



Universidad  
Católica  
de Valencia  
San Vicente Mártir

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA  
"San Vicente Mártir"

FACTORES DE GESTIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO O AL FRACASO  
ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS QUE GESTIONAN INSTALACIONES  
DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA

TESIS DOCTORAL

**Presentado por:**

D. EDUARDO MATA VAREA

**Dirigido por:**

DR. D. JUAN ANTONIO MESTRE SANCHO

DR. D. CARLOS PABLOS ABELLA

Valencia, septiembre 2016



Los doctores D. JOSE ANTONIO MESTRE SANCHO y D. CARLOS PABLOS ABELLA, Profesores de la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir,

HACEN SABER:

Que la presente tesis doctoral titulada FACTORES DE GESTIÓN ASOCIADOS AL ÉXITO O AL FRACASO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS QUE GESTIONAN INSTALACIONES DEPORTIVAS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA, ha sido realizada por D. EDUARDO MATA VAREA bajo su dirección, en el Programa de Doctorado INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO para la obtención del título de Doctor por la Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir y le dan su aprobación para la defensa.

Y para que así conste a los efectos legales oportunos, se presenta esta tesis doctoral en Valencia a 14 de septiembre de 2016.

Fdo.: Juan Antonio Mestre Sancho

Fdo.: Carlos Pablos Abella



# Dedicatoria

Para el desarrollo de esta tesis doctoral se han necesitado apoyos sin los cuales el resultado habría sido muy diferente. Quiero comenzar agradeciendo a la Universidad Católica de Valencia "San Vicente Martir" y la exdecana de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, la Doctora Doña Amparo Bargues Bonet, la confianza que depositó en mí el año 2010 por contratarme como profesor agregado, y las sucesivas muestras de apoyo que he recibido por parte de ella.

También quiero agradecer a mis compañeros de facultad con los que he compartido confidencias, cafés, apoyos morales y trucos que han servido para mantenerme cuerdo durante todo el proceso, y darme cuenta de que la hazaña de crear esta tesis desempeñando un trabajo a jornada compleja y con hijos, no era una quimera digna de Arturo Pérez-Reverte sino una sucesión de días de esfuerzo y constancia que poco tienen de grandes hazañas sino que son parte de la vida misma.

A los responsables de los servicios deportivos de los 25 ayuntamientos en los que se ha desarrollado este estudio que han colaborado altruistamente en el estudio. A los/as 116 empresarios/as y directores/as que han respondido a mis preguntas pese a las reticencias iniciales que suelen darse cuando alguien te llama por teléfono para decirte que te quiere hacer una entrevista sobre tu forma de gestionar. Gracias de verdad porque sin estas respuestas no habría estudio.

A mis alumnos de gestión y planificación deportiva, de marketing deportivo y de gestión de instalaciones deportivas, puesto que el origen de esta investigación está en ellos y por ellos trabajo.

A los 10 expertos que fueron sometidos a una entrevista tortuosa y larga que ha servido de estrella del norte a esta investigación que comenzó sin un rumbo fijo. A los doctores del comité científico que sin apenas conocerme han evaluado una extensa herramienta de medición, dedicando su valioso tiempo a mi trabajo, dando sentido al estudio.

A mis directores de tesis, Juan Mestre y Carlos Pablos, los mejores embajadores que uno puede tener. Gracias por vuestro cariño, paciencia y comprensión. Es un inmenso placer contar con los favores de dos gigantes del deporte a los cuales admiro profundamente.

Pocas cosas son más difíciles que agradecer y dedicar un trabajo que ha costado tanto y que se ha llevado una parte importante de tu vida. Todos los trabajos requieren esfuerzo y sacrificio que dignifican a quien los ejecuta. Una vez está finalizado los aplausos, o abucheos, siempre van dirigidos al autor, pero poco se habla de aquellas personas que sufren estos sacrificios o que nos apoyan para que podamos llevarlos a cabo.

Es por ello que quiero agradecer en último lugar a mi familia, en el más amplio sentido. A mis padres por enseñarme a trabajar duro y luchar por mí. A mis hermanos por ser mi referente y guía. A mi suegro, que ha sabido encajar con empaque los cambios y vaivenes de mis horarios en el cuidado de mis hijas.

A mi hija Abril que vino con prisas porque deseaba compartir muchos momentos con nosotros. A mi hija Norah que aprendió rápidamente cual era el despacho de papá. A la que vi crecer entre papeles y que ha

supuesto el gran logro de mi vida y que me ha enseñado cuál es el verdadero orden en las prioridades. Espero que el tiempo que te ha quitado este documento sepa devolvértelo tu padre con su amor y su tiempo.

A Ana, mi amor, mi tesoro, mi pilar y mi bandera. Lo eres todo para mí. Me quedo con la frase que nos dijimos hace ya muchos años, "mi casa está donde tú estés", contigo siempre estoy en casa. Ha sido la que sin duda ha sufrido más este trabajo, así que a tí te pertenece una parte importante del mismo. Has sacrificado tus tardes, tus noches y tus vacaciones, para estar conmigo y apoyarme, dedicándote a todo lo demás para que yo tuviera tiempo para mi tesis. Siempre estaré en deuda contigo.

A mis tres niñas Abril, Norah y Ana.



# Índice de contenidos

<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>7</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>11</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>21</b>
2.1. LA GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS.....	23
2.1.1. Tipos de organizaciones de gestión de instalaciones deportivas.....	23
2.1.2. Tipos de instalaciones deportivas.....	25
2.1.3. Situación actual del sector deportivo en la Comunidad Valenciana.....	29
2.2. ÉXITO ECONÓMICO Y COMPETITIVO.....	41
2.2.1. Conceptos económicos elementales.....	41
2.2.2. Ratios económicos de análisis de la empresa.....	49
2.3.2. Algunos usos y clasificaciones para la valoración del éxito económico y competitivo.....	57
2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD.....	64
2.4. FACTORES MACROECONÓMICOS Y DEL ENTORNO.....	69
2.5. FACTOR SECTOR.....	74
2.5.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	74
2.5.2. Amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos.....	75
2.5.3. Poder de negociación de proveedores y clientes.....	79
2.5.4. Rivalidad entre competidores.....	80
2.6. FACTOR EMPRESA.....	83
2.6.1. Teoría de los Recursos y las Capacidades.....	83
2.6.2. Identidad corporativa.....	88
2.6.3. Recursos tangibles.....	90
2.6.4. Recursos intangibles.....	94
2.6.5. Comportamiento estratégico.....	100
<b>CAPÍTULO 3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS</b> .....	<b>109</b>
<b>CAPÍTULO 4. MATERIAL Y MÉTODOS</b> .....	<b>113</b>
4.1. MODELO DE ESTUDIO.....	115
4.2. PROCEDIMIENTO.....	118
4.2.1. Fases de la investigación.....	118
4.2.2. Fuentes documentales consultadas.....	136

4.2.3. Programas informáticos empleados.....	137
<b>4.3. INSTRUMENTOS ELABORADOS.....</b>	<b>138</b>
4.3.1 Instrumento [H1] Cuestionario de entrevista a expertos profesionales.....	139
4.3.2 Instrumento [H2] Batería de variables e indicadores medición de los factores de gestión y resultados para el panel de expertos.....	141
4.3.3 Instrumento [H4] Encuesta a Ayuntamientos.....	147
4.3.4 Instrumento [H5] Cuestionario entrevista a directores de instalaciones deportivas.....	149
4.3.5 Instrumento [H6] Ficha de datos económico-financieros de empresas.....	154
<b>4.4. VARIABLES.....</b>	<b>155</b>
4.4.1 Descripción conceptual de las variables.....	156
4.4.2 Tratamiento de las variables.....	162
4.4.3 Tratamiento de las variables del entorno.....	163
4.4.4 Tratamiento de las variables internas de la empresa.....	179
4.4.5 Tratamiento de las variables del sector.....	236
4.4.6 Tratamiento de las variables de éxito económico.....	241
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>249</b>
5.1. MODELO DE ANÁLISIS.....	251
5.1.1. Análisis descriptivo previo.....	253
5.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXÓGENOS.....	257
5.4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS TANGIBLES.....	264
5.5. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS INTANGIBLES.....	272
5.6. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO.....	278
5.6. RESUMEN DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	285
5.7. CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS.....	286
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....</b>	<b>289</b>
<b>CAPÍTULO 7. LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....</b>	<b>295</b>
<b>CAPÍTULO 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>299</b>
<b>CAPÍTULO 9. ANEXOS.....</b>	<b>315</b>

# Índice de tablas

TABLA 1: PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR DE GESTIÓN DE II.DD. PRIVADAS .....	28
TABLA 2: COMPARATIVA DE DATOS GLOBALES ESPAÑA-COMUNIDAD VALENCIANA. ....	29
TABLA 3: PORCENTAJE DE PRÁCTICA DEPORTIVA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS. ....	31
TABLA 4: RELACIÓN DE PRECIOS MEDIOS DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS POR PROVINCIA. ....	35
TABLA 5: CONCEPTOS RELACIONADOS POR LA LITERATURA CON EL ÉXITO ORGANIZACIONAL. ....	58
TABLA 6: ESCALA PARA LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZATIVO.....	59
TABLA 7: INDICADORES DE MEDIDA DEL ÉXITO COMPETITIVO.....	60
TABLA 8: ENFOQUES EN LA MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. ....	61
TABLA 9: PERSPECTIVAS PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICACIA. ....	63
TABLA 10: PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO.....	65
TABLA 11: ESCALA VALIDADA DE ITEMS PARA LA MEDICIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE RSC Y OTRAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA. ....	67
TABLA 12: RELACIÓN DE LOS CÁLCULOS DE NECESIDADES POR TIPO DE ESPACIO DEPORTIVO. ....	72
TABLA 13: SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL .....	95
TABLA 14: ESTRATIFICACIÓN DE LOS MUNICIPIOS POR TAMAÑO POBLACIONAL .....	116
TABLA 15: DISTRIBUCIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS COMPLEJOS Y EMPRESAS POR MUNICIPIO .....	117
TABLA 16: FICHA TÉCNICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	118
TABLA 17: RELACIÓN VARIABLES-FUENTES-HERRAMIENTA .....	126
TABLA 18: FICHA [H7] DE DATOS DIVERSOS NO INCLUIDOS EN ANTERIORES HERRAMIENTAS. ....	133
TABLA 19: ESQUEMA DE COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES DEL ENTORNO.....	163
TABLA 20: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>M1_SITUACIÓN POLITICA</i> .....	165
TABLA 21: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M1A_GASTO PÚBLICO</i> .....	165
TABLA 22: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M1B_GASTO DEPORTE</i> .....	166
TABLA 23: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>M2_SITUACIÓN SOCIO-ECONÓMICA</i> .....	169
TABLA 24: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M2A_DESEMPLEO</i> .....	169
TABLA 25: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M2B_RENTA MEDIA</i> .....	170
TABLA 26: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M2C_ENVEJECIMIENTO</i> .....	171
TABLA 27: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>M3_DESARROLLO DEPORTIVO</i> .....	174
TABLA 28: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M3A_PRACTICANTES DEPORTE</i> .....	175
TABLA 29: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M3B_CONCENTRACIÓN DE CLUBES</i> .....	176
TABLA 30: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>M3C_CONCENTRACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS</i> .....	177
TABLA 31: ESQUEMA DE COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES INTERNAS DE EMPRESA.....	179
TABLA 32: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>X1.TIPO DE GESTIÓN</i> .....	181
TABLA 33: PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>X1.TIPO DE GESTIÓN</i> .....	181
TABLA 34: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>X2.ANTIGÜEDAD</i> .....	182
TABLA 35: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>X2.ANTIGÜEDAD</i> .....	182
TABLA 36: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>X3.ESTRUCTURA DE PROPIEDAD</i> .....	183
TABLA 37: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>X3A_FORMA JURÍDICA</i> . ....	184
TABLA 38: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>X3B.DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL SOCIAL</i> .....	184
TABLA 39: DATOS AGRUPADOS DE LOS 3 INDICADORES DE LA VARIABLE <i>X3.ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD</i> .....	184
TABLA 40: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>X3.ESTRUCTURA DE PROPIEDAD</i> .....	185
TABLA 41: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>X4.UBICACIÓN</i> .....	185
TABLA 42: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>X4.UBICACIÓN</i> .....	186
TABLA 43: CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS. FUENTE: PARLAMENTO EUROPEO, DIRECTIVA 2013/34/CE. ....	187
TABLA 44: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>X5.TAMAÑO DE LA EMPRESA</i> .....	188

TABLA 45: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x5A.EMPLEADOS</i> .....	188
TABLA 46: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x5A.M2</i> .....	189
TABLA 47: DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE EMPRESAS PARA LOS INDICADORES <i>x5A.EMPLEADOS</i> Y <i>x5A.M2</i> .....	190
TABLA 48: DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS DE EMPRESAS PARA EL INDICADOR <i>x5B.TAMAÑO EMPRESA</i> .....	190
TABLA 49: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x6.CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</i> .....	191
TABLA 50: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x6A.Nº DE CLIENTES</i> .....	192
TABLA 51: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x6B.M2/CLIENTE</i> .....	193
TABLA 52: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x7.CAPACIDAD FINANCIERA</i> .....	196
TABLA 53: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x7A.FINANCIACIÓN PROPIA</i> .....	196
TABLA 54: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x7B.COBERTURA DE INMOVILIZADO</i> .....	196
TABLA 55: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x7C.EVOLUCIÓN DE VENTAS</i> .....	197
TABLA 56: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x8.ESTRUCTURA DE GASTOS</i> .....	197
TABLA 57: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x8A.GASTOS DE PERSONAL</i> .....	198
TABLA 58: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x8B.GASTO DE AMORTIZACIONES</i> .....	199
TABLA 59: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x8C.GASTO DE MATERIALES</i> .....	200
TABLA 60: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x8D.GASTO DE INTERESES</i> .....	201
TABLA 61: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x9.RECURSOS HUMANOS</i> .....	205
TABLA 62: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x9A.ESTILO DE GESTIÓN DE LOS RRHH</i> .....	205
TABLA 63: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x9B.ESTRUCTURA_MANDO</i> .....	206
TABLA 64: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x9C.PERSONALIZACIÓN</i> .....	207
TABLA 65: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x9D.COSTE MEDIO POR EMPLEADO</i> .....	208
TABLA 66: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x9E.PRODUCTIVIDAD</i> .....	210
TABLA 67: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x10.CULTURA Y OBJETIVOS</i> .....	212
TABLA 68: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x10.CULTURA Y OBJETIVOS</i> .....	212
TABLA 69: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x11.GESTIÓN DE LA CALIDAD</i> .....	213
TABLA 70: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x11.GESTIÓN DE LA CALIDAD</i> .....	213
TABLA 71: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x12.ÁMBITO DE SERVICIO</i> .....	216
TABLA 72: TABLA PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x12A.OFERTA</i> .....	216
TABLA 73: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x12B.VARIEDAD_IIDD</i> .....	217
TABLA 74: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x12C.EQUIPAMIENTOS_NO DEP.</i> .....	218
TABLA 75: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x12D.ACTIVIDADES DIRIGIDAS</i> .....	219
TABLA 76: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x12E.HORARIO APERTURA</i> .....	221
TABLA 77: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x12F.DÍAS APERTURA</i> .....	222
TABLA 78: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x13.ÁMBITO DE MERCADO</i> .....	223
TABLA 79: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x13A.AMPLITUD GEOGRÁFICA</i> .....	224
TABLA 80: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x13B.AMPLITUD_DEMOGRÁFICA</i> .....	224
TABLA 81: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x14.MARKETING Y COMUNICACIÓN</i> .....	227
TABLA 82: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x14A.MKT_ONLINE</i> .....	227
TABLA 83: DISTRIBUCIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS DE MARKETING ONLINE.....	227
TABLA 84: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DEL INDICADOR <i>x14B.MKT_OFFLINE</i> .....	228
TABLA 85: DISTRIBUCIÓN DEL USO DE HERRAMIENTAS OFFLINE.....	229
TABLA 86: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x14C.POSICIÓN_ONLINE</i> .....	230
TABLA 87: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x14D.ESFUERZO_ECONÓMICO</i> .....	230
TABLA 88: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x15.GESTIÓN DEL CLIENTE</i> .....	231
TABLA 89: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x15.GESTIÓN_CLIENTE</i> .....	232
TABLA 90: CLASIFICACIÓN DE LOS LÍMITES DE AGRUPACIÓN POR PRECIO.....	233
TABLA 91: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>x16.POLÍTICA DE PRECIOS</i> .....	234
TABLA 92: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x16A.POLÍTICA_PRECIOS</i> .....	234
TABLA 93: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>x16B.MODIFICACIÓN_PRECIO</i> .....	235
TABLA 94: ESQUEMA DE COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES DEL SECTOR.....	236
TABLA 95: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>s1.CNAE</i> .....	237

