALES A MEDIO PLAZO”. Elaboración propia.**
- ?? Tabla n.º 57: “ESTRATEGIAS EMPRESARIALES SEGÚN LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO Y OBJETIVOS EMPRESARIALES A LARGO PLAZO”. Elaboración propia.**

## **CAPÍTULO 8:**

- ?? **Tabla n.º 58: “DISEÑO DEL CUESTIONARIO”. Fernández Nogales, (1997).**
- ?? **Tabla n.º 59: “CUESTIONARIO DE LAS NECESIDADES DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 60: “TABLA PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL. ESTRUCTURACIÓN DE PROPORCIONES”. Fernández Nogales, (1997).**
- ?? **Tabla n.º 61: “RESUMEN DE LA FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**

## **CAPÍTULO 9:**

- ?? **Tabla n.º 62: “AMORTIZACIÓN DEL EQUIPAMIENTO DEPORTIVO DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 63: “GASTOS ANUALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 64: “INGRESOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 65: “PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 66: “DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES DE LA ZONA DE PISCINAS DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? **Tabla n.º 67: “DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES DEL PABELLÓN CUBIERTO DEL POLIDEPORTIVO DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**

**?? Tabla n.º 68: “DISTRIBUCIÓN DE ALUMNOS Y ACTIVIDADES DE LA ZONA POLIDEPORTIVA DESCUBIERTA DE MADRID SUR”. Elaboración propia.**

## ÍNDICE DE CUADROS.

- ?? Cuadro n.º 1: “RELACIÓN ENTRE SEGMENTOS HORARIOS Y SEGMENTOS DE EDADES DE LA POBLACIÓN EN GENERAL”. Elaboración propia.
- ?? Cuadro n.º 2: “CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ENTRE SEGMENTOS HORARIOS, EDADES Y SEXO: MUJER”. Elaboración propia.
- ?? Cuadro n.º 3: “CUADRO DE DISTRIBUCIÓN ENTRE SEGMENTOS HORARIOS, EDADES Y SEXO: HOMBRE”. Elaboración propia.
- ?? Cuadro n.º 4: “DISPONIBILIDAD HORARIA POR EDADES DE LA POBLACIÓN EN GENERAL Y POR DIFERENCIACIÓN DE SEXOS”. Elaboración propia.
- ?? Cuadro n.º 5: “DISTRIBUCIÓN DE LOS GUSTOS EN LA TIPOLOGÍA DE LA PRÁCTICA DEPORTIVAS SEGÚN SEXO Y EDAD”. Elaboración propia.

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

### CAPÍTULO 4:

- ?? **Gráfico n.º 1: “FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DE LOS EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS”. Elaboración propia.**
- ?? **Gráfico n.º 2: “FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN DEL TRABAJO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia.**

### CAPÍTULO 6:

- ?? **Gráfico n.º 3: “PUNTOS FUERTES INTERNOS POTENCIALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia basado en : Bueno, (1996) y Thompson y Strikland, (1992).**
- ?? **Gráfico n.º 4: “PUNTOS DÉBILES INTERNOS POTENCIALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia basado en: Bueno, (1996) y Thompson y Strikland, (1992).**
- ?? **Gráfico n.º 5: “OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia basado en: Bueno, (1996) y Thompson y Strikland, (1992).**
- ?? **Gráfico n.º 6: “AMENAZAS EXTERNAS POTENCIALES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS”. Elaboración propia basado en: Bueno, (1996) y Thompson y Strikland, (1992).**
- ?? **Gráfico n.º 7: “PERFÍL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS SEGÚN EL MODELO DE LAS DIEZ FUERZAS”. Elaboración propia basado en Bueno, (1996).**

## **CAPÍTULO 8:**

- ?? Gráfico n.º 8: “DISTRIBUCIÓN DE EDADES DE MADRID SUR”.  
Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 9: “DISTRIBUCIÓN DE SEXOS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 10: “DISTRIBUCIÓN OCUPACIONAL DE MADRID SUR”.  
Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 11: “DISTRIBUCIÓN HORARIA DE MADRID SUR”.  
Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 12: “GRADO DE ACEPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 13: “ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS MÁS DEMANDADAS POR LA POBLACIÓN DE MADRID SUR.”. elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 14: “PREFERENCIA EN LA REALIZACIÓN DE PRÁCTICA DEPORTIVA CON HIJOS”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 15: “TIPO DE ACTIVIDAD FÍSICA QUE LE GUSTARÍA REALIZAR POR ORDEN DE PREFERENCIA”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 16: “INSTALACIONES DEPORTIVAS MÁS DEMANDADAS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 17: “PREFERENCIAS EN EL PRECIO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 18: “SERVICIOS COMPLEMENTARIOS MÁS SOLICITADOS EN MADRID SUR”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 19: “DISTRIBUCIÓN HORARIA SEGÚN SEXOS”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 20: “PREFERENCIA EN LA PRÁCTICA DEPORTIVA SEGÚN EL SEXO”. Elaboración propia.**
- ?? Gráfico n.º 21: “NECESIDADES DE INSTALACIONES DEPORTIVAS SEGÚN EL SEXO”. Elaboración propia.**



- ?? **Gráfico n.º 22: “PREFERENCIAS EN EL PRECIO DEL SERVICIO SEGÚN EL SEXO”. Elaboración propia.**
- ?? **Gráfico n.º 23: “SERVICIOS COMPLEMENTARISOS MÁS SOLICITADOS SEGÚN EL SEXO”. Elaboración propia.**