

## **PRESENTE Y FUTURO DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS.**

Braulio González Valeiro

Aunque después haremos una pequeña reflexión sobre los distintos tipos de empresas de servicios deportivos, estas empiezan con su actividad muy ligadas a solucionar los problemas con los que se encuentran las administraciones públicas, fundamentalmente los Ayuntamientos, para la gestión de las actividades físicas.

En un primer momento los Ayuntamientos se encuentran con la necesidad de personal especializado para desarrollar las distintas actividades que ofrecen, y tienen el problema de que para acceder a trabajar directamente para una administración pública hay unos procedimientos, largos y engorrosos que dificultan su contratación. Esto aún se complica más cuando hablamos de bajas, días de asuntos propios... y demás derechos laborales, que implican una alta dedicación a cada una de las instalaciones. Esto conllevaría un aumento enorme del personal contratado directamente y en consecuencia un aumento desproporcionado de los costes.

Se busca una solución en algunos sitios por medio de convenios con Asociaciones y Clubs Deportivos y en otros acuden directamente a empresas de servicios deportivos que acceden, mediante concurso público, a trabajar para los Ayuntamientos.

En Galicia los primeros que comienzan con esta política son los de A Coruña, Ferrol, Santiago y Lugo, a los que poco a poco se suman una cantidad importante de Ayuntamientos.

Generalmente, en un principio, las empresas ponen a disposición un personal con organización propia que ejecuta los planes que emanan de los técnicos deportivos municipales.

A medida que el parque de instalaciones municipales se hace mayor, comienzan a incluirse en los concursos, aparte de los técnicos, los servicios complementarios, recepción, mantenimiento, limpieza,...

Más adelante las nuevas instalaciones o las ya existentes sin personal municipal, la prestación de los servicios se contrata de manera integral para toda la instalación, probablemente la primera instalación de Galicia con este tipo de contratos es la de la piscina cubierta y Pabellón de Betanzos. Los Ayuntamientos pagan los suministros (agua, electricidad y gas), el mantenimiento correctivo y cobra a los usuarios.

Este movimiento en Galicia tiene lugar entre los años ochenta y noventa en los que se generaliza este tipo de servicios.

Con motivo de que los presupuestos de los Ayuntamientos cada vez son más ajustados y la inversión en deportes sube, empiezan a salir concursos en que las instalaciones deportivas propiedad de los Ayuntamientos salen a concurso de gestión integral, a riesgo y ventura de los concursantes, una de las primeras instalaciones que adoptan este sistema en Galicia son las piscinas cubiertas de Noya y Ribadeo.

En este tipo de contrato las empresas cobran directamente de los usuarios y atienden todos los gastos de la instalación, mantenimiento preventivo y correctivo, recepción, socorristas, técnicos, limpieza, suministros de agua, electricidad y gas, material fungible,...

Poco a poco fue subiendo la exigencia de estos concursos, cobrando los Ayuntamientos un canon y corriendo a cargo de las empresas la dotación del material necesario para la puesta en marcha de la instalación.

En todo este tiempo se producen unos cambios sustanciales en los hábitos deportivos de la población, el antiguo enfoque administrativo que orientaba sus objetivos deportivos hacía el deporte competitivo, ha quedado obsoleto en nuestra sociedad. La necesidad de práctica deportiva se limitaba únicamente a edades tempranas como complemento de la educación y como forma de cubrir de forma saludable su tiempo de ocio.

Los estilos de vida han cambiado y cada vez más individuos poseen tiempo libre del que disfrutar. Tiempo en el que incluir la práctica deportiva, pero no basada fundamentalmente en la competición. La especialización temprana en deportes concretos, no tiene la incidencia de antes y se da paso a una actividad física más global, más variada y completa donde tienen cabida todas las edades, gustos, tipos de condición física. Dentro de este cambio se denota un creciente interés por la variedad, por la no especialización, surgiendo otro estilo de gestión en el que el usuario paga por un servicio integral en el que él decide cómo, cuándo y qué practicar dentro de un mismo precio único.

Vamos a ver unos datos que creo que confirman el interés creciente de la población por la actividad física, que es lo que justificará el nuevo paso en los concursos de gestión de las instalaciones.

Antes un pequeño aparte sobre estas estadísticas, una ciencia que suele provocar confusión, el Catedrático de pensamiento Económico D. Carlos Rodríguez Braun, en la presentación del estudio “El golf cotiza en Bolsa”, al que nos referiremos a continuación, contó un ejemplo; “Un anciano de 95 años estaba contento porqué, según las estadísticas, a partir de los 95 hay poca gente que muere. El hombre ignoraba que hay pocas defunciones porque también son pocos los que llegan a esa edad”.