TABLA 96: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>s1_CNAE</i> .....	237
TABLA 97: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>s2_TIPO_ID</i> .....	240
TABLA 98: PRINCIPALES PARÁMETROS DESCRIPTIVOS DE LA VARIABLE <i>s2_TIPO_ID</i> .....	240
TABLA 99: ESQUEMA DE COMPOSICIÓN DE LAS VARIABLES DE RESULTADO.....	241
TABLA 100: INDICADORES DE POSICIÓN ECONÓMICA.....	242
TABLA 101: DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU POSICIÓN ECONÓMICA (COMPARATIVA ESPAÑA – MUESTRA).....	243
TABLA 102: INDICADORES DE POSICIÓN FINANCIERA.....	244
TABLA 103: DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS SEGÚN SU POSICIÓN FINANCIERA (COMPARATIVA ESPAÑA – MUESTRA).....	244
TABLA 104: ESQUEMA DE TRATAMIENTO DE LA VARIABLE <i>z1_POSICIÓN ECONÓMICO FINANCIERA</i> .....	246
TABLA 105: CLASIFICACIÓN PEF-PN (COMPARATIVA ESPAÑA – MUESTRA).....	246
TABLA 106: RECLASIFICACIÓN EN 3 GRUPOS DE LA PEF-PN.....	247
TABLA 107: CODIFICACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	252
TABLA 108: DATOS DESCRIPTIVOS BÁSICOS.....	253
TABLA 109: P-VALOR DE LAS RELACIONES SIGNIFICATIVAS ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y LA DEPENDIENTE.....	254
TABLA 110: MEDIAS PONDERADAS DE LOS GRUPOS PEF-PN2.....	255
TABLA 111: SIGNIFICACIÓN EN LAS RELACIONES BIVARIADAS ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y LA DEPENDIENTE [x2].....	257
TABLA 112: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS POR COMUNIDADES [ESPAÑA].....	258
TABLA 113: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DE LA EDAD DE LA EMPRESA [ESPAÑA].....	259
TABLA 114: CODIFICACIONES DE VARIABLES CATEGÓRICAS.....	260
TABLA 115: SIGNIFICACIÓN INICIAL DE LAS VARIABLES (REGRESIÓN LOGÍSTICA POR PASOS HACIA DELANTE).....	260
TABLA 116: RESULTADOS PRONOSTICADOS VS OBSERVADOS SEGÚN EL MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	261
TABLA 117: RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA (POR PASOS).....	261
TABLA 118: SIGNIFICACIÓN EN LAS RELACIONES BIVARIADAS ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE [x2].....	264
TABLA 119: PORCENTAJE DE EMPRESAS CON RESULTADOS FAVORABLES EN FUNCIÓN DE SU CLASIFICACIÓN Y VARIABLE.....	265
TABLA 120: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS [ESPAÑA].....	265
TABLA 121: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS [ESPAÑA].....	266
TABLA 122: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DE LA EDAD DE LA EMPRESA [ESPAÑA].....	267
TABLA 123: CODIFICACIONES DE VARIABLES CATEGÓRICAS.....	268
TABLA 124: SIGNIFICACIÓN INICIAL DE LAS VARIABLES (REGRESIÓN LOGÍSTICA POR PASOS HACIA DELANTE).....	269
TABLA 125: RESULTADOS PRONOSTICADOS VS OBSERVADOS SEGÚN EL MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	269
TABLA 126: RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA (POR PASOS).....	269
TABLA 127: SIGNIFICACIÓN EN LAS RELACIONES BIVARIADAS ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE [x2].....	272
TABLA 128: DISTRIBUCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE GESTIÓN DE LOS RR.HH [x9A].....	272
TABLA 129: DISTRIBUCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZATIVA [x9B].....	273
TABLA 130: PROPORCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE INTERÉS POR LA CALIDAD [x7].....	275
TABLA 131: CODIFICACIONES DE VARIABLES CATEGÓRICAS.....	275
TABLA 132: SIGNIFICACIÓN INICIAL DE LAS VARIABLES (REGRESIÓN LOGÍSTICA POR PASOS HACIA DELANTE).....	276
TABLA 133: RESULTADOS PRONOSTICADOS VS OBSERVADOS SEGÚN EL MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	276
TABLA 134: RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA (POR PASOS HACIA ADELANTE).....	277
TABLA 135: SIGNIFICACIÓN EN LAS RELACIONES BIVARIADAS ENTRE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES Y DEPENDIENTE [x2].....	278
TABLA 136: DISTRIBUCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DE LA OFERTA Y LA VARIEDAD [x12A Y x12B].....	279
TABLA 137: DISTRIBUCIÓN DE ÉXITOS-FRACASOS ECONÓMICOS EN FUNCIÓN DEL USO DE MARKETING OFFLINE [x14B].....	281
TABLA 138: CODIFICACIONES DE VARIABLES CATEGÓRICAS.....	282
TABLA 139: SIGNIFICACIÓN INICIAL DE LAS VARIABLES (REGRESIÓN LOGÍSTICA POR PASOS HACIA DELANTE).....	282
TABLA 140: RESULTADOS PRONOSTICADOS VS OBSERVADOS SEGÚN EL MODELO DE REGRESIÓN LOGÍSTICA.....	283
TABLA 141: RESULTADOS DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA (POR PASOS HACIA ADELANTE).....	283
TABLA 142: RESUMEN DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS.....	285
TABLA 143: CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE EMPRESAS.....	287

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Índice de figuras

FIGURA 1 TIPOS DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. ....	23
FIGURA 2 EVOLUCIÓN DEL MERCADO DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS DE CONCESIÓN PÚBLICA. ....	26
FIGURA 3 DISTRIBUCIÓN DEMOGRÁFICA DE LOS HÁBITOS DE PRÁCTICA DEPORTIVA. ....	32
FIGURA 4 TIPO DE RELACIÓN CONTRACTUAL EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. ....	33
FIGURA 5 EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. ....	33
FIGURA 6 DISTRIBUCIÓN DE LOS DIFERENTES SECTORES DE COMPETENCIA. ....	34
FIGURA 7 RELACIÓN ENTRE EL CRECIMIENTO DE EMPRESAS Y LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS TOTALES. SECTORES 9311 Y 9313. ESPAÑA. ....	36
FIGURA 8 EMPRESAS CON RESULTADOS NEGATIVOS Y POSITIVOS EN LA COMUNIDAD VALENCIANA. ....	37
FIGURA 9 PROPORCIÓN DE LAS DIFERENTES PARTIDAS DE GASTOS EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DEPORTIVO. ....	37
FIGURA 10 INDICADOR SINTÉTICO DE INSTALACIONES DEPORTIVAS. ....	38
FIGURA 11 COMPOSICIÓN BÁSICA DE LA ESTRUCTURA DEL BALANCE EMPRESARIAL. ....	41
FIGURA 12 CRITERIOS DE ORDEN DE LAS CUENTAS DEL BALANCE, REALIZABILIDAD Y EXIGIBILIDAD. ....	43
FIGURA 13 PRINCIPALES MAGNITUDES DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS. ....	44
FIGURA 14 LAS TRAYECTORIAS POSIBLES EN LA POSICIÓN ECONÓMICO FINANCIERA. ....	45
FIGURA 15 CÁLCULO DEL FONDO DE MANIOBRA. ....	47
FIGURA 16 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA. ....	48
FIGURA 17 PIRÁMIDE DE RATIOS DE POSICIÓN ECONÓMICA. ....	50
FIGURA 18 ESQUEMA DE VINCULACIÓN RE-RF MEDIANTE EL APALANCAMIENTO. ....	53
FIGURA 19 POSICIONES DE EQUILIBRIO FINANCIERO. ....	56
FIGURA 20 EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL, MODELO DE VALORES QUE COMPITEN. ....	62
FIGURA 21 RELACIÓN ENTRE EL ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LAS TEORÍAS DE LA EMPRESA. ....	73
FIGURA 22 LAS CINCO FUERZAS DE COMPETENCIA DE UN SECTOR. ....	74
FIGURA 23 VOLÚMENES DE NEGOCIO Y EMPLEO EN ESPAÑA. ....	78
FIGURA 24 DE LA ORIENTACIÓN SECTORIAL AL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS. ....	84
FIGURA 25 RELACIÓN ENTRE RECURSOS, CAPACIDADES Y VENTAJA COMPETITIVA. ....	85
FIGURA 26 SECUENCIA DE BÚSQUEDA DE VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE EL USO DE RECURSOS Y CAPACIDADES. ....	87
FIGURA 27 MODELO DE ANÁLISIS DE LOS FACTORES EMPRESARIALES. ....	87
FIGURA 28 FASES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	119
FIGURA 29 EJEMPLO PARCIAL DE LA HERRAMIENTA H1_ENTREVISTA A EXPERTOS PROFESIONALES. ....	121
FIGURA 30 CAPTURA DE LA PUBLICACIÓN DEL ARTÍCULO. ....	122
FIGURA 31 CAPTURA DE LA CARTA DE INVITACIÓN AL PANEL DE EXPERTOS. ....	124
FIGURA 32 CAPTURA PARCIAL DEL DOCUMENTO DE VALORACIÓN PARA EL PANEL DE EXPERTOS. ....	125
FIGURA 33 CAPTURA PARCIAL DEL CENSO PROPIO DE II.DD. ....	127
FIGURA 34 CAPTURA DE LA CARTA DE DECANATO ENVIADA A EMPRESARIOS. ....	129
FIGURA 35 CAPTURA DEL CORREO ELECTRÓNICO Y CARTA DE LA DECANA ENVIADA A LOS AYUNTAMIENTOS. ....	130
FIGURA 36 CAPTURA EJEMPLO DE LISTA Y MATRIZ DE DATOS SABI. ....	130
FIGURA 37 CAPTURA DE LA FICHA [H6] DE DATOS ECONÓMICO FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS. ....	131
FIGURA 38 CAPTURA DE LA CARTA DE LA DECANA DE FCAFD A LOS RESPONSABLES DE LAS II.DD. ....	132
FIGURA 39 CAPTURA DE LA TABLA DE DATOS RESULTANTE DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO [H5]. ....	133
FIGURA 40 CAPTURA DE INFORME MUNICIPAL DE CALPE. FUENTE: CAJA ESPAÑA, ANUARIO ECONÓMICO. ....	134
FIGURA 41 CAPTURA DE MARCAS DE UBICACIÓN DE CENTROS DEPORTIVOS. ....	135
FIGURA 42 CAPTURA DE INDICADOR DE PAGERANK. ....	135
FIGURA 43 ESQUEMA DE INSTRUMENTOS UTILIZADOS. ....	138
FIGURA 44 CAPTURA DE PANTALLA DE CUESTIONARIO [H4] DE GOOGLE FORMS®. ....	148

FIGURA 45 ESQUEMA DE DISTRIBUCIÓN DE LAS VARIABLES .....	155
FIGURA 46 DIFERENTES TIPOS DE VARIABLES (MARTÍN, 2009) .....	162
FIGURA 47 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE LA VARIABLE M1A_GASTO PÚBLICO .....	166
FIGURA 48 DIAGRAMA DE CAJA, GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL E HISTOGRAMA DE LA VARIABLE M1B_GASTO DEPORTE .....	167
FIGURA 49 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE LA VARIABLE M2A_DESEMPLEO .....	169
FIGURA 50 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA VARIABLE M2B_RENTA MEDIA .....	170
FIGURA 51 HISTOGRAMA DE LOS GRUPOS DE LA VARIABLE M2B_RENTA MEDIA .....	171
FIGURA 52 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE DISTRIBUCIÓN NORMAL DE LA VARIABLE M2C_ENVEJECIMIENTO .....	172
FIGURA 53 HISTOGRAMA DE LOS GRUPOS DE LA VARIABLE M2C_ENVEJECIMIENTO .....	172
FIGURA 54: DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE LOS GRUPOS DE LA VARIABLE M3A_PRACTICANTES DEPORTE .....	175
FIGURA 55 DIAGRAMA DE CAJA, GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL E HISTOGRAMA DE LA VARIABLE M3B_CONCENTRACIÓN DE CLUBES .....	176
FIGURA 56 DIAGRAMAS DE CAJA DE LOS INDICADORES ID1000, ED1000 Y SID .....	178
FIGURA 57 HISTOGRAMAS DE LOS 3 GRUPOS DE CADA INDICADOR DE LA VARIABLE M3C_CONCENTRACIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS .....	178
FIGURA 58 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE LA VARIABLE X2.ANTIGÜEDAD .....	182
FIGURA 59 EMPRESAS POR FORMA JURÍDICA .....	184
FIGURA 60 EJEMPLOS DE CRITERIOS DE UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	185
FIGURA 61 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS DEL INDICADOR X5.A_Nº TRABAJADORES .....	189
FIGURA 62 COMPARATIVA DE DIAGRAMAS DE CAJA CON Y SIN DATOS ANÓMALOS PARA EL INDICADOR X5A_M2 .....	189
FIGURA 63 HISTOGRAMA DE GRUPOS DEL INDICADOR X5A_M2 .....	190
FIGURA 64 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE GRUPOS DEL INDICADOR X6A_NºCLIENTES .....	192
FIGURA 65 COMPARATIVA DE DIAGRAMAS DE CAJA CON Y SIN DATOS ANÓMALOS PARA EL INDICADOR X6B_M2/CLIENTE .....	193
FIGURA 66 HISTOGRAMA DE GRUPOS DEL INDICADOR X6B_M2/CLIENTE .....	193
FIGURA 67 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DEL INDICADOR DE GASTO DE PERSONAL .....	198
FIGURA 68 DIAGRAMA DE CAJA ANTES Y DESPUÉS DE LA EXTRACCIÓN DE LOS DATOS ANÓMALOS DEL INDICADOR DE GASTOS DE AMORTIZACIONES .....	199
FIGURA 69 DIAGRAMA DE CAJA PREVIO A LA SEPARACIÓN DE LOS DATOS ANÓMALOS E HISTOGRAMA TRAS LA CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DEL INDICADOR DE GASTOS DE MATERIALES .....	200
FIGURA 70 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL DEL INDICADOR X8D_GASTOS_DE_INTERESES .....	201
FIGURA 71 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS 3 GRUPOS DE INDICADOR X8D_GASTOS_DE_INTERESES .....	202
FIGURA 72 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X9B_ESTRUCTURA DE MANDO .....	206
FIGURA 73 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X9B_ESTRUCTURA DE MANDO .....	207
FIGURA 74 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X9C_PERSONALIZACIÓN .....	208
FIGURA 75 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X9C_PERSONALIZACIÓN .....	208
FIGURA 76 TABLA SALARIAL 2014. FUENTE: III CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS. BOE Nº 239 (2014) .....	209
FIGURA 77 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X9D_COSTE MEDIO POR EMPLEADO .....	209
FIGURA 78 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X9D_COSTE MEDIO POR EMPLEADO .....	210
FIGURA 79 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X9E_PRODUCTIVIDAD .....	211
FIGURA 80 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X9E_PRODUCTIVIDAD .....	211
FIGURA 81 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA INDICADOR X12A_OFERTA .....	217
FIGURA 82 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA INDICADOR X12B_VOLUMEN EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS .....	218
FIGURA 83 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA INDICADOR X12C_VOLUMEN EQUIPAMIENTOS COMPLEMENTARIOS .....	219
FIGURA 84 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X12D_ACTIVIDADES DIRIGIDAS .....	220
FIGURA 85 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X12D_ACTIVIDADES DIRIGIDAS .....	220
FIGURA 86 DIAGRAMA DE CAJA Y GRÁFICO DE PROBABILIDAD NORMAL PARA INDICADOR X12E_HORARIO APERTURA .....	221
FIGURA 87 HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X12E_HORARIO APERTURA .....	221
FIGURA 88 EJEMPLO DE NIVELES DE PAGERANK .....	226
FIGURA 89 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X14A_MKT ONLINE .....	228
FIGURA 90 DIAGRAMA DE CAJA E HISTOGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE LOS GRUPOS PARA EL INDICADOR X14B_MKT OFFLINE .....	229

FIGURA 91 SUBTIPOS DE CENTROS DEPORTIVOS INCLUIDOS EN LOS 3 GRUPOS PRINCIPALES. ELABORACIÓN PROPIA.....	239
FIGURA 92 RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES PARA EL CÁLCULO DE LA POSICIÓN ECONÓMICA.....	242
FIGURA 93 RELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES PARA EL CÁLCULO DE LA POSICIÓN FINANCIERA.....	243
FIGURA 94 GRUPOS DE CLASIFICACIÓN PEF-PN.....	245
FIGURA 95. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS MEDIAS PARA LOS GRUPOS PEF-PN DE CADA VARIABLE INDEPENDIENTE.....	256
FIGURA 96. PROBABILIDAD DE CLASIFICACIÓN DE ÉXITO-FRACASO PARA LOS FACTORES EXTERNOS SEGÚN MODELO DE REGRESIÓN.....	263
FIGURA 97. PROBABILIDAD DE CLASIFICACIÓN DE ÉXITO-FRACASO PARA LOS FACTORES INTERNOS TANGIBLES SEGÚN MODELO DE REGRESIÓN.....	270
FIGURA 98. PROBABILIDAD DE CLASIFICACIÓN DE ÉXITO-FRACASO PARA LOS FACTORES INTERNOS INTANGIBLES SEGÚN MODELO DE REGRESIÓN.....	277
FIGURA 99. RESULTADOS FAVORABLES-DESFAVORABLES EN FUNCIÓN DE LA OFERTA Y LA VARIEDAD.....	279
FIGURA 100. RESULTADOS FAVORABLES-DESFAVORABLES EN FUNCIÓN DEL HORARIO DE APERTURA Y NÚMERO DE ACTIVIDADES ABIERTAS. ....	280
FIGURA 101. PROBABILIDAD DE CLASIFICACIÓN DE ÉXITO-FRACASO PARA LOS FACTORES DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO SEGÚN MODELO DE REGRESIÓN.....	283

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Resumen

El objetivo principal de este estudio es conocer la situación y fuerzas que influyen en el desempeño exitoso y la competitividad de las instalaciones deportivas. Estas fuerzas se clasifican desde diversas perspectivas teóricas en: macroentorno, sector e industria, y se van analizando para tratar de recabar todos los ámbitos que puedan ejercer influencia en los resultados contables. La finalidad de esto es plantear un cuadro de control sobre el funcionamiento de estas instalaciones deportivas, para separar los aspectos determinantes del éxito económico, de los que son meramente circunstanciales y que no contribuyen a hacer viable el proyecto.

Este estudio, vinculado a los factores de éxito, puede contribuir a incrementar los estudios ya existentes sobre instalaciones deportivas, completando algunos de los hallados, habitualmente más centrados en los procesos de calidad, en el desempeño organizativo o en la satisfacción del cliente. La presente tesis se ha apoyado de forma importante en la literatura sobre la industria en general y sobre el éxito empresarial, que cuenta con un campo rico en estudios empíricos sobre el rendimiento de las empresas. Por esto en diferentes apartados, se utilizan fuentes sobre los análisis y estudios empíricos aplicados al campo empresarial, para posteriormente aplicar dichos conocimientos al sector deportivo.

El análisis de los 109 centros deportivos estudiados a fondo, ha permitido conocer el tipo de gestión que realizan las organizaciones que se encargan de la dirección de instalaciones deportivas, desglosando sus capacidades y recursos de gestión en diversas variables: gestión de los recursos humanos y capacitación del personal, las capacidades directivas y liderazgo, las capacidades de marketing, la calidad del servicio, el desarrollo de producto, los valores culturales, la estructura organizativa y la gestión financiera entre otras. El método empleado para desarrollar esta investigación se ha basado en la confección de una herramienta validada por un comité de 10 expertos doctores, con una batería de 23 variables y 49 indicadores. Se ha creado también, una variable dependiente para clasificar a las empresas en exitosas y no exitosas, en base a sus balances contables promediados con la información de los años 2009 a 2013. La información ha sido recogida mediante el pase de encuestas presenciales, recuperación de datos objetivos, contables y observación. Se ha realizado un análisis descriptivo de los datos, un análisis bivariante y uno multivariante, culminando con una descripción de las características de las empresas exitosas.

Los resultados indican que en los aspectos del entorno, sector y propiedad existe relación significativa con los resultados económicos en ciertos parámetros, como son el sector de clasificación, la propiedad de la instalación deportiva o la estructura de accionistas. Respecto a los recursos tangibles destacan, por un lado, la importancia en el éxito del tamaño de los recursos [instalaciones, empresa y financiación], y por otro lado, la de la capacidad de albergar clientes. Así mismo, el análisis de los resultados revela que tienen una importancia fundamental el nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos, el tipo de estructura organizativa, la productividad por empleado y el interés por la medición y control de la calidad. También que la probabilidad de éxito se incrementa con el aumento de la oferta de actividades, con una mayor variedad de espacios y un horario amplio, entre otros.

Palabras clave: **Negocios en el deporte, gestión de instalaciones, factores críticos de éxito, equilibrio económico, recursos y capacidades.**

# Abstract

The main objective of this study is to know the situation and forces that influence the successful performance and competitiveness of sports facilities. These forces are classified from different theoretical perspectives: macro-environment and industry, and are analysed to try to gather all areas that may influence the financial results. The purpose of this is to propose a control on the operation of these sports facilities, to separate the determinants of economic success, of those who are merely circumstantial and do not contribute to make the project viable.

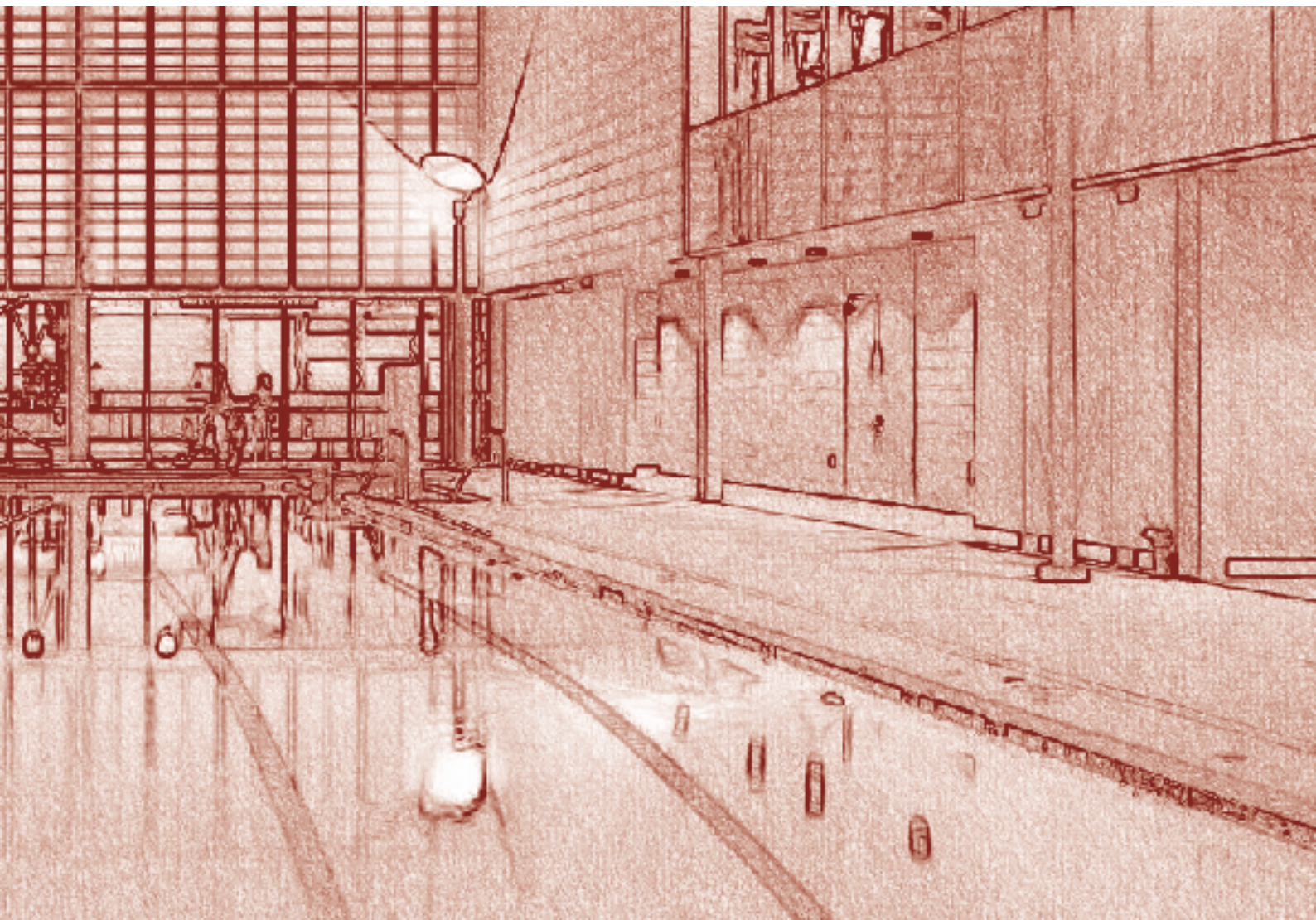
This study, linked to the success factors can contribute to increasing existing studies on sports facilities, filling some of those found, usually more focused on quality processes in organizational performance or customer satisfaction. This thesis has been supported significantly in the literature on the industry in general and business success, which has a rich field in empirical studies on the performance of companies. Thus in different sections, sources on the analyses and empirical studies applied to business field, then apply that knowledge to the sports sector are used.

The analysis of the 109 sports centres studied thoroughly, has revealed the type of management undertaken by organizations that are responsible for the management of sports facilities, detailing their skills and management resources on several variables: management of human resources and training personnel, policies and leadership capabilities, marketing capabilities, service quality, product development, cultural values, organizational structure and financial management among others. The method used to develop this research has been based on making a tool validated by a committee of 10 experts PhD, with a battery of 23 variables and 49 indicators. It has also created a dependent variable to classify companies into successful and unsuccessful, based on their balance sheets averaged with the information for the years 2009 to 2013. Information has been collected through the pass-face surveys, recovery objectives, and accounting and observation data. We performed a descriptive analysis of the data, a bivariate analysis and a multivariate, culminating in a description of the characteristics of successful companies.

The results indicate that aspects of the environment, property sector and there is significant relationship with economic performance in certain parameters such as the sector classification, ownership of the sports facility or structure of shareholders. Regarding tangible resources include, on the one hand, the importance in the success of the resource size [facilities, business and finance], and on the other hand, the capacity to accommodate customers. Also, analysis of the results reveals that are fundamentally important the level of development of human resources management, the type of organizational structure, productivity per employee and interest in measurement and quality control. Also that, the probability of success increases with an extensive range of activities, with a greater variety of spaces and extended hours, among others.

**Keywords:** Sport business, facility management, critical success factors, economic balance, resource based view

# Capítulo 1. Introducción



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

## El estado de la cuestión

El fenómeno del Deporte ha sufrido en los últimos años un proceso de profesionalización que lo ha llevado a formarse lo que hoy en día se conoce como “negocio del deporte” o “industria del deporte” (Mullin, Hardy, y Sutton, 1995, p. 29). Hace unos 30 años tan sólo un 22% de españoles practicaba algún deporte, en 2005 un 37%, en 2010 un 43% y en el año 2015 el 53,5% de los comprendidos entre 15 y 75 años según los datos del último sondeo (Consejo Superior de Deportes, 2015; García-Ferrando y Llopis, 2011). La práctica de la actividad física y deportiva ha adquirido en España, al igual que sucede en la mayoría de sociedades de nuestro tiempo, una relevancia y protagonismo sociales de primer orden. Así, facilitar el acceso universal al deporte se ha convertido en un derecho de ciudadanía, cuya realización desempeña un papel cada vez más importante en la acción de gobierno de los poderes e instituciones públicos (Fira Barcelona, 2009). Y así lo han reconocido, y lo reconocen, diversos documentos oficiales, internacionales y nacionales, como la “Carta Europea del Deporte para Todos” (1972), la “Carta Europea del Deporte”(1992), el Informe Final de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura en su Quinta Conferencia Internacional de Ministros y Altos Funcionarios encargados de la Educación Física y el Deporte (Berlín 2013), la propia Constitución española (1978), o la LEY 2/2011 de la Generalitat, del Deporte y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana.

El deporte goza hoy en día de una expectación y un interés inusitado, y fruto de este interés, las inversiones en deporte han alcanzado varias decenas de millones de euros sólo en la Comunidad Valenciana. El deporte es una realidad social y económica en pleno desarrollo en la sociedad actual. Existe una gran demanda de consumo de actividad física y deporte, y esto se ha visto reflejado en la evolución de las infraestructuras deportivas. Tal y como se explica en el anuario de estadísticas del deporte 2015 (Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015) en España, están censadas un total de 79.059 instalaciones deportivas (públicas y privadas), mientras que tan sólo existían 18.088 instalaciones deportivas en el año 1975; lo que supone un incremento de un 77,18%. La Comunidad Valenciana cuenta con 5.474 instalaciones deportivas, de las cuales el sector privado es propietario de 2.433 instalaciones deportivas y el sector público es propietario de 3.041 instalaciones deportivas, lo que muestra un cierto equilibrio entre la oferta de equipamientos pública y privada. Además el gasto de los hogares en bienes y servicios deportivos ascendió a 4.257,9 millones de euros, cifra que representa el 0,9% del gasto total en bienes y servicios, y que supone un incremento interanual del 2,4%. El gasto medio por hogar en los bienes y servicios vinculados al deporte considerados fue de 233,8 euros, y el gasto medio por persona se situó en 92,3 euros.

Según un informe de la Fira de Barcelona (2009), este sector se caracteriza por un mercado muy dinámico y con un importante crecimiento en los últimos años. En el deporte y la actividad física ha habido en estos últimos años cambios significativos, desciende la eminente vocación competitiva, federada y/o profesional, para convertirse en un hábito saludable y necesario para elevar la calidad de vida, como es el empleo del tiempo del ocio y disfrute con los amigos principalmente. El deporte más practicado en España es el ciclismo por primera vez, seguido por la natación y el montañismo, relegando a un modesto séptimo puesto al fútbol. El ciclismo es el más práctica con un 38,7% del total aunque destacan la natación y el montañismo con tasas de práctica similares en ambos sexos. Entre los primeros puestos podemos encontrar a un grupo de actividades con una alta demanda superior al 15% de los practicantes y que consiste en los diferentes tipos de gimnasia, la musculación y el pádel. Estos resultados son consecuencia del gran incremento en la oferta, construcción y utilización de las piscinas cubiertas y centros deportivos (aumento del 305% de piscinas cubiertas-PCU en comparación del II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 1997). Según los últimos datos obtenidos de la referida encuesta sobre los hábitos deportivos de los españoles

correspondiente a 2015, se aprecia un importante incremento porcentual en la práctica deportiva entre los españoles comprendidos entre 15 y 75 años, con el 53,5% aunque se quedan significativamente alejados de los obtenidos en el centro y el norte de Europa con prácticas superiores al 70%. Aunque si hay un cambio importante en la última encuesta de hábitos es el ocasionado por el ascenso impactante en 5 años de la práctica deportiva de las mujeres con un incremento del 31% al 47,5%, que es el que ha ocasionado que la media total ascienda en más de 10 puntos.

La inversión en instalaciones deportivas complejas es alta debido a que se trata de centros de dimensiones considerables, entre los 500 y los 50.000m<sup>2</sup> entre edificios e instalaciones exteriores (Consejo Superior de Deportes, 2006b). Además el número de socios-usuarios puede oscilar entre los 1.000 y los 8.000, lo cual exige que los órganos encargados de su gestión desarrollen un trabajo profesional. Con un tamaño cada vez más creciente viene la complejidad, conforme una organización crece sus operaciones y estructura llegan a ser más difíciles de gestionar (Sánchez-Martin, 2011). Estos nuevos retos hacen que la gestión de instalaciones deportivas haya cambiado mucho en los últimos 20 años, de tal manera hoy en día, la diferencia entre gestionar una instalación deportiva, ya sea de ámbito público o privado, y una empresa, resultan prácticamente inexistentes (Soucie, 2002).

En un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y, cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados (Aragón y Rubio, 2002). La evolución que han vivido la mayoría de los municipios, ha potenciado la necesidad de una mayor profesionalización en la gestión de los centros deportivos (Luna-Arocas y Saorín-Iborra, 2004).

En una guía de recursos para la gestión del deporte y la recreación, Robinson (2005), se aseguraba que en la industria del deporte es necesario aplicar técnicas de gestión, debido a varias características que son inherentes en la actualidad en el deporte y en la industria del ocio. Por un lado, la industria se ha ido haciendo cada vez más competitiva, respecto a número de organizaciones y oportunidades y servicios que ofrecen dichas organizaciones. Anteriormente las diferencias entre las organizaciones públicas, privadas y las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro era más acusada, hoy en día no es tan obvia. Las empresas invierten y gestionan instalaciones del sector público, los ayuntamientos y sus servicios de deportes ofrecen servicios de alta calidad capaces de competir e incluso mejorar la oferta de los prestados por las entidades privadas especialistas de la materia que tradicionalmente han sido ofrecidos por el sector privado, mientras las organizaciones privadas de gestión y las comercializadoras de productos están comenzando a establecer alianzas en beneficio de los clientes de las instalaciones, como por ejemplo, David Lloyd Leisure<sup>1</sup> y la Amateur Swimming Association<sup>2</sup>, la cual permite a los socios de David Lloyd participar en los eventos organizados por la asociación. En segundo lugar, los gerentes de las empresas deportivas y de ocio deben aprender a manejar las nuevas expectativas de los clientes de sus servicios como resultado del aumento de la competencia, un mayor conocimiento del mercado y de los derechos del consumidor y el incremento de la calidad del servicio. En tercer lugar, la financiación de gran parte de las actividades deportivas y de ocio que se desarrollan actualmente es cada vez más compleja, ya que además de recibir subvenciones de los ayuntamientos, los organismos gestores del sector público son capaces de captar inversores del sector privado, de los fondos europeos y de empresas patrocinadoras. Los clubes y asociaciones deportivas además de recibir fondos públicos, tienen acceso a instalaciones deportivas a bajo

<sup>1</sup> David Lloyd Leisure: Grupo empresarial de clubes deportivos privados

<sup>2</sup> Amateur Swimming Association (Asociación de Natación Amateur): Asociación inglesa de fomento del aprendizaje de natación, buceo, waterpolo, aguas abiertas y nado sincronizado.

coste o coste cero, subvenciones de otras autoridades no locales y patrocinios de empresas comerciales. Por lo tanto, la capacidad financiera del deporte contemporáneo va más allá de presupuestos, y los responsables están obligados a adquirir conocimientos necesarios para identificar fuentes de financiación, acceso de estas fuentes y la gestión de los fondos. Por último, el cambio de las tendencias y modas del mercado requiere una labor de gestión más eficaz y profesional. El retraso en la edad de los padres, el aumento de la exigencia, la tendencia hacia el deporte espectáculo, la práctica deportiva en el hogar y la globalización de la sociedad requieren esfuerzos en gestión, planificación, marketing, imagen, economía y competitividad (L. Gallardo y Jiménez, 2004; Mestre y Rodríguez, 2007; Sánchez-Martin, 2011).