### **(GRAF 1)**

Es relevante la involución que va sufriendo a lo largo de las tres generaciones a las que hace referencia este estudio los hábitos sedentarios de la población, pero también siendo realistas, hemos experimentado de momento, un cambio muy poco relevante en nuestros hábitos deportivos. En esta evolución se perciben dos fases lógicas de la práctica deportiva en España en los últimos 30 años.

En una primera fase que transcurre entre 1975 y 1985, esta determinada por un incremento de la práctica deportiva, (del 22% al 34% de practicantes), siguiendo el impulso de la transición y de la democratización de

los ayuntamientos, auténticos motores de esta mejora. En una segunda fase que comprende las dos décadas siguientes, las que transcurren entre 1985 y 2005, se estabiliza el ritmo de crecimiento de la práctica en España, pues se pasa del 34% al 40% de practicantes, una mejora de aproximadamente 1,5% cada cinco años por término medio, mejora que se concentra sobre todo en el número de los que practican un solo deporte, puesto que el crecimiento de los que practican dos o más deportes se hace más lentamente.

Del total de los practicantes de Deporte reglados, el 75% son varones, mientras que las mujeres representan el 25%.

Mientras que lo que podremos llamar deporte recreación los varones suponen el 60% y las mujeres el 40%.

Dentro de las razones que los encuestados dan para realizar práctica deportiva vemos las siguientes:

35,4%	Divertirse
22,1%	Mantenerse en forma
18,5%	Mejorar la salud
10,8%	Relacionarse
4,4%	Otras motivaciones
4,2%	Mantenerse en línea
2,2%	Salir de lo habitual
2,2%	Competir

La población española entiende como DEPORTE, una actividad que permite adquirir, mantener o mejorar la forma o la condición física. Siendo claramente minoritarios los que entienden, asociados a la cultura tradicional, por DEPORTE lo competitivo y reglado<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> García Ferrando, Manuel y Llopis Goig, Ramón; *Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*. CSD 2006, Madrid

Cada vez en las instalaciones deportivas pierde peso el carácter reglado de las mismas, adaptado al deporte competición y aparecen las instalaciones más abiertas al deporte recreativo, en vasos de piscinas, salas de cardio, musculación, estudios,...

## (GRAF 2)

Igualmente entran entre la población que siente necesidad de practicar deporte nuestros mayores, los cuales cada vez en mayor cantidad acuden a las instalaciones deportivas, motivado quizás por el cambio sufrido en la sociedad al respecto: mayor expectativa de vida, descenso de la edad de jubilación, mejora de la calidad de vida en esta franja de edad., la primera encuesta nacional del mercado de servicios de actividad física de deporte para mayores, realizado por la Universidad politécnica de Madrid y por la Universidad de Alcalá , nos muestra los siguientes datos referidos a personas de más de 65 años:

El 17,4% son practicantes semanales y constituyen la demanda establecida (1.302.284 personas), un 12,8% no son practicantes, pero estarían interesados (958.002 personas), mientras el 69,8% son no practicantes y no interesados (5.224.106 personas).<sup>2</sup>

### Demanda de mayores:

Demanda establecida	17,4%
Demanda latente	12,8%
Demanda ausente	69,8%

### Razones para la práctica

- 1.- Sentirse a gusto
- 2.- mantenerse o mejorar la salud
- 3.- Estar en forma
- 4.- Ocupar el tiempo Libre

<sup>2</sup> Artículo Encuesta Nacional sobre actividad física y mayores. Revista Sport Manager, pag 40. Año X. nº57. Año 2008.

## 5.- Salir de casa

### Cuando practica

Mañanas	68,1%
Tardes	19,4%
Mañana/tarde	12,5%

### Cuántas horas.

1 hora	8,8%
2 horas	30,2%
3 horas	42,8%
+ 3 horas	18,2%

Este paso a un nuevo concepto de actividad física, de deporte para todos, de DEPORTE SALUD, ha obligado a evolucionar los sistemas de gestión.

La práctica de actividad física se convirtió en una NECESIDAD vital del ser humano. Hablamos de necesidad cuando nos referimos a una carencia (deporte, salud, ocio...) sumada al deseo de satisfacerla.

Y es que no solo el ciudadano como individuo se da cuenta de dicha necesidad, sino que desde numerosos colectivos se empieza a reconocer cada vez más las facultades del Deporte para recuperar al ser humano de las molestias ocasionadas por el sedentarismo sociocultural.