Por otro lado, si se considera la importancia que tiene el deporte en la vida social y económica de la sociedad Española y, en general, del panorama internacional, no parece haber un reflejo de este protagonismo en el campo académico (Berrett, Burton, y Slack, 1993), puesto que existe una profunda brecha en el campo del emprendimiento deportivo, la gestión deportiva y todo lo relacionado con los negocios deportivos, salvo unos cuantos libros y unos pocos artículos que serán tratados en esta investigación. Si bien es cierto que Weinberg y McDermott (2002) demostraron mediante un estudio cualitativo basado en dinámicas de grupos con gerentes de negocios empresariales relacionados con el deporte y gerentes de otros negocios, que las opiniones sobre la importancia de los factores asociados con el éxito de las empresas eran muy similares, y las pocas diferencias que habían estaban relacionadas con la intensidad de las opiniones respecto a la honradez de los directivos o las habilidades en las relaciones públicas, pero en ningún caso encontraron oposición a dichos conceptos en ambos sectores. Ello lleva a pensar que trasladar conclusiones del ámbito de los negocios en general a los negocios del sector deportivo es útil y confiable, teniendo en cuenta eso sí, las diferencias y ajustes pertinentes por las diferencias en los sectores productivos (Aragón y Rubio, 2009; Barney, 1991; Porter, 1980).

### **Objetivo general de trabajo**

Por todo ello, se va a tratar de contribuir en la medida de lo posible a dar algún paso más de apoyo a lo poco ya publicado, y para ello nos serviremos del campo del conocimiento de la empresa que cuenta con una gran profusión de investigaciones y publicaciones en materia de negocios. El objeto principal del trabajo consiste en averiguar qué aspectos y factores de la gestión de instalaciones deportivas tiene relación con el rendimiento económico de las empresas.

### **Motivación**

Tras 16 años dedicados a la gestión de servicios e instalaciones deportivas en varias empresas, centros y municipios, me enfrenté ante la tarea de explicar en la universidad a otros cómo debe desarrollarse y trabajar un gestor deportivo. En mis años de trabajo he observado y he sufrido buenas y malas experiencias de gestión, tanto propias como ajenas aprendiendo de todas ellas, y son perfectamente consciente de lo que me ha funcionado y lo que no. La literatura leída en estos años de trabajo (C. Campos, 2000b; Mestre y Rodríguez, 2007; Porter, 1980, 1997, 2009) me ha facilitado una base de conocimiento que ha sido muy útil en la aplicación a la gestión, incluso libros de lectura fácil como: “¿Quién se ha llevado mi queso?” de Spencer Johnson, lectura obligatoria para cualquier gestor, “La bona sort” de Rovira-Celma y Trias de Bes y “El fabricante de helados” de Chowdhury, me han servido en la tarea de comprender cómo funciona la gestión empresarial y las personas. Sin embargo en muchas ocasiones “malos gestores”, desde el punto de vista de esa literatura he visto que obtenían buenos resultados, y “buenos gestores” justo lo contrario. Aspecto que ha motivado mi inquietud por analizar de primera mano qué funciona y qué no realmente de cuanto dice la literatura aplicado al sector de la gestión de instalaciones deportivas, para poder trasladar dichos conocimientos al campo científico y a mis clases de gestión.

Hace años me di cuenta de que los espacios deportivos y la oferta de servicios son elementos imprescindibles pero una oferta de calidad debía ir ligada siempre a una gestión del capital humano adecuada e inteligente, es ahí donde intervienen los libros de Daniel Goleman "La inteligencia emocional" y "La práctica de la inteligencia emocional" que me ayudaron a comprender las bases fundamentales del comportamiento humano en el trabajo. La dificultad más importante que considero que tiene un estudio como el presente es trasladar a números la gestión de los intangibles. No voy a ocultar mi frustración inicial al darme cuenta de lo difícil e inaccesible de la investigación sobre la gestión de las personas, lo que produjo una reducción considerable de la potencia del estudio.

Las investigaciones de Leonor Gallardo (2001; 2004; 2006; 2009; 2010) sobre la calidad y la gestión deportiva han servido de base fundamental para la adaptación conocimiento del sector y comprender la estructura organizativa de las instalaciones deportivas en España y ser un elemento motivador para el inicio de las investigaciones. Otra de las fuentes motivadoras y más reveladoras ha sido el libro de Jorge Sánchez "Business y Fitness" que como se verá más adelante ha sido constantemente utilizado en el marco teórico por su capacidad de trasladar conceptos puramente empresariales al sector deportivo de las instalaciones deportivas. Y por último, sin duda alguna, un elemento clave han sido las enseñanzas de Juan Mestre, padre de la gestión deportiva municipal en España, en sus múltiples libros, que no voy a nombrar por no extenderme, y en persona, puesto que me han servido para comprender el funcionamiento público y su estrecha relación con el privado, además de ofrecerla algunas de las claves para su gestión.

### **Organización de la tesis:**

El presente estudio se organiza en 7 capítulos más el último con el listado de fuentes bibliográficas. En el primer capítulo se introduce el estado de la cuestión y los antecedentes más directos que han motivado el interés por desarrollar un estudio de estas características, para ello se han escogido algunas fuentes que ilustran la evolución del deporte y la industria de forma muy resumida.

En el segundo capítulo, se analizan pormenorizadamente los aspectos fundamentales recogidos en la literatura de los temas que tienen relación con el objeto de estudio, con el ánimo de ilustrar el contenido y orientar la investigación. Debido a la progresión vertiginosa que ha tenido la gestión deportiva en los últimos 30 años en España, se han recogido los datos del sector de la gestión de las instalaciones deportivas mediante datos objetivos, recogidos de diversas fuentes oficiales y no oficiales y, también, datos subjetivos mediante las entrevistas de expertos profesionales que han facilitado información y contenido que no ha podido hallarse en fuentes bibliográficas documentadas pero que suponen la punta de lanza de la vida profesional de los gestores deportivos actuales. También se han analizado los aspectos fundamentales de la contabilidad y la gestión aplicados al análisis económico y financiero de las empresas, orientado a las empresas en general aunque constantemente se hace la traducción a las empresas deportivas.

En un segundo bloque de este capítulo se analizan los factores de gestión principales recogidos y analizados por la literatura, centrandolo en 3 ejes: el análisis del entorno mediante sistema DAFO y PEST, el estudio de la competencia de las "5 fuerzas de Porter" y la gestión interna de la empresa mediante la "Teoría de los recursos y capacidades".

El tercer capítulo concreta los objetivos del estudio y los organiza en hipótesis contrastables. Para ello se ha elaborado un objetivo general con 9 objetivos específicos reducidos a 7 hipótesis contrastables.

El cuarto capítulo se centra en el análisis de los materiales y métodos empleados en el estudio. En él se explica cómo se ha recogido la información, cómo se ha tratado, las fases por las que ha pasado el estudio,

las herramientas que ha sido desarrolladas y se recogen los tratamientos efectuados a todas las variables del estudio y un análisis descriptivo previo.

El quinto capítulo, recoge los principales resultados hallados, la discusión con los resultados de otros autores y el contraste de las hipótesis del estudio.

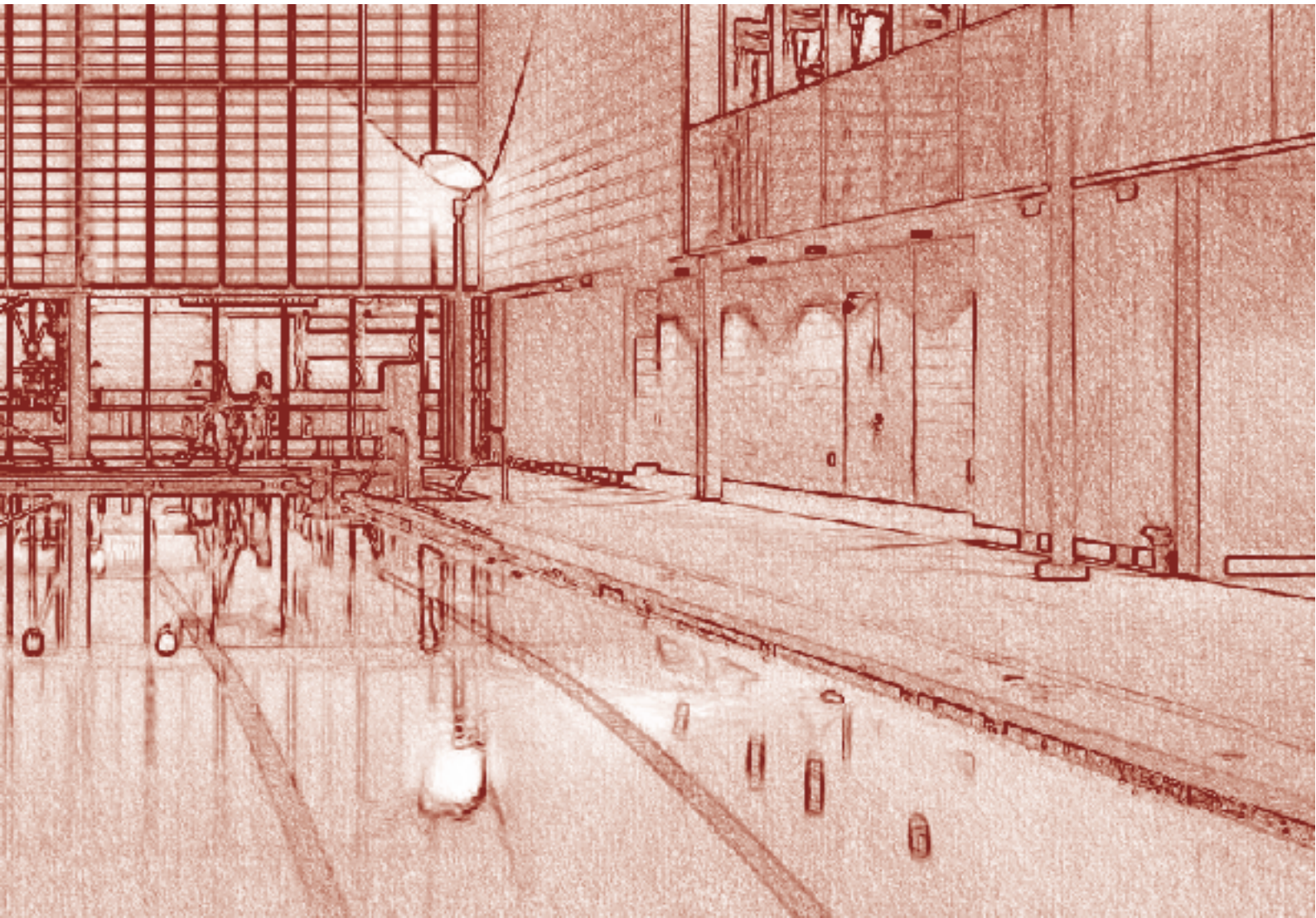
El sexto capítulo, resume los principales hallazgos en forma de conclusiones de la investigación.

En el séptimo capítulo, se analizan las limitaciones que tiene el estudio y que deben ser tenidas en cuenta tanto para estudios posteriores, como para la lectura de los datos y sus conclusiones. Además, también se apuntan algunas ideas para el desarrollo de estudios posteriores en base a la misma línea de investigación.

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Capítulo 2.

# Marco teórico



En este apartado se desarrollan los diferentes puntos que han aportado el conocimiento necesario para emprender la tarea de seleccionar los ítems y variables que se van a poner en juego posteriormente. Este marco teórico se centra en tres puntos principalmente: La delimitación y situación actual del sector de la gestión de instalaciones deportivas, el conocimiento de las herramientas de medición del éxito o fracaso en las empresas y la estructuración de los conceptos y teorías en relación a los factores de gestión, es decir, a los aspectos que se ponen en juego día a día en la gestión empresarial. En el primer punto será primordial la delimitación del concepto instalación deportiva y la dificultad que comprende el estudio al no haber una relación directa entre instalaciones deportivas y empresas. Las instalaciones deportivas son el objeto de estudio pero la unidad organizativa de las mismas es la empresa, y las empresas pueden gestionar diferentes instalaciones deportivas. Para abordar los conceptos pertinentes a las empresas se han seleccionado 3 teorías provenientes del mundo empresarial y que carecen de una relación directa con el deporte, por lo que, a través de los diferentes capítulos de la investigación se ha tratado de relacionar los aspectos puramente teóricos empresariales con los prácticos y aplicados a la gestión deportiva. Estas tres teorías son el análisis de situación, la teoría de las fuerzas de competitividad de las empresas y la teoría de los recursos y las capacidades. Además se han integrado multitud de conceptos financieros y de medición del éxito económico relacionado con el análisis financiero. La orientación de este marco teórico es puramente utilitaria y se ha restringido al máximo la aportación de información, seleccionando concienzudamente los conceptos que se desarrollan y que tienen una relación directa con el objeto de estudio.

## 2.1. LA GESTIÓN DE INSTALACIONES DEPORTIVAS

El primer concepto que se debe delimitar es qué tipos de organizaciones deportivas existen en el panorama deportivo español.

### 2.1.1. Tipos de organizaciones de gestión de instalaciones deportivas

A nivel legal la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (BOE nº 249, 17/10/1990) rige y marca los organismos rectores del deporte tanto a nivel público como privado:

#### Organismos que regulan y gestionan el deporte a nivel público

En primer lugar, y como máximo exponente de regulación del deporte a nivel estatal, se creó el Consejo Superior de Deportes, perteneciente al Ministerio de Educación y Ciencia, las Direcciones Generales de Deporte de las Comunidades Autónomas -Consejerías e Institutos de Deportes-, y bajo sus directrices y más cercano a los ciudadanos están los entes Locales -Diputaciones, Ayuntamientos y Cabildos- y los servicios de deportes de universidades públicas.

#### Organismos que gestionan el deporte a nivel privado

En este apartado se distingue entre el sector sin ánimo de lucro y el mercantil (L. Gallardo, 2001; Instituto de Biomecánica de Valencia, 2009; Mesa y Arboleda, 2007). En el sector privado sin ánimo de lucro y por orden de competencias, encontramos al Comité Olímpico y al Comité Paralímpico Españoles, bajo sus competencias las federaciones deportivas españolas y las correspondientes federaciones deportivas de ámbito territorial autonómico, dependiente de cada federación se encuentran los clubes deportivos y otras asociaciones deportivas; además y de forma autónoma se encuentran las fundaciones deportivas.

Dentro del ámbito privado con ánimo de lucro o mercantil, se encuentra a las empresas de servicios deportivos y de material deportivo (V. Martínez, Ramos, y Tordera, 1996), otras empresas organizadoras de competiciones, de turismo deportivo, consultoras deportivas, etc... Por otro lado, y en la línea de las universidades que tienen su propia estructura de trabajo, los servicios de deportes de Universidades privadas, y como excepción debido a la necesidad de regulación, las sociedades anónimas deportivas -en adelante S.A.D.-, que pese a estar dentro del ámbito privado mercantil se relacionan con sus respectivas federaciones deportivas aunque fiscalmente se les incluya entre las mercantiles. Como esquema básico el Consejo Superior de Deportes transcribe un esquema de todos estos organismos (Figura 1).

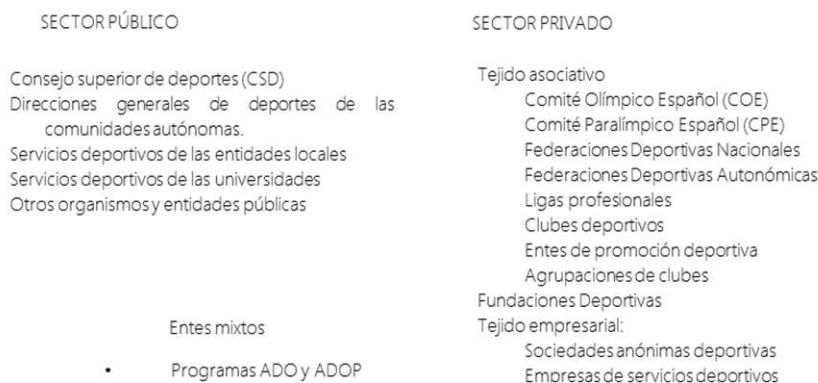


Figura 1 Tipos de organizaciones deportivas.

Fuente: Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte

La presente investigación se centra en el ámbito del tejido empresarial aunque descartando las SAD debido a su especificidad, excepcionalidad y dependencia de las federaciones deportivas en la toma de decisiones. El ámbito de estudio se centra en las empresas de servicios deportivos que tienen relación con la gestión de instalaciones deportivas.

Fiscalmente estas empresas tienen la obligación de darse de alta en los diferentes sectores profesionales con sus específicas normas fiscales, es el caso del CNAE<sup>3</sup> (Sánchez-Martin, 2011) y que asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar dentro del sector privado, además de tener vinculación con los diferentes convenios sectoriales. El sector deportivo se encuentra clasificado dentro del grupo 9 de la siguiente manera:

93.- ACTIVIDADES DEPORTIVAS, RECREATIVAS Y DE ENTRETENIMIENTO

931.- Actividades deportivas

9311.- Gestión de instalaciones deportivas\*

9312.- Actividades de los clubes deportivos

9313.- Actividades de los gimnasios\*

9319.- Otras actividades deportivas

932.- Actividades recreativas y de entretenimiento

9321.- Actividades de los parques de atracciones y los parques temáticos

9329.- Otras actividades recreativas y de entretenimiento

\*Nota: los códigos señalados son los relacionados con el ámbito de la gestión de instalaciones deportivas.

También se cuenta con la clasificación realizada por la Agencia Española de Administración Tributaria para la declaración de las empresas sujetas al Impuesto de Actividades Económicas (IAE):

967 Instalaciones deportivas y escuelas y servicios de perfeccionamiento del deporte

9671 Instalaciones deportivas

9672 Escuelas y servicios de perfeccionamiento del deporte

Por otro lado, y no en el ámbito de la fiscalidad sino en el ámbito de la contratación, y regido por la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local encontramos que en su artículo 85 señala que los servicios públicos de la competencia local podrán gestionarse mediante alguna de las siguientes formas:

A) Gestión directa:

a) Gestión por la propia entidad local.

b) Organismo autónomo local.

c) Entidad pública empresarial local.

d) Sociedad mercantil local, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la entidad local o a un ente público de la misma.

B) Gestión indirecta, mediante las distintas formas previstas para el contrato de gestión de servicios públicos en el artículo 156 del texto refundido de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas, aprobado por el Real Decreto legislativo 2/2000, de 16 de junio.

### Tipo de empresas:

Según el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, las empresas se pueden clasificar generalmente en 2 tipos, las sociedades mercantiles y las sociedades colectivas

<sup>3</sup> Clasificación Nacional de Actividades Económicas

- Sociedades Mercantiles
  - o Sociedad Limitada: El capital se divide en participaciones, los socios responden únicamente del capital que han aportado.
  - o Sociedad Anónima: El capital se divide en acciones, los socios responde únicamente del capital que han aportado.
  - o Sociedad Colectiva: Los socios responden solidaria e ilimitadamente de su funcionamiento con sus bienes
- Sociedades no mercantiles:
  - o Autónomo: Cualquier persona con capacidad legal para ejercer una actividad profesional y económica. Responde con todos sus bienes.
  - o Sociedad Civil: Unión solidaria de varios autónomos con aportación de bienes o capitales y responsabilidad solidaria antes los actos de la sociedad.
  - o Comunidad de Bienes: Es la unión solidaria de varios autónomos que ejercen una actividad profesional. Responden ilimitadamente de su actividad

Para Parra la definición de empresa deportiva es la siguiente: "Unidad económica que, a través de una organización y bajo la tutela de una dirección, combina un conjunto de factores humanos, materiales y financieros para la producción de bienes y servicios deportivos con el ánimo de alcanzar unos fines comunes" (2005, p. 9).

## 2.1.2. Tipos de instalaciones deportivas

El Consejo Superior de Deportes (2006b, p. 41) a través del manual de interpretación del cuestionario del CNID-2005, ha desarrollado una clasificación de los diferentes tipos de instalaciones deportivas, y que se definen:

-Instalación Deportiva:

Es el espacio de uso colectivo, en el que se ha construido o realizado alguna actuación de adaptación para permitir la práctica físico-deportiva de manera permanente o que sea de general reconocimiento para el desarrollo de estas prácticas. Las instalaciones deportivas se componen de espacios donde se desarrolla la actividad físico-deportiva, que se denominan espacios deportivos.

-Espacio Deportivo:

Es la delimitación espacial en una instalación, equivalente a cualquiera de las tipologías de espacios deportivos descritos en el manual de interpretación del cuestionario del CNID-2005; como son los espacios deportivos convencionales, espacios deportivos singulares y las áreas de actividad.

-Espacio deportivo convencional:

Son espacios deportivos construidos para la práctica deportiva, presentan dimensiones y cerramientos reglados y adaptados a las características y tipo de cada deporte. Pueden pertenecer a cualquiera de las siguientes seis tipologías: campos, espacios longitudinales, pistas, pistas con pared, salas y vasos de piscina.

-Espacios deportivos singulares:

Son espacios deportivos construidos para la práctica deportiva, que aunque ésta pueda estar reglada, presentan unas dimensiones y características adaptadas a cada tipo. Son espacios más específicos y generalmente tienen unos requerimientos espaciales que hacen que su distribución sea desigual sobre el territorio. Los espacios singulares son espacios de práctica característicos de instalaciones como: campos de golf, estaciones de esquí, circuitos de velocidad, carriles de bicicleta, campos de tiro, etc.

-Áreas de actividad:

Son espacios no estrictamente deportivos, como son las infraestructuras o los espacios naturales, sobre los que se desarrollan actividades físico-deportivas porque se han adaptado o se utilizan habitualmente para el desarrollo de las mismas. La indefinición de los límites y características específicas de estas áreas, dificulta su dimensionado y la

recogida de datos de las mismas. Las áreas de actividad son los espacios de práctica característicos de instalaciones como: puertos deportivos, refugios, aeródromos, etc.

-Espacios complementarios:

Son espacios que dan apoyo a la práctica deportiva -vestuarios, gradas, almacén deportivo, etc.-.

Categorizar qué tipo de instalaciones deportivas se van a encontrar es difícil puesto que en muchas ocasiones se producen combinaciones de varias de ellas, es decir, que en una instalación deportiva compleja pueden observarse diversos espacios deportivos convencionales -salas de actividades dirigidas, vasos de piscina, campos de fútbol, pistas de tenis- y, por supuesto, espacios complementarios.

### Instalaciones deportivas públicas con concesión privada

El sector de instalaciones deportivas públicas ha registrado en los últimos años un notable desarrollo, impulsado por el aumento de la práctica deportiva en la población española. Así, el número de instalaciones ha seguido una tendencia al alza, destacando el crecimiento de las promovidas por ayuntamientos y, en menor medida, otras administraciones públicas cuya gestión es cedida a empresas privadas. Actualmente se estima que operan 1.200 instalaciones de este tipo, las cuales, según se observa en la Figura 2, generaron un volumen de negocio global de 460 millones de euros en 2010, por lo que esta cifra supone un incremento del 15% respecto al ejercicio anterior y una variación media anual del 10,1% si se compara con el año 2006; en 2015 la facturación global fue de 420 millones, lo que consolida de nuevo un crecimiento de facturación tras atravesar un periodo de 3 años. 2011, 2012 y 2013, con fuertes reducciones (DBK - Einforma, 2010, 2016). El crecimiento de la facturación ha despertado el interés de empresas de diversos ámbitos, de manera que en la actualidad participan en el mercado diferentes perfiles de operadores, como grupos constructores, sociedades de capital riesgo, compañías de gestión integral del agua o empresas especializadas en gestión deportiva propiedad de accionistas privados. Las previsiones a corto y medio plazo apuntan a una prolongación del crecimiento del volumen de negocio, si bien a un ritmo más moderado que en el período 2006-09. Se prevé una progresiva implantación del modelo concesional en este tipo de instalaciones, en un contexto de necesaria reducción del gasto por parte de las diferentes administraciones públicas (DBK - Einforma, 2016).

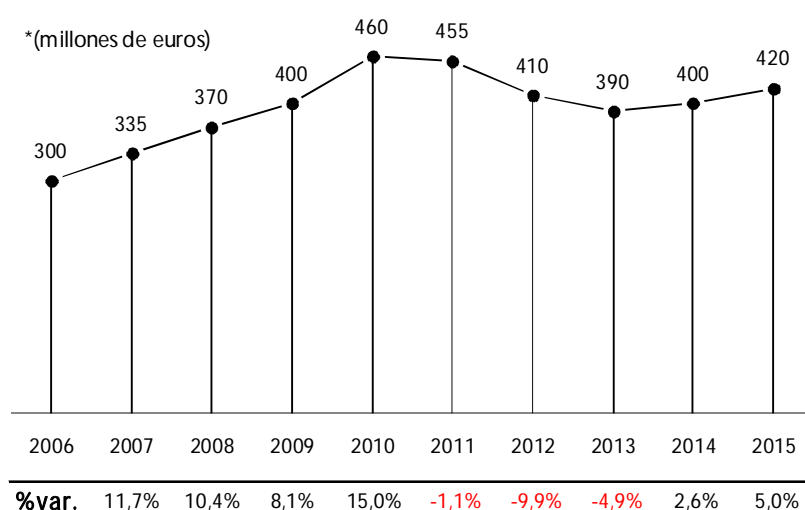


Figura 2 Evolución del mercado de las instalaciones deportivas de concesión pública.

Fuente: Adaptado del informe 2011 (DBK, 2011).

## Instalaciones Deportivas Privadas

Según informes de la agencia DBK (2010, 2015) se presenta un extracto de las conclusiones más relevantes sobre los datos de evolución de la actividad y su estructura del sector. La facturación de los gimnasios privados se situó en 800 millones de euros en 2014, lo que supuso un incremento del 1,9% respecto al año anterior, aunque había llegado a ser de 1.065 millones de euros en 2008. Desde entonces hasta ahora sólo había hecho que caer la facturación año tras año, por lo que el año 2014 rompió esta tendencia. El notable aumento del desempleo y la contracción del consumo de los hogares y el auge de los gimnasios low cost se encuentran entre los principales factores explicativos de la caída de la facturación. En este escenario destaca la competencia creciente procedente de las actividades deportivas al aire libre o de la utilización de instalaciones deportivas de titularidad pública, sensiblemente más baratas. Las actividades deportivas, que aportaron el 88% de los ingresos totales de los gimnasios privados en 2013, registraron en dicho año una disminución del 9%. El resto de servicios, que habían mostrado un gran dinamismo en los últimos años, derivado de su creciente penetración en los centros, acusaron en mayor medida la caída de la demanda, reduciéndose un 14% (IHRSA, 2006). En 2010 el valor del mercado siguió mostrando una tendencia a la baja, en un contexto todavía de debilidad de la demanda y de disminución de las tarifas. Así, los datos provisionales apuntan a un descenso cercano al 7% en el conjunto del año, situándose la cifra de negocio en unos 900 millones de euros. El mercado de gimnasios vio prolongada en 2011, 2012 y 2013 la tendencia descendente que se había registrado a lo largo de los años anteriores, aunque con una suave moderación. (*Wellness\_&\_Sport Consulting y Precor, 2012*). La desfavorable coyuntura económica, el alto nivel de desempleo y la debilidad del consumo privado siguieron incidiendo negativamente en la demanda, que muestra una creciente orientación hacia la práctica deportiva en espacios públicos y en centros municipales. Además, el volumen de negocio siguió viéndose penalizado por la alta rivalidad entre las empresas. Así, aunque la realización de promociones y descuentos permitió contener en alguna medida la caída del número de socios, la reducción de los precios se tradujo en un nuevo descenso de los ingresos totales, hasta el entorno de los 785 millones de euros en 2013 tal y como se aprecia en la Tabla 1. A pesar de la negativa evolución del mercado, que ha motivado el cierre de numerosos gimnasios, algunas de las principales cadenas, así como las empresas especializadas en bajo coste de reciente entrada en el sector, continuaron llevando a cabo algunas inauguraciones de nuevos centros. La ampliación de la oferta, la mejora de las instalaciones y la expansión geográfica, tanto en territorio nacional como hacia el extranjero, son algunas de las estrategias que están aplicando los principales operadores como respuesta a la debilidad de la demanda. De cara a 2012 se esperaba una nueva contracción del mercado, cercana al 2%, mientras que para el 2013 había esperanzas de inicio de crecimiento, y aunque finalmente no fue así se observó una reducción moderada de 15 millones de euros, y la esperada recuperación quedó emplazada al año 2014. Después de una larga fase expansiva, el número total de gimnasios operativos en España que había llegado a alcanzar los 4.700 en 2008, se redujo en torno a un 800 entre 2009 y 2014. En el año 2009 y 2010 se produjeron diversos cierres de establecimientos, tanto independientes como pertenecientes a cadenas que efectuaron un reajuste para adaptarse al deterioro de la demanda. El sector presenta una cierta concentración en las regiones de Cataluña, Madrid, Andalucía y Comunidad Valenciana, donde se sitúa algo más del 60% del total de centros. Además sigue presentando una notable atomización, si bien la tendencia a implantar grandes centros, en buena medida situados en zonas periféricas y en centros comerciales, continúa determinando el crecimiento de la superficie media por establecimiento. De este modo, los gimnasios totalizaron 3,7 millones de metros cuadrados en 2014, marcando un incremento medio de extensión superior al 20% respecto a 2008. Se aprecia una progresiva tendencia de concentración de la oferta puesto que los principales operadores incrementaron su cuota de mercado conjunta en 2014, de forma que los cinco primeros reunieron casi el 25% del total, en tanto que los diez primeros absorbieron cerca del 40%, más de 11 puntos por encima de la cifra del año 2009, a pesar de lo cual el sector sigue

caracterizándose por una notable atomización, estando compuesto mayoritariamente por pequeños centros independientes. Únicamente el 10% de los gimnasios se encuentran integrados en cadenas. El alto número de desempleados, la contención del gasto de los hogares y la intensa competencia en precio son algunas de las principales causas de la caída del valor del mercado. En este contexto, la creciente importancia que los usuarios otorgan al precio ha abierto un espacio para la extensión en el sector de nuevos centros de bajo coste.

**Tabla 1: Principales magnitudes del sector de gestión de ii.dd. privadas**

	<b>2010</b>	<b>2014</b>
<b>Número de gimnasios</b>	4.450	3.900
Crecimiento del número de gimnasios	-3,3	-1,3
Superficie total (miles de m <sup>2</sup> )	3.250	3.700
<b>Cuota de mercado conjunta en valor (%)</b>		
- Cinco primeras empresas	21,7	24,9
- Diez primeras empresas	30,8	39,3
<b>Mercado</b>	<b>(mil. euros)</b>	<b>(variación %)</b>
2008	1065	
2009	980	-8,0%
2010	910	-7,1%
2011	865	-4,9%
2012	800	-7,5%
2013	785	-1,9%
2014	800	1,9%

**Fuente:** (DBK - Einforma, 2010, 2015)

### 2.1.3. Situación actual del sector deportivo en la Comunidad Valenciana

Tal y como se explica en el apartado de material y métodos, para alcanzar un mayor conocimiento de la realidad actual desde diversas perspectivas se realizaron entrevistas con expertos profesionales en el área de la gestión deportiva con diferentes puntos de vista, públicos y privados. De estas entrevistas se extrajeron una serie de anotaciones sobre los puntos coincidentes y los divergentes. Además en el desarrollo de los contenidos de los factores de gestión se introducirán algunas de estas afirmaciones para completar y contrastar la información bibliográfica estudiada.

#### Situación Político-legal:

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

#### Situación Económica:

El número de habitantes de España y de la Comunidad Valenciana, conforme a los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2013), son, respectivamente, 47.190.493 y 5.117.19, lo que supone el 10,84% de la población del país. Según estos datos si comparamos la Comunidad Valenciana con el PIB global, el PIB Servicios, el PIB Servicios de Actividades Sociales y Personales de España vemos que se encuentra entre un 0,14% y 0,5% en peor lugar en proporción con los habitantes (Tabla 2), esta situación se agrava con el PIB específico de gestión IIDDD de la Comunidad Valenciana, que es un 3,36% inferior a los PIB de España en su conjunto. Todo esto se traduce en una reducción de la renta familiar media anual de los habitantes de esta Comunidad del 9,90% con respecto de la media española. Lo cual significa que la economía general del sector es peor en la Comunidad Valenciana que en el resto de España.

**Tabla 2: Comparativa de datos globales España-Comunidad Valenciana.**

Concepto	CV	ESPAÑA	%
Habitantes*	5.117.190	47.190.493	10,84%
PIB global*	93,400	972,4	9,61%(-1,23%)**
PIB Servicios*	66,400	696,7	9,53%(-1,31%)**
PIB Servicios act. Sociales y personales*	4,000	37,4	10,70%(-0,14%)**
PIB Gestión IIDDD*	82,7	1,1	7,48%(-3,36%)**
Renta familiar media anual	15.977€	17.732€	-9,90%(-0,94%)**

\*Nota: Datos en millones de €; \*\*Diferencia en proporción al número de habitantes como referencia

**Fuente: INE (2013)**

La mayoría de los expertos afirman que la actual situación económica afecta directamente al desempeño de las empresas del sector debido a los recortes causados por la crisis en las administraciones como uno de los principales clientes. Estos recortes han provocado una disminución de la oferta de servicios o que se busque mayor autofinanciación de los servicios públicos. Es necesaria una adaptación a las necesidades sociales y, según uno de los expertos, esto se lograría creando una oferta asequible y rentable, lo cual obliga a aplicar

nuevas ofertas con bajos costes y de calidad media para hacer viables las instalaciones, además obligaría al ajuste de las plantillas de personal mediante la creación de procesos más eficaces. Muchos de los expertos opinan que el mantenimiento y viabilidad de las instalaciones pende de un hilo, puesto que existen demasiadas para la demanda general actual, lo cual redundaría en un mal reparto de los clientes que termina afectando a las empresas de este sector que ven reducidos sus ingresos. Actualmente las familias priorizan sus gastos y buscan instalaciones más económicas, o incluso la práctica física y deportiva al aire libre como alternativa de bajo o ningún coste (Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015).

Hasta hace relativamente poco tiempo, las entidades deportivas no tenían en cuenta en sus modelos de gestión aspectos relacionados con la sostenibilidad, un hecho que ahora resulta impensable según manifiestan todos los expertos vinculados a la administración pública y que está regulado por la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, y la Ley 27/2013, de 27 de diciembre, de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local.