Unos con estudios y conclusiones cuando menos simpáticas u ocurrentes como el estudio por la Universidad Camilo José Cela, que da pie al artículo publicado en Cinco Días "Cuidar el hándicap para mejorar el dividendo".

*"El estudio referido intentaba ver si existía alguna relación entre el comportamiento bursátil de las empresas y el hecho de que los miembros de sus consejos de administración tengan entre sus*

*hobbies el golf. Si la idea es ya de por si sorprendente, más son los resultados.*

*El Estudio, llamado "El golf cotiza en bolsa", muestra que aquellas compañías del mercado continuo cuyos altos directivos juegan al golf obtuvieron una mayor revalorización en el mercado de 2005 a 2007. Un 45,2%, frente al 28,9% de las empresas cuyos directivos desconocen el significado de put, swing o green.*

*De acuerdo con el informe, también hay diferencias entre los directivos según su Habilidad con los palos. Los gestores que gozán de un buen handicap han visto como sus compañías se han revalorizado un 6,9% a lo largo de 2007. Muy por encima de las empresas que cuenta con Directivos algo más torpes.”<sup>3</sup>*

También hoy en día puede leerse en Revistas especializadas como la Revista Española de cardiología, artículos y frases com:

“Ejercicio físico en el contexto lúdico de la Sociedad”

“... muchos pacientes con patologías cardíacas no quieren renunciar a la actividad física que realizaban”

“... muchas cardiopatías pueden beneficiarse de un plan de ejercicio físico”.

Otro de los factores a tener en cuenta para el aumento de la práctica deportiva, es la obesidad, producida entre otros factores, por el sedentarismo creciente.

Entre las mejoras que distintos organismos estiman que se consigue con la actividad física, merece la pena citar:

- mejora de la calidad de vida.
- Obtención de hábitos de vida saludable.
- Mejora de la salud y comportamientos sociales positivos.
- Modificar los hábitos y mejora el estilo de vida.

---

<sup>3</sup> Viñas, Jaume. Diario cinco días. Año 2007.

- Mejora la salud social de la población.

“... la salud, agente indispensable en el bienestar del individuo y parte integrante de la calidad de vida, es, sin duda, uno de los grandes favorecidos de la práctica deportiva” Vera Guardia (1977).

Todos estos factores, mayor interés por la practica de actividades físicas recreativas por la población en general, el interés cada vez más notorio de nuestros mayores por la práctica física, y los cada vez más extensos artículos de todo tipo abogando por los beneficios de la práctica deportiva, junto con un factor que no se debe desestimar “la moda”, hace que la práctica deportiva llegue cada vez a más ciudadanos.

Si a esto le añadimos que productos como el denominado fitness, que antes se consideraba como un producto de “lujo”, por su coste y que hoy están al alcance de todas las economías, hace a las empresas de servicio replantear su estrategia, aunando la rentabilidad que busca cualquier empresario con la preocupación de las autoridades deportivas, municipales, regionales y estatales, para ampliar sus servicios y llegar a más población, la mezcla de los dos objetivos, rentabilidad por parte de las empresas y aumento de los servicios por parte municipal, hace que este aumento vaya acompañado de un aumento de calidad.

Los usuarios de las instalaciones de titularidad municipal empiezan a no conformarse con un producto básico y busca algo más y mejor. Desde la parte administrativa no pueden preocuparse de la evolución continua de este mercado, de las nuevas tendencias, de las modas y esto es determinante para que cada vez más ciudadanos se acerquen a la práctica física.

Hay que tener en cuenta que las instalaciones deportivas que la población utiliza habitualmente son públicas en un 51%, y que la entidad gestora de los espacios deportivos es en un 26,03% los Ayuntamientos

Todas estas razones son las que traen consigo el último reto para las Empresas de Servicios Deportivos, los Concursos de proyecto, obra y gestión.

En este tipo de concursos las empresas acuden con su proyecto de ejecución de las instalaciones, ejecutan la obra, la equipan, las dotan de personal y las gestionan de manera integral, corriendo con todos los gastos, honorarios de arquitectos, aparejadores, coste de la obra, coste del equipamiento, gastos de personal, mantenimiento... , cobrando las tarifas aprobadas por la administración directamente de los usuarios, con lo cual los Ayuntamientos consiguen nuevas instalaciones y servicios de calidad para sus ciudadanos, sin coste adicional para ellos.