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

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

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

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

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

### Situación cultural-ambiental

Según las encuesta de hábitos deportivos 2015 (Consejo Superior de Deportes, 2015) la Comunidad Valenciana se encuentra en la quinta posición en el ranking por nivel de práctica deportiva de la población con 47 puntos porcentuales con un incremento de 6 puntos respecto a 2010, siendo Baleares con 54,2 puntos la que encabeza la lista. La lista cuenta con un total de 17 comunidades y las dos ciudades autónomas, ocupando la última posición Galicia con una puntuación de 37,4%. Puesto que no existe una diferencia proporcional entre todas las CCAA citadas, debemos prestar atención a los resultados y no a la posición. Como norma general los expertos han observado un incremento de la práctica deportiva en los últimos años y sitúan a la Comunidad Valenciana por encima de la media, aunque también es cierto que, quizás no ha cumplido las expectativas políticas, ya que la oferta es superior a la demanda real y dicho crecimiento no se ve reflejado en los niveles de práctica deportiva, sobre todo de aquellos municipios donde no existe desarrollo deportivo tradicional. Por otro lado, existe una tendencia generalizada a aumentar la práctica del “deporte para todos” o la práctica individual al aire libre, mientras que la demanda por el deporte más tradicional, reglado y competitivo, parece decrecer.

**Tabla 3: Porcentaje de práctica deportiva por comunidades autónomas.**

COMUNIDAD	2015	2010	2005
Baleares	54,2	45	37
Navarra	53,3	46	45
Cataluña	50,6	44	43
Madrid	50,5	45	43
<b>Comunidad Valenciana</b>	<b>47,0</b>	<b>41</b>	<b>37</b>
País Vasco	46,9	42	39
Canarias	46,8	41	35
Ceuta	46,7	39	-
Andalucía	45,7	36	33
Rioja, La	45,0	46	40
Cantabria	44,2	37	33
Murcia	43,2	36	34
Aragón	42,2	42	36
Extremadura	41,1	31	29
Castilla y León	40,9	38	34
Asturias	40,1	35	38
Castilla-La Mancha	38,6	39	30
Galicia	37,4	32	33

**Fuente: Basado en datos del informe de hábitos deportivos de España 2015 (Consejo Superior de Deportes, 2015)**

No hay acuerdo en cuáles son las demandas principales de los ciudadanos, ni cuáles deben ser las soluciones, llegando incluso a construirse de forma generalizada instalaciones destinadas al deporte de élite, aún a pesar de que supone tan sólo un 2-3% de la práctica deportiva total. En lo que sí parece haber acuerdo es en la falta de transferencia de los estudios de demanda y la oferta pública y privada general, ya que en la mayor parte de las ocasiones son los clubes los que eligen el producto y luego buscan los clientes, en lugar de estudiar sus demandas y confeccionar las ofertas en función de éstas. Algún experto matiza que la cultura deportiva no va ligada a que una ciudad tenga mejores instalaciones, sino a la percepción que los ciudadanos tienen de las políticas de prácticas deportiva desarrolladas en el municipio, afirmando que “una población con menos recursos económicos tiene menor cultura deportiva y prescinde de su práctica porque no está entre sus prioridades, lo cual puede hacer fracasar el servicio si la política deportiva no ha sido correctamente ajustada a la población”.

## Situación socio-demográfica

La encuesta de hábitos deportivos de España 2015 identifica cuatro grupos de población en función de los hábitos de práctica deportiva: por situación laboral el grupo que más deporte consume son los estudiantes, seguidos de los que están activos laboralmente y los que menos los jubilados, aunque a este grupo, le afecta además la edad (Figura 3). En el segundo grupo, analizando la práctica por estudios, se puede afirmar que a medida que se incrementa el nivel de estudios se eleva el porcentaje de práctica siendo los universitarios los que mayor práctica deportiva realizan con un 64,8%, y las personas sin estudios o estudios primarios, los que menos, 19,7%. En tercer lugar, constituido por grupos de edad, se observa una clara tendencia a la reducción de la práctica a medida que se eleva la edad. Y en cuarto lugar, estudiados los datos por el número de habitantes en el municipio, se observa un ligero aumento en los municipios de más de 50.000 habitantes.

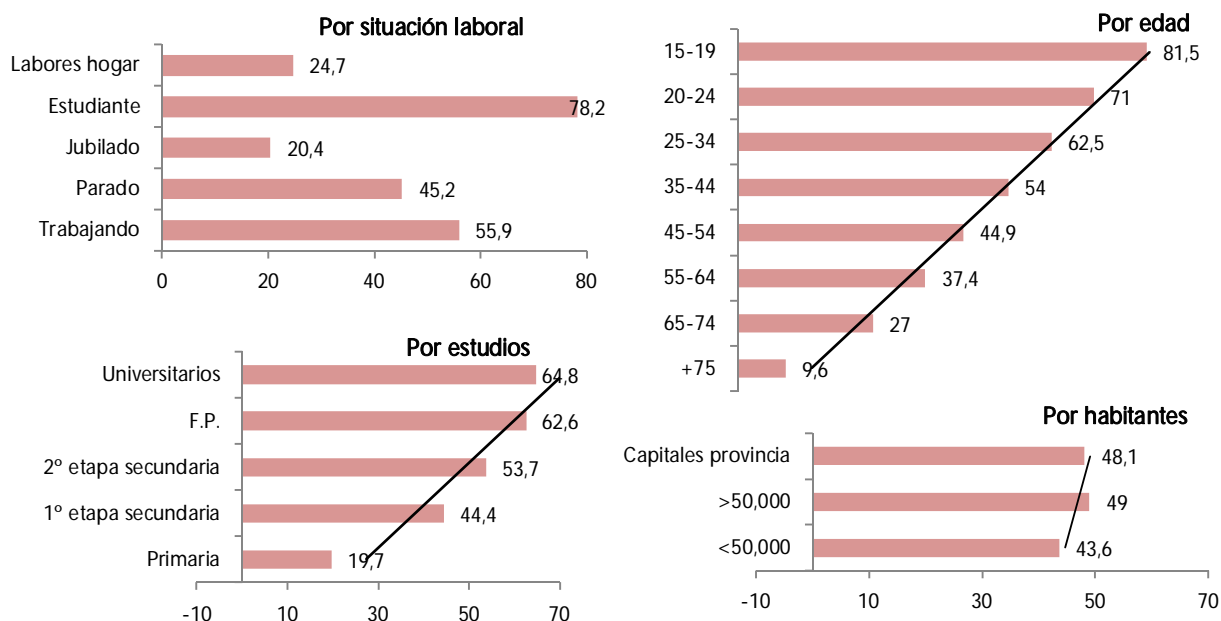


Figura 3 Distribución demográfica de los hábitos de práctica deportiva.

Fuente: Informe de hábitos deportivos de España 2015 (Consejo Superior de Deportes, 2015)

## Situación del Capital humano

Un grupo de variables que tiene un gran interés, hace referencia a las características del capital humano que atiende y facilita la práctica deportiva. La primera variable a considerar es la forma de acceso al puesto de trabajo, y resulta que un 33% de los empleos en este sector se logran a través de "contactos". Sin embargo la principal cuestión a analizar es la relacionada con la titulación de las personas sobre las que descansa la responsabilidad de las diversas funciones desempeñadas en este ámbito, y los resultados no pueden considerarse como positivos. El 47% de los trabajadores no tienen titulación y el 60% no tiene cualificación adecuada para el puesto de trabajo. Por último, cabe destacar que el tipo de relación contractual de la Comunidad Valenciana suele ser temporal -45%-, siendo los contratos fijos lo menos numerosos -11,5%-(G. Martínez, Campos, Pablos, y Mestre, 2011).

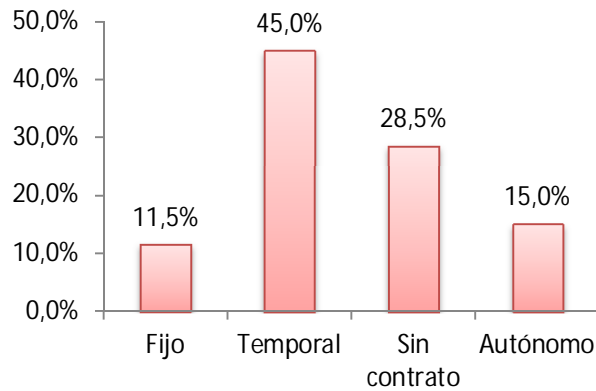


Figura 4 Tipo de relación contractual en la Comunidad Valenciana

Fuente: G. Martínez, Campos, Pablos, y Mestre, 2008; G. Martínez *et al.*, 2011.

La mayor parte de los entrevistados afirman que, en general, falta profesionalización en el sector, pese a que existe una evolución positiva –una mayor profesionalización– motivada por una selección natural causada por la crisis. Otros coinciden en que existe una gran diversidad generalizada por la procedencia de muchos empleados desde otros sectores, lo cual, ha generado un mercado precario y poco cualificado, La falta de regulación profesional precisamente ocasiona una baja profesionalización, salvo en determinados puestos del sector público, para los que sí se da este control.

En cuanto a la gestión actual de los empleados que desarrollan su actividad en este tipo de servicios, el 90% de los expertos afirman que hay poco seguimiento y aplicación de procesos de selección, formación y desempeño. La administración pública no realiza procesos de selección -salvo los estrictos determinados por la ley-, formación o estudios del desempeño. Carece además de sistemas retributivos en función de su desempeño -salvo en determinados puestos- y depende del clima de trabajo para que se desarrollen equipos eficientes. No hay acuerdo en cuanto a la forma de gestionar el capital humano, algunos de los entrevistados parecen estar muy descontentos en tanto que otros tienen una mejor opinión, si bien todos opinan que se debe mejorar en los procesos, sobre todo el de selección y el rendimiento, -además de que existe una relación clara entre la forma de gestionar el capital humano y el éxito o fracaso de la organización-.

El tipo de empresa que más predomina en la Comunidad Valenciana es la sociedad limitada (Figura 5), con un 90% frente a un 10% que representa a las sociedades anónimas. La mayoría de estas empresas suelen ser micro empresas o empresas pequeñas, con una plantilla de 2 a 9 trabajadores (Einforma, 2012).

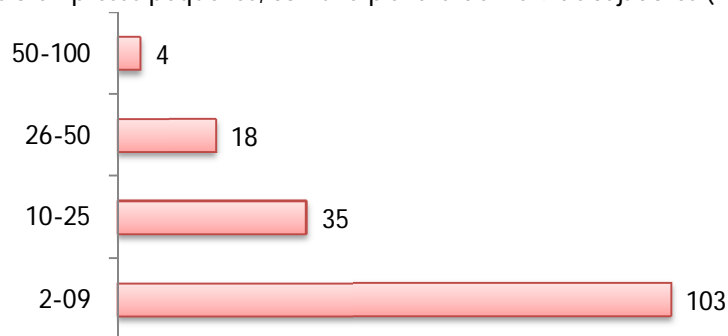


Figura 5 Empresas por número de empleados en la Comunidad Valenciana.

Fuente: INE 2010

## Situación de clientes e ingresos

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

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

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

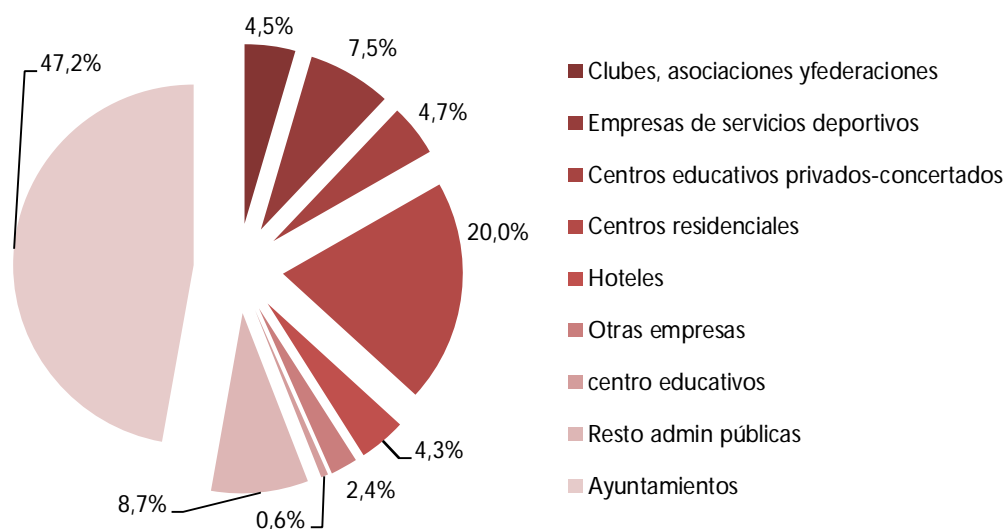


Figura 6 Distribución de los diferentes sectores de competencia.

Fuente: Basado en los datos del Censo de Instalaciones Deportivas 2010.

Pero los recursos también pueden desaparecer, un ejemplo es la desaparición de los ingresos procedentes de programas infantiles debido a una mala planificación, dimensionamiento de la oferta y la inversión de la pirámide poblacional, además de los apoyos y ayudas de la administración, aunque volverán en el futuro. Todos coinciden en que el nivel de fidelización y lealtad de los clientes a los centros deportivos suele ser bajo o muy bajo, alrededor de los 6 meses, y en la mayoría de casos el abandono se produce por no lograr los objetivos planteados.

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

**Tabla 4: Relación de precios medios de las instalaciones deportivas por provincia.**

Provincia	Precio Medio
Cádiz	33,66 €
Huelva	35,00 €
A Coruña	36,33 €
Salamanca	38,34 €
Santa Cruz de Tenerife	39,00 €
Sevilla	39,65 €
Granada	40,14 €
Almería	40,63 €
<b>Valencia</b>	<b>41,90 €</b>
Jaén	42,00 €
Málaga	42,25 €
Lleida	43,00 €
Córdoba	43,38 €
Badajoz	46,83 €
Oviedo	49,28 €
Barcelona	49,82 €
Zaragoza	51,92 €
Bilbao	53,31 €
Madrid	56,45 €

Fuente: FACUA (2011).

### Situación de la competencia

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

Continuando con esta distinción público-privado, en el sector público, el precio de los abonos oscila entre 25-40€/mes -*Premium cost*-; en el privado, los precios están entre los 45-70€/mes -*quality cost*- y entre 15-20€/mes -*low cost*-. La Federación de Consumidores en Acción (FACUA, 2011) realizó una lista sobre los precios generales de algunas provincias españolas, encontrándose la Comunidad Valenciana en el puesto

número 9 con un promedio de cuota mensual de 41'90€; la primera posición la ocupa Cádiz con un abono de 33'66€ y la última posición es para Madrid con el precio del abono más caro, 56'45€. Con estos datos queremos destacar que, actualmente, los centros privados ven como competencia al sector público, ya que realmente no hay diferenciación por producto sino por precio. Por ello las empresas low cost constituyen una fuerte amenaza.

Dentro de este grupo podríamos incluir al sector público, bajo la opinión de algunos expertos del ámbito privado, ya que ejerce mucha fuerza competitiva, posee fuentes de financiación y unas facilidades que el sector privado no posee, condenando al cierre a muchos negocios. Otra competencia, es la oferta de ocio en general, como cines, espectáculos. Otros son más críticos con el sector y manifiestan que falta competitividad, bien porque las instalaciones están programadas y construidas por la administración, o bien porque se vende mal y la competencia depende de la capacidad de cada una de las empresas en crear un valor mayor y contrarrestar las demás ofertas. La amenaza de nuevos competidores parece estar retenida aunque con un 60% de posibilidades de crecimiento -40% actual práctica deporte-, España es un mercado suculento para operadores extranjeros. Habrá que ver después de la crisis qué es lo que sucede.

### Situación de la rentabilidad y costes

La relación existente entre la creación de empresas y la facturación media, no siempre es proporcional, e incluso en ocasiones es inversa, es decir, basándonos en Einforma (2010) una bajada de la facturación global no implica un descenso en la creación de nuevas empresas. En 2006 hubo un crecimiento empresarial del 4,0% y las ventas aumentaron un 0,6%; en el 2007 se produjo un importante aumento de las ventas del 7,5%, pero, en cambio, descendió el crecimiento empresarial hasta un -5,7%, el cual se mantuvo durante el 2008 llegando al -9,7%. En 2010 se registró un crecimiento empresarial del 15,4%, manteniéndose en cifras positivas hasta el año 2011, donde se produce un 3,0%. Las ventas en cambio registraron un descenso en el 2008 del -4,1%, continuando con cifras negativas hasta el 2011, -4,0%; en resumen, durante los últimos cinco años se ha producido una disminución de las ventas y un crecimiento empresarial.

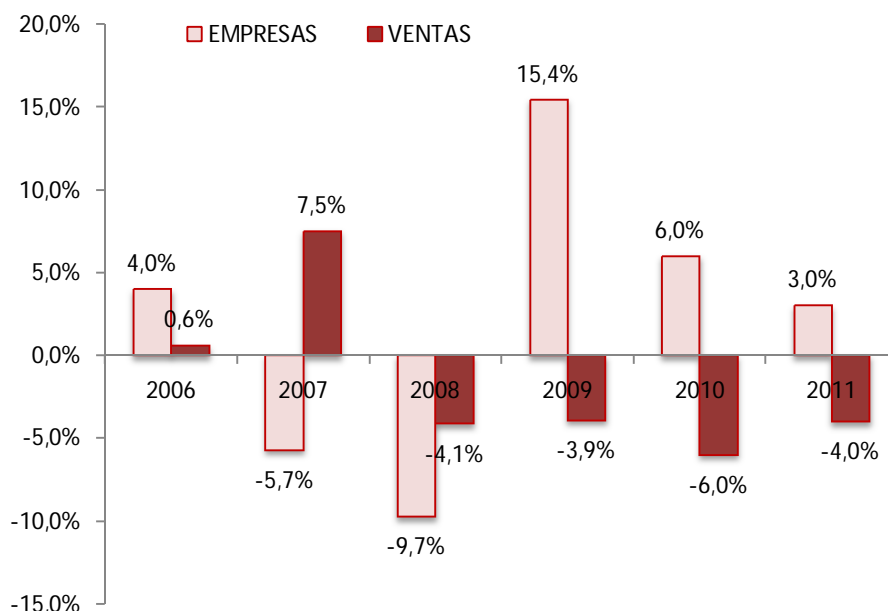


Figura 7 Relación entre el crecimiento de empresas y la evolución de las ventas totales. Sectores 9311 y 9313. España.

Fuente: Einforma, 2013

Los resultados económicos de los últimos seis años indican que el 55% de las empresas han obtenido un promedio negativo de resultados con -63.322€, y el 45% de las empresas un promedio positivo de +28.794€ de beneficios (Einforma, 2013). Los posibles motivos de estos resultados negativos consolidados en los últimos seis años pueden ser: una mala gestión económico-financiera y falsedad en las cuentas para evadir impuestos, aunque no hay datos sobre esto. Los aspectos más relevantes para la rentabilidad del servicio según los expertos son: el alquiler y la ubicación geográfica. La falta de rentabilidad viene acompañada en muchas ocasiones por una mala relación calidad-precio, además de que en muchos concursos públicos la administración ha impuesto condiciones poco realistas y los empresarios han sido temerarios, ya que han contado con que posteriormente re-negociarían la situación. La mayoría de los expertos opina que las instalaciones públicas no son rentables ni lo pueden ser, pero que las privadas sí deben serlo, sobre todo si han desarrollado su proyecto, con un plan de viabilidad realista.

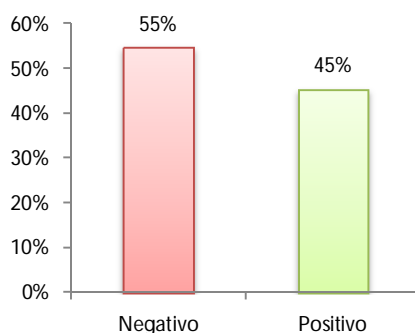


Figura 8 Empresas con resultados negativos y positivos en la Comunidad Valenciana.

Fuente: Einforma (2013)

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

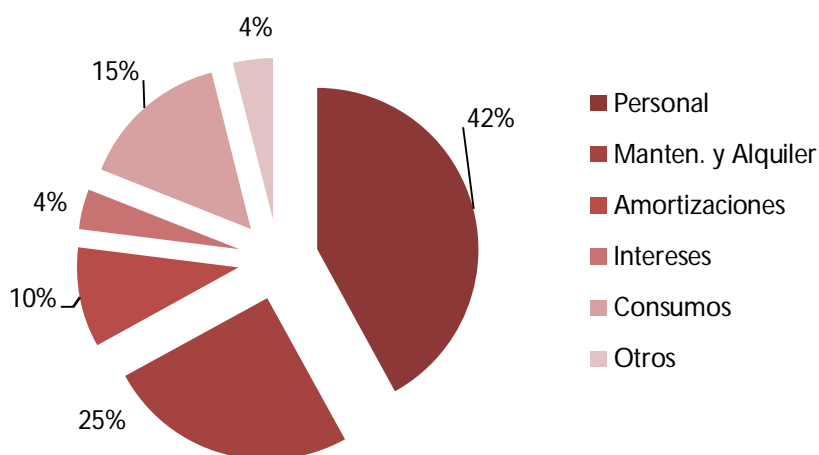


Figura 9 Proporción de las diferentes partidas de gastos en las empresas del sector deportivo.

Fuente: Basado en DBK (DBK - Einforma, 2010)

## Factor recursos tangibles y calidad

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

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

En un estudio sobre la calidad de las instalaciones deportivas se elaboró un Indicador Sintético de Instalaciones Deportivas – I.S.I.D. – (Figura 10) que sitúa a la Comunidad Valenciana con un -4'10 - en el tercer puesto empezando por el final-, siendo el primero de la lista Baleares con un 15,76% y el último, con un -10,49%, Murcia (Burillo *et al.*, 2010).

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

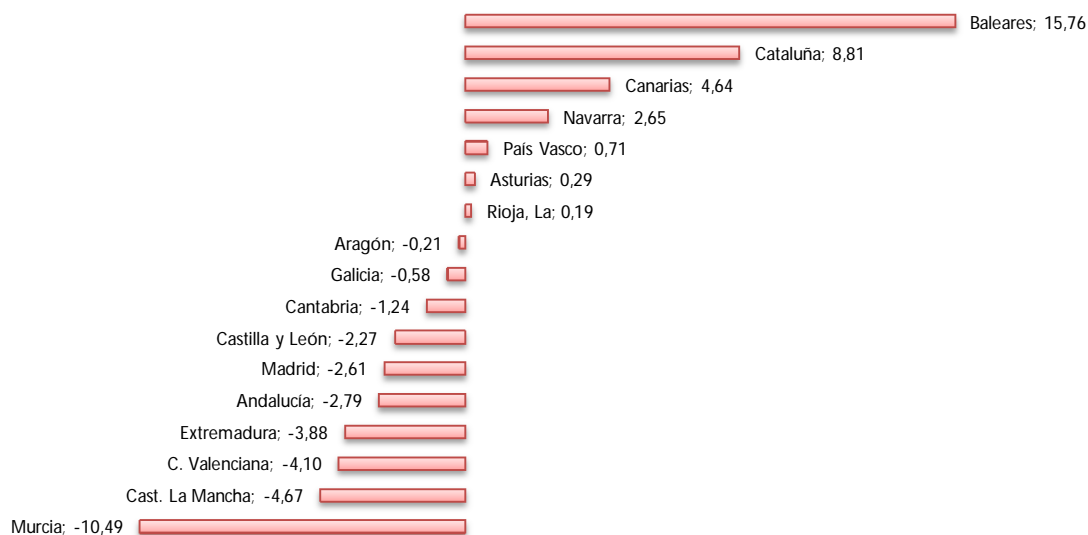


Figura 10 Indicador Sintético de Instalaciones Deportivas

Fuente: Burillo, Rodríguez-Romo, Salnero, Gallardo, y García-Tascón (2010)

A la pregunta de si existen núcleos poblacionales desatendidos o saturados de oferta, resaltan que los núcleos saturados son los más rentables: el deporte escolar y la tercera edad, aunque estos últimos están sufriendo una regresión debido a la dificultad de rentabilizar dichos servicios. En cuanto a deportes específicos el pádel y la natación destacan como los que más oferta reciben. Respecto a los colectivos desatendidos cada vez existen menos, ya que los ciudadanos tienen la capacidad de quejarse y reclamar los servicios para dichos núcleos. Sin embargo, se pueden nombrar como desatendidos a los discapacitados - debido a la baja rentabilidad- y a la mujer. Para el primer colectivo sería recomendable una oferta

verdaderamente socializadora e integradora, y para el segundo, una oferta más específica y pensada en sus necesidades y sus mayores dificultades para desarrollar su tiempo de ocio.

### Conclusiones del apartado

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

La Comunidad Valenciana se encuentra en una posición de desventaja respecto al resto de España, produce menos, y sus ciudadanos tienen menos poder adquisitivo, lo cual acarrea que las actividades deportivas queden en muchas ocasiones en un segundo plano, justificando así los resultados obtenidos. Al sector le falta profesionalización, ya que no parece tomarse en serio aspectos como la selección o titulación necesaria para el desempeño de sus empleados, y carece de estrategias para una adecuada conducción y rentabilidad de sus equipos de trabajo. El futuro del sector pasa por una conversión del tejido asociativo y de buena voluntad, a una visión más empresarial y sostenible del modelo actual, con la aplicación de procesos de investigación del mercado, medición de resultados y toma de decisiones.

El mercado de demanda resulta ser uno de los aspectos más positivos del sector, que goza de buena salud, puesto que las perspectivas parecen avanzar un crecimiento lento pero constante. Las diferencias entre los ciudadanos a la hora de elegir la práctica deportiva determina en gran parte el éxito de los programas deportivos de las diversas localidades aunque por supuesto estas administraciones públicas deben saber canalizar y cubrir dichas demandas. Uno de los retos difícil de salvar es la falta de fidelidad de los clientes en las instalaciones deportivas, ya que gran parte de las personas que se inscriben en un centro no permanece en él mucho tiempo, ocasionando una alta rotación en los centros y la obligación de lanzar constantemente promociones de nueva captación.

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

### Debilidades

- El sector se ha caracterizado, tradicionalmente, por tener una fuerte economía sumergida (Barcelona Activa, 2013).
- Además, muchas personas han ejercido como profesionales sin ninguna titulación, lo que ha provocado un desprestigio del sector y de las personas que se ocupan en él. En este sentido, los organismos representantes del sector han manifestado reiteradamente la necesidad de reforzar la normativa que lo regula y los procedimientos para acceder a un puesto de trabajo (G. Martínez *et al.*, 2008)

- Aunque los primeros compases de la crisis del 2008 no parecían haber afectado al sector, finalmente éste ha sufrido descensos de actividad.
- Tras retroceder un 9 % en 2009, el mercado español de gimnasios registró una disminución del 7 por ciento en 2010, hasta los 900 millones de euros. El alto nivel de desempleo, la contracción del gasto de los hogares y el mayor grado de utilización de instalaciones deportivas públicas han penalizado en los dos últimos años la actividad de las empresas gestoras de gimnasios privados (DBK - Einforma, 2010).

#### Amenazas

- La crisis ha supuesto que algunos profesionales se hayan quedado sin trabajo, de forma que una salida inmediata a esta situación ha sido continuar dedicándose a la actividad que desarrollaban pero de manera sumergida, lo que genera situaciones de competencia desleal y muy posiblemente un descenso de la calidad del servicio (Barcelona Activa, 2013).
- La desaceleración económica y las políticas expansivas de las principales cadenas del sector incrementarán de forma significativa la intensidad competitiva en los próximos años (Barcelona Activa, 2013).

#### Oportunidades

- Las personas mayores constituyen un segmento cada vez más numeroso y más proclive a destinar dinero y tiempo a cuidar su salud y su imagen personal (Daleph, 2010).
- Factores exógenos como la moda, el ocio o las nuevas tecnologías dinamizan y dinamizarán el sector. Por lo tanto, mantenerse al día con respecto a nuevas tendencias de moda, indumentaria, preferencias de ocio de los jóvenes, etc., será imprescindible para dar un servicio de calidad, satisfacer las expectativas de la clientela y aportar valor a los productos (Daleph, 2010).
- El ámbito de los tratamientos alternativos y de las actividades deportivas destinadas a equilibrar la mente y el cuerpo como el yoga o el taichí tienen muchas posibilidades de expansión. En primer lugar, porque las personas profesionales de la salud recomiendan la práctica de estas actividades y, en segundo lugar, porque las personas conocen los beneficios evidentes que aporta realizarlas (Daleph, 2010).
- Los problemas de sobrepeso o el riesgo que tiene llevar una vida sedentaria afectan cada vez más a la población infantil. En este sentido, el colectivo de médicos recomienda a los niños la práctica de deporte, lo que puede comportar nuevos modelos de actividad deportiva destinada a este segmento de población (Daleph, 2010).

## 2.2. ÉXITO ECONÓMICO Y COMPETITIVO

### 2.2.1. Conceptos económicos elementales

Existen dos tipos de estructuras que debemos conocer (González, 2012), los elementos que forman la estructura económica de una empresa y que son de diversa índole como por ejemplo los recursos materiales necesarios para abordar la actividad, y la estructura financiera, que recoge el estado de los recursos financieros utilizados en un momento determinado para financiar los elementos de la estructura económica. A la estructura económica se le denomina activo y a la estructura financiera pasivo. Juntas forman el balance empresarial, que está formado por diferentes apartados (Figura 11).

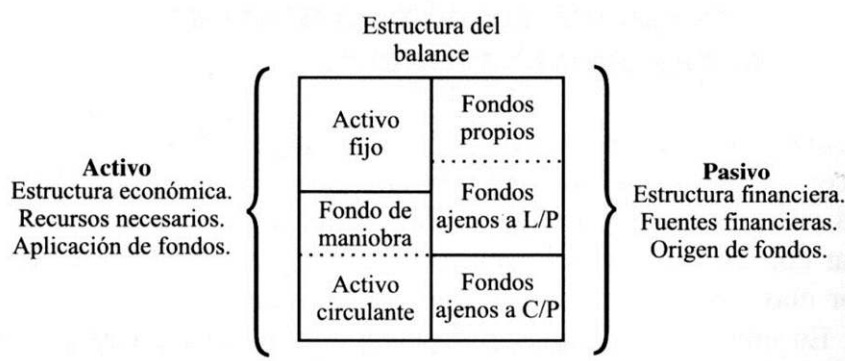


Figura 11 Composición básica de la estructura del balance empresarial

Fuente: F. J. González, 2012

#### El balance contable

El balance de situación es "la expresión estática del patrimonio, en donde aparecen representados todos los elementos que lo constituyen" (González, 2011, p. 53). El balance contable determina, por tanto, la situación económica y financiera de las empresas, y de su descomposición obtenemos los dos grandes apartados explicativos, el activo y el pasivo. Es conveniente tener en cuenta que el balance de situación es como una foto fija, solo válida en un instante preciso (Pérez-Carballo, 2009).

- Activo:

De su definición se desprende que se trata de bienes, inversiones, derechos y recursos controlados económicamente por la empresa en un momento determinado, resultantes del pasado y de los que la empresa espera obtener rendimientos económicos en el futuro. Es el destino o aplicación de los recursos financieros (De Jaime, 2010; González, 2011; Parra, 2005).

- Activo fijo o inmovilizado:

Representa el valor económico contable de los bienes fijos de la empresa (Parra, 2005), es decir que se van a explotar durante más de un año (Pérez-Carballo, 2009). Es el bloque habitualmente más amplio, constituido por inversiones duraderas formado por varios subapartados (González, 2011): el material, elementos tangibles, muebles o inmuebles, como terrenos, edificios o maquinaria; el inmaterial, elementos intangibles que suponen derechos susceptibles de valoración, como concesiones administrativas, propiedad industrial o aplicaciones informáticas; el inmovilizado financiero, constituido por inversiones de naturaleza financiera, como acciones, fianzas o inversiones financieras a largo plazo; y, por último, las amortizaciones, que son el reflejo de la

pérdida de valor de los elementos del inmovilizado, y que se establecen en función de la vida útil del elemento amortizable.

- Activo circulante o disponible + realizable

Disponible se considera a todas las cuentas contables relacionadas con la tesorería, el dinero en caja o en banco, y que forman el líquido de la empresa. El realizable, en cambio, son todos aquellos saldos a favor con vencimientos en el corto plazo, originados por la actividad habitual de la empresa, como son por ejemplo las deudas que los clientes han contraído con la empresa o las fianzas depositadas a corto plazo (González, 2011) y que se espera que a corto plazo se conviertan en dinero disponible (BEAZ Bizkaia, 2011).

- Pasivo

El pasivo refleja lo que debemos y a quién se lo debemos, el origen de los fondos. Se sitúa siempre a la derecha del balance, y representa el capital financiero de la empresa y los orígenes de la financiación que se ha materializado en las inversiones reflejadas en él.

- Pasivo fijo o exigible a largo plazo

Constituido por todas las deudas a largo plazo o superiores al año, habitualmente con entidades financieras u otras de naturaleza financiera, y que tienen su origen en operaciones de inversión en los elementos de inmovilizado, como préstamos, hipotecas u otros análogos (González, 2011)

- Pasivo circulante o exigible a corto plazo

Incluye las deudas con proveedores de recursos, crédito comercial o crédito financiero, contraídas por la empresa con un vencimiento inferior al año (BEAZ Bizkaia, 2011), cuyo origen suele estar en la actividad principal de la empresa, como proveedores o acreedores y préstamos con entidades financieras con un vencimiento en el corto plazo (González, 2011).

- Patrimonio neto o no exigible

Es la diferencia entre el activo total –circulante y fijo- y todas las deudas de la empresa, o pasivo total –circulante o fijo-, muestra el capital que han aportado los propietarios de la empresa y las cuentas que incrementan o reducen dicho capital, es decir, las reservas y los beneficios no repartidos. En el patrimonio neto se incluyen los elementos de la financiación que no se corresponden con deudas frente a terceros, lo cual indica la capacidad de una empresa para hacer frente a las obligaciones contraídas con terceros (BEAZ Bizkaia, 2011). Básicamente constituye la riqueza neta de los copropietarios de la empresa y está formada por el capital social y las variaciones de dicho capital por la actividad de la empresa (González, 2011).

Los criterios fundamentales por los que se estructuran las cuentas de activo y pasivo son los de liquidez, para el activo, y exigibilidad, para el pasivo (De Jaime, 2010), expresado gráficamente en la Figura 12.