Y esto se puede hacer debido a que con la experiencia podemos predecir el comportamiento dentro de estas instalaciones para sacarle el máximo partido a las mismas. Este comportamiento de los usuarios de los nuevos Centros Deportivos, es muy similar independientemente del tamaño de la población, o su ubicación geográfica, por lo que se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- los meses con mayor número de usos son los de Marzo, Mayo y noviembre
- Las horas en las que podemos percibir mayor afluencia son las que se encuentran alrededor de las 11 de la mañana y las 8 de la tarde

La distribución de estos usos a lo largo de los horarios de actividad no tienen unas desviaciones significativas, de un lugar a otro, con las excepciones de las grandes ciudades, donde el comportamiento sufre unas pequeñas variaciones, debido fundamentalmente a que al mediodía la gente por las distancias no puede ir a comer a su casa, con lo que a las 14,00 horas se produce un número de usos más significativo que en las ciudades de tipo medio, que se compensa con el menor número de usos a partir de las 21,00 horas.

De la misma manera se comporta los usos en las distintas áreas de actividad de los Centros, la más demanda es la sala de cardiovascular y musculación en todos los Centros, mientras que las actividades dirigidas y la natación se sitúan en un plano de igualdad de usos. Esto se puede afirmar una

vez que la instalación esté estable, dado que en los primeros años de apertura, la utilización de la lámina de agua es mayor en comparación con las otras áreas. Es decir, en principio la gente se anota a las instalaciones para hacer uso de la piscina; sin embargo, con el tiempo hacen uso de forma más completa de todo lo que se le ofrece.

También se comportan de forma globalizada en cuanto a los días de la semana con mayor actividad, siendo los lunes, martes, miércoles, los días en los que existen los mayores usos, seguidos de los lunes y los viernes.

El comportamiento como queda dicho de estos parámetros viene a ser regla general en todos los Centros Deportivos independiente de su ubicación en nuestra geografía.

Otro tema crucial para las Empresas de servicios deportivos es la cualificación de los profesionales que trabajan para las mismas, un trabajo presentado en 2005 sobre los profesionales que trabajan en estos campos en la Comunidad Valenciana, nos revela que el 40% del personal no posee ninguna titulación en actividad física deportiva, un 17,1% son entrenadores deportivos, un 15,9% son Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, un 14,7% son Maestros especialistas en Educación Física, un 8% son Técnicos Superior en Animación de Actividades Fisico Deportivas, un 1,9% tienen formación en Danza y finalmente un 1,8% son Técnicos en Medios de Conducción de A.F.D. en medio natural.<sup>4</sup>

En el mismo estudio, se indica que un 36,3% de los profesionales de la Actividad Física y el deporte trabajan para Empresas de Servicios, un 16% para la Administración Autonómica y un 14,8% para los Ayuntamientos.

Es necesario hacer una pequeña reflexión, sobre los gestores deportivos, existen dos teorías, no contradictorias, pero si complementarias, los que estiman que la gestión deportiva es un tema novedoso, de hace no más de 20 años, y los que preconizan que la gestión es la misma que para cualquier

---

<sup>4</sup> Mestre Sancho, Juan Antonio. I Curso de postgrado de Dirección de Centros Deportivos, Módulo “Gestión de la oferta” . A Coruña. Año 2007

otro tipo de empresa, eso si que necesita unos conocimientos específicos relativos al deporte o al campo en el que gestione.

Así la definición formulada por el Comité de Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (Berlín 1987) define:

*“La gestión es el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de recursos – personas, manifestaciones o instalaciones – a fin de realizar unos objetivos determinados”*

*“Los conocimientos o formación básica del gestor podrían ser Licenciados en Ciencias de la Educación Física, Economistas, Ingenieros, etc. Pero necesitará unos conocimientos específicos (relativos al Deporte):*

*A.- Administración, organización, legislación y Economía/finanzas.*

*B.- Dinamica de grupos, Sociología aplicada, Marketing y Relaciones Públicas.*

*C.- Mantenimiento y nuevas tecnologías, como Proceso de Datos Estadísticos (Informática, etc.)”*

Para esbozar el futuro de las Empresas de Servicios, hay que tener en cuenta los datos objetivos de que disponemos sobre la práctica Deportiva en España y en Europa, a la cual poco a poco, con nuestras diferencias culturales nos iremos homologando.

En el total nacional un 37% de la población práctica Deporte, por Comunidades Autónomas, por encima de la media están Navarra 45%, Madrid y Cataluña 43%, La Rioja y el País Vasco 39%, y Asturias con un 38%. Otras dos comunidades obtienen medias similares a la nacional, Valencia y Baleares, las restantes Comunidades con medias por debajo de la nacional se ordenan del siguiente modo, Aragón 36%, Canarias 35%, Castilla-León y Murcia 34%,

Galicia, Andalucía y Cantabria 33%, Castilla la Mancha 30% y Extremadura 29%.<sup>5</sup>

Otro dato a tener en cuenta es la práctica según el tamaño del Municipio en que residen, así en los municipios pequeños, menos de 2000 habitantes, un 29% dice que hace deporte, mientras que en los municipios de más de 1 millón de habitantes el número de las practicantes aumenta hasta el 44%.