- Exigibilidad

Criterio por el cual se ordenan los pasivos en función del plazo de tiempo del que dispone la empresa para devolver los fondos recibidos. Considerando a los pasivos fijos como aquellos fondos de devolución a largo plazo y a los que les suele corresponder un coste a terceros, y los pasivos corrientes cuando la devolución debe hacerse en el corto plazo, inferior al año, y por lo tanto, tiene un alto grado de exigibilidad con coste, en el caso de las deudas financieras, o sin coste, en el caso de las deudas comerciales.

- Realizabilidad o liquidez

Según este criterio se deben estructurar los activos en función de su mayor o menor capacidad de convertirse en dinero disponible (Figura 12). Por ello, se observa que el activo fijo está compuesto de elementos con un plazo largo de conversión en liquidez, y el activo circulante, está compuesto de elementos con una gran capacidad de conversión en dinero.

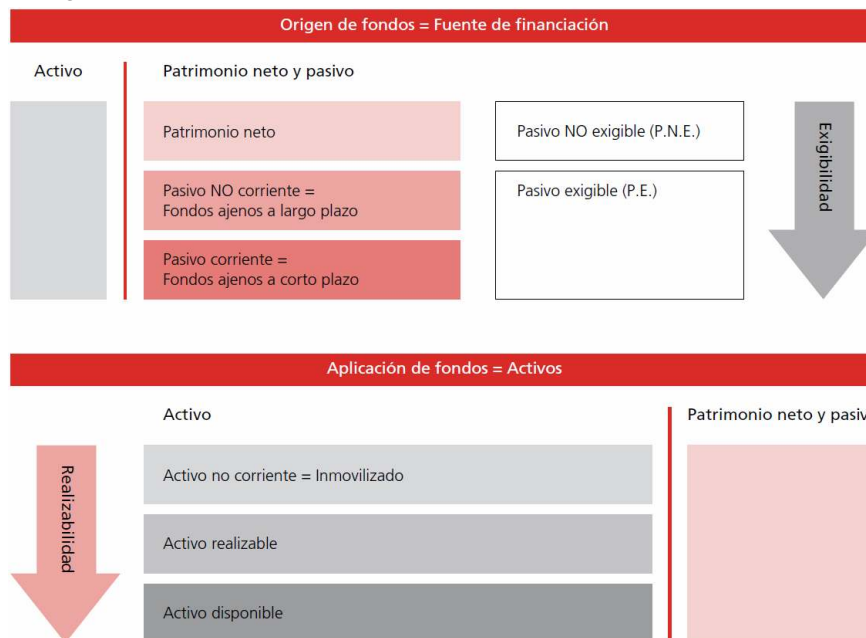


Figura 12 Criterios de orden de las cuentas del balance, realizabilidad y exigibilidad

Fuente: BEAZ Bizkaia (2011)

### La cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados mide los beneficios o pérdidas que refleja la actividad empresarial en un periodo, habitualmente anual (De Jaime, 2010). Se compone de dos apartados: ingresos, que se consideran los flujos positivos; y gastos, que se consideran los flujos negativos. Para hacerlo, deducimos de los ingresos obtenidos, los costes y los gastos de las operaciones necesarias para generar los ingresos, a esto se le llama resultado bruto. De éste se restan, las amortizaciones, los resultados financieros y los impuestos, con lo que obtenemos el beneficio neto de la actividad empresarial (Pérez-Carballo, 2009). Se trata de un documento complementario al balance que nos informa de los resultados del periodo y que nos ayuda a conocer su evolución económica para poder pronosticar el futuro económico de la empresa (González, 2011).

- Ingresos

Los ingresos son los incrementos de los beneficios en forma de entradas de valor de los activos o bien como reducción de las obligaciones, y que dan como resultado un aumento del patrimonio neto (De Jaime, 2010). Una empresa puede tener muchos tipos de ingresos diferentes en función de su actividad y estructura de gestión de servicios, bien ventas o prestación de servicios. También puede producir ingresos financieros, como por ejemplo los intereses generados en un fondo de inversión en el que la empresa haya depositado parte de su dinero, o los ingresos extraordinarios provenientes de subvenciones o ventas de inmovilizado (BEAZ Bizkaia, 2011).

#### ▪ Gastos

Son las reducciones de los beneficios generados en el periodo contable en forma de disminución de los activos o de la contracción de nuevas obligaciones, y que da como resultado una minoración del patrimonio neto (De Jaime, 2010). Los gastos siguen el criterio del devengo, por lo que un gasto es toda operación que reduzca el patrimonio de la empresa (BEAZ Bizkaia, 2011).

Los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias se pueden fraccionar en varias magnitudes que expresan información relevante para entender el equilibrio de los flujos patrimoniales (Figura 13):

#### *EBITDA*<sup>4</sup>

Se corresponde con el beneficio económico de la explotación, no incluye los gastos financieros derivados de la consecución de fondos para la inversión en activos, ni los conceptos de depreciación de dichos activos, por lo que son los fondos generados por la gestión cotidiana de la empresa y que puede utilizar para su desarrollo (De Jaime, 2010).

#### *EBIT*<sup>5</sup>

Es el beneficio de la actividad de explotación de la empresa teniendo en cuenta el conjunto de activos utilizados para la consecución de dichos resultados, como son las amortizaciones del inmovilizado, pero no incluye los gastos financieros de las deudas puesto que son gastos relacionados con los pasivos (De Jaime, 2010).

#### BAT<sup>6</sup>

Refleja el beneficio resultante tras la liquidación de los ingresos-gastos financieros –resultado financiero- por el pago de las deudas contraídas con terceros (De Jaime, 2010), por lo que expresa los resultados teniendo en cuenta la rentabilidad de los activos y los pasivos .

#### BN, Beneficio neto

Expresa el resultado total resultante del pago de los impuestos correspondientes, Impuesto de Sociedades, por lo que se trata del beneficio o rentabilidad atribuida al ejercicio, y de la que pueden disfrutar sus accionistas.



Figura 13 Principales magnitudes de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Fuente: Propia

<sup>4</sup> (Del inglés) *Earnings before interest, tax, depreciation and amortization* = Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones

<sup>5</sup> (Del inglés) *Earnings before interest and tax* = Beneficios antes de intereses e impuestos

<sup>6</sup> Beneficios Antes de Tributos

## Análisis de balances y posición económico-financiera de las empresas

El análisis financiero se basa en el establecimiento de las relaciones existentes entre los diferentes elementos que forman el activo, estructura económica, con los elementos del pasivo y patrimonio neto, estructura financiera. Nos indica la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a corto y largo plazo, y sus tipos de fuentes de financiación mediante la extracción de su nivel de liquidez, solvencia y garantías que presenta frente al exterior. Este análisis se efectúa mediante el uso de ratios de comparación de las magnitudes del activo y el pasivo, y que puede ser histórico, analizando la evolución a lo largo del tiempo, o comparativo con empresas del sector (BEAZ Bizkaia, 2011).

Todos estos ratios los podemos concentrar en las diferentes trayectorias que puede tomar una compañía según las decisiones de sus directivos, hacia dos posiciones que debe servir de referencia: la posición económica, que identifica la capacidad de la empresa para generar y retener beneficios en un periodo determinado y que definiría el mejor o peor funcionamiento de la empresa; y la posición financiera, que expresaría la capacidad que tiene para atender convenientemente a sus compromisos de pago financieros y que identificaría una situación de mejor o peor liquidez. La conjunción de ambas la denomina de Jaime (2010) como la posición económico-financiera y podría ser representada gráficamente en un sistema de coordenadas tal y como se representa en la Figura 14.

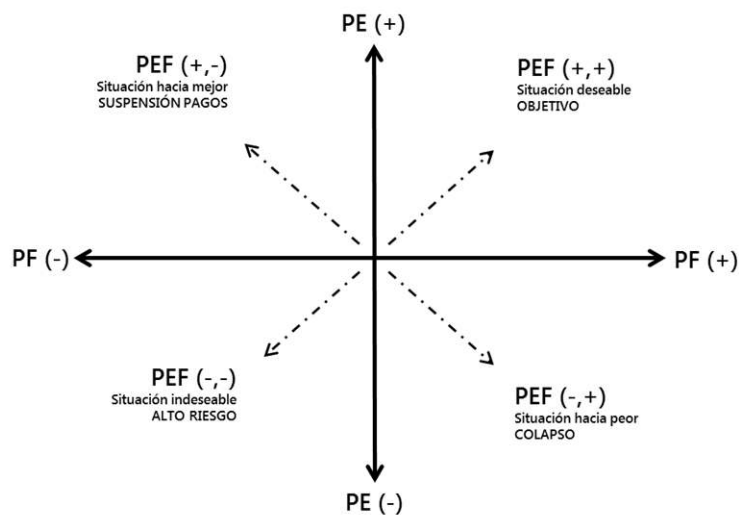


Figura 14 Las trayectorias posibles en la posición económico financiera.

Fuente: Basado en de Jaime (2010).

Cada una de estas posiciones representa lo siguiente:

La posición 1, PEF (+,+): debe ser la posición objetivo, deseable por todas las empresas y que representaría una situación éxito. Significa que tiene capacidad para generar beneficios [PE+] y además puede afrontar el pago de sus deudas [PF+].

La posición 2, PEF (+,-): es una posición mejorable desde el punto de vista de la gestión directiva puesto que pese a contar con una posición económica favorable [PE+], tiene dificultades para hacer frente al pago de sus deudas con terceros pudiendo ocasionar suspensión de pagos y enfrentarse a situaciones de falta de liquidez [PF-].

La posición 3, PEF (-,+): es una posición empeorable desde el punto de vista económico puesto que pese a tener una posición cómoda financieramente [PF+], debido posiblemente por un patrimonio neto bien dotado, se enfrentan a una situación económica [PE-] de pérdidas, lo cual si no se corrige puede hacer caer a la empresa a una situación de colapso que de alargarse en el tiempo la arrastraría a posiciones más desfavorables PEF (-,-).

La posición 4, PEF (-,-): es la peor de las situaciones, de la que hay que salir cuanto antes puesto que está en riesgo el futuro de la empresa. Por un lado, su delicada situación financiera [PF-] no se ve alimentada por su rendimiento económico [PE-], lo cual hunde más las posibilidades de reflotar. Las soluciones posibles pasaran por una reestructuración total tanto de la estructura económica como de la financiera.

- Análisis de la posición económica

- Rentabilidad

Existen diferentes grados de diagnóstico de los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias (De Jaime, 2010). Si el EBITDA resulta negativo la empresa no puede cubrir con ingresos ni su estructura financiera, ni sus activos, por lo que cuanto más venda más perderá, lo que significa que debe proceder a una profunda reestructuración. En el caso de que este indicador sea positivo pero el EBIT sea negativo, indica que la empresa no puede cubrir parte de los gastos de estructura, por lo que deberá reestructurar su planteamiento económico. Si las pérdidas se recogen en el BAT, significará que la empresa puede cubrir con sus ingresos la financiación de sus activos pero no los gastos de los fondos obtenidos de entidades bancarias por lo que deberá sopesar la reestructuración financiera.

La rentabilidad es el término por excelencia que se usa para definir el éxito de una empresa, aunque no es el único, y generalmente los dos términos más comúnmente utilizados para expresar la medida de rentabilidad son la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera: La rentabilidad económica expresa la relación existente entre los beneficios de la empresa y la utilización de los activos, es decir, la rentabilidad de los activos; y la rentabilidad financiera expresa el beneficio neto existente y su relación con el patrimonio de la empresa, es decir la rentabilidad del inversor (De Jaime, 2010). Conviene diferenciar entre las rentabilidad de las inversiones, de la rentabilidad de los accionistas, puesto que la primera identifica la tasa de la estructura de la empresa y la segunda, la tasa de la inversión de los propietarios, a estas dos rentabilidades se les denomina rentabilidad económica y rentabilidad financiera:

- Rentabilidad económica:

Se calcula con el cociente entre el beneficio económico BAIT y el activo total neto y representa la capacidad de la empresa de rentabilizar la inversión en activos y bienes (BEAZ Bizkaia, 2011; De Jaime, 2010; González, 2011, 2012; Pérez-Carballo, 2009). Para profundizar más podemos descomponer este término en dos: margen de beneficios, que es el cociente del BAIT por ventas, identifica el beneficio de la explotación en porcentaje sobre las ventas; y la rotación de los activos, que es el cociente de las ventas por el activo, que identifica la capacidad de los activos de la empresa para generar ventas (De Jaime, 2010; González, 2011).

- Rentabilidad financiera:

La rentabilidad financiera define la relación existente entre el beneficio obtenido tras el pago de las amortizaciones y el descuento de los gastos de la deuda en su relación con la estructura financiera propia, determinada por los fondos propios, es la tasa por la que se remunera a los socios accionistas de la empresa (González, 2011), este ratio es el considerado como fundamental para las finanzas corporativas ya que representa el coste oportunidad respecto a la inversión y esfuerzo financiero que deben realizar sus accionistas en relación al retorno de dicha inversión y que se puede utilizar para comparar con otros sectores o con el mercado de valores a fin de estudiar dónde es más conveniente invertir el dinero (De Jaime, 2010).

- **Análisis de la posición financiera**

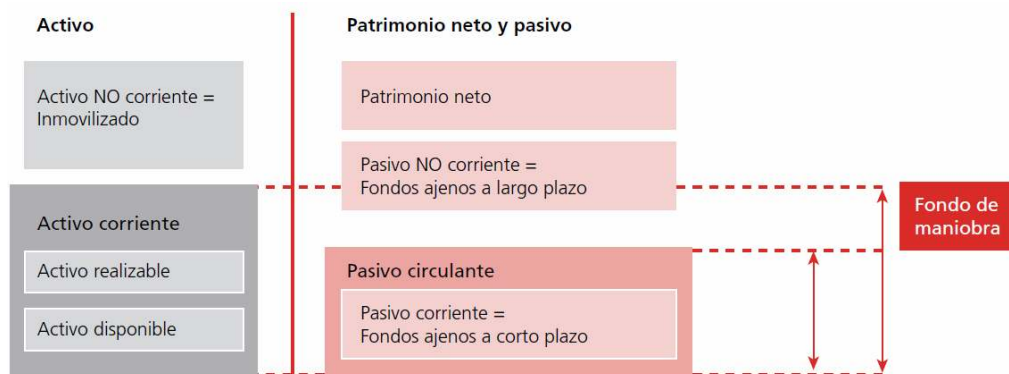
El equilibrio financiero se conoce como la capacidad que tiene una empresa para satisfacer las deudas con sus respectivos acreedores, determinando su capacidad en el corto plazo o situación actual a través del estudio de su liquidez o capacidad de maniobra, y el largo plazo, o futuro, con su capacidad de autofinanciación o solvencia (González, 2011).

- **Liquidez o fondo de maniobra**

El fondo de maniobra representa el flujo de capital circulante de la empresa, y lo identificamos con la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (González, 2011). Esta magnitud actúa como un indicador de liquidez de la empresa que refleja si el saldo de tesorería y los saldos pendientes de cobro de los clientes son suficientes para hacer frente al pago de los acreedores a corto plazo, ya sean proveedores, préstamos, administraciones públicas, etc. (BEAZ Bizkaia, 2011). Podemos observar diversas situaciones en dicha liquidez:

**Liquidez positiva:**

El fondo de maniobra se calcula con la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante (Figura 15), si la diferencia ofrece un número positivo, nos indica que el volumen de posesiones o activos a corto plazo es superior al pasivo circulante, lo que indica que, a priori, la empresa tiene capacidad para hacer frente a sus deudas inmediatas y que no va a sufrir situaciones de tensión de tesorería (BEAZ Bizkaia, 2011). Aunque si bien es cierto, es conveniente observar si este positivo incluye una alta calidad de los activos circulantes, lo que significa que una gran parte de los mismos sean líquidos y de calidad (De Jaime, 2010). Los activos circulantes de calidad son aquellos que permiten acceder a dicho recurso de forma rápida y segura, como por ejemplo, el dinero en caja o banco, llamado disponible, o bien en forma de deudas de clientes de cobro seguro o garantizado.



*Figura 15 Cálculo del fondo de maniobra*

**Fuente: BEAZ Bizkaia (2011).**

**Liquidez negativa:**

La falta de liquidez o la liquidez negativa es una de las principales causas de extinción de las empresas pequeñas y medianas, que son la mayoría de las empresas, debido a las dificultades que ello genera para hacer frente a los pagos inmediatos. La liquidez negativa o fondo de maniobra negativo significa que las deudas de proveedores o acreedores a corto plazo superan los derechos de cobro y el efectivo, que posee la empresa para afrontar dichas deudas, es decir, que el pasivo circulante es superior al activo circulante (De Jaime, 2010).

Habitualmente en el estudio de la liquidez se incorpora un estudio de la composición de dicha liquidez con la inclusión de ratios de liquidez inmediata, descontando las existencias, y el test ácido, descontando además las deudas de clientes (De Jaime, 2010; González, 2011). En cambio, el sector de la gestión de instalaciones deportivas, como norma general, carece de existencias, puesto que al ser empresas de servicios, no venden productos sino que ofrecen el uso de instalaciones deportivas, que son los activos fijos, y los servicios personales, que son gastos de personal. Además, las deudas de clientes no suponen, generalmente, más del 6% del total del activo circulante en el caso de las empresas que gestionan equipamientos privados. Por lo que no parece necesario en este estudio incorporar estos subindicadores, puesto que no añaden información al ratio de liquidez general comentado.

- Solvencia o autofinanciación

Las empresas son entes con una vida previsiblemente larga en condiciones normales, por ello, el análisis de la empresa debe abarcar varias perspectivas: las estáticas, con magnitudes de fondo