Tamaño de municipio	Practica deporte			
	Sí		No	
	2005	1990	2005	1990
Menos de 2.000	29	32	71	68
Más de 1 millón	44	39	56	61

El carácter de la práctica cada vez es más deporte recreativo que competitivo, un 70% dice que hace deporte sin preocuparse de competir.

Carácter de la práctica deportiva	2005	2000
Participa en ligas o competiciones deportivas nacionales	3	3
Participa en ligas o competiciones locales o provinciales	11	12
Compite con amigos por divertirse	12	15
Hace deporte sin preocuparse de competir	70	66
Otra respuesta	1	--
No contesta	3	4

Como muestra del camino que nos queda por recorrer, debemos señalar los datos comparados de la encuesta de 2005, con los suministrados por el proyecto COMPASS, dicho proyecto es una iniciativa del Consejo de Europa y diversos organismos, entre ellos el C.S.D., que tiene por objeto *“examinar los sistemas que sirven para recoger y analizar datos sobre la participación deportiva en los países europeos con vistas a identificar la forma de lograr una armonización que haga posible conseguir una mayor comparabilidad de los datos de los diferentes países europeos”* (Gratton, 2000)<sup>6</sup>

<sup>5</sup> García Ferrando, Manuel y Llopis Goig, Ramón; *Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*. CSD 2006, Madrid

<sup>6</sup> García Ferrando, Manuel y Llopis Goig, Ramón; *Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*. CSD 2006, Madrid

“Uno de los acuerdos logrados fue el referente al diseño y empleo de una tipología de siete prácticas deportivas según su grado de dedicación y regularidad: 1. Intensamente de modo competitivo y organizado; 2. Intensamente; 3. Regularmente de modo competitivo y organizado; 4. Regularmente de modo recreativo; 5. Irregularmente; 6. Ocasionalmente; y 7. No practica.

La categoría 1 corresponde a los que hacen deporte tres veces o más por semana, tienen licencia federativa y compiten en ligas o competiciones regladas. La categoría 2 la integran aquellos practicantes que aun haciendo deporte con frecuencia elevada, tres o más veces por semana, lo hacen sin orientación competitiva o que si compiten lo hacen con amigos por divertimento. En cuanto a la categoría 3, forman parte de ella los que teniendo licencia federativa y participando en competiciones regladas, sólo hacen deporte una o dos veces por semana.

A la categoría 4 que se refiere a los que hacen deporte regularmente de modo recreativo, pertenecen los que practican una o dos veces por semana sin orientación competitiva y de forma continuada a lo largo del año. La categoría 5 de los que hacen deporte irregularmente, la integran los que practican menos de una vez por semana, en tanto que la categoría 6 la componen los que sólo hacen deporte en vacaciones. El resto de la población integra la residual y amplia categoría 7 de los no practicantes.

Una vez identificadas las siete categorías, pasamos a presentar su distribución en la presente encuesta de 2005 así como la correspondiente a 2000, con el fin de poder observar los posibles cambios que hayan podido producirse en los últimos cinco años”.

<b>Tipología COMPASS</b>	<b>España*</b>	<b>Italia</b>	<b>Holanda</b>	<b>Gran Bretaña</b>	<b>Suecia</b>	<b>Finlandia</b>
1	2,7 (3)	2	8	5	12	6
2	15,8 (16)	3	8	13	25	33
3	0,7 (1)	2	10	4	5	5
4	13,5 (14)	3	6	6	17	29
5	3,8 (4)	8	25	19	11	6
6	1,2 (1)	5	6	20	-	2



En el mundo de la empresa hay líderes innovadores y líderes repetidores, yo decididamente apuesto por los primeros.

Por otra parte estimo que en el sector lo que hace falta es una concentración, cuando eres pequeño puedes conseguir grandes logros a pequeña escala. Pero cuando eres grande puedes impactar, que es lo que deben buscar los empresarios.

Este creo que es el futuro de las empresas deportivas y por lo tanto de los gestores deportivos que quieran trabajar en estas empresas, donde se requerirá cada vez una mayor preparación, una mayor dedicación una gran capacidad de innovación y el futuro será ellos.

Buena suerte a todos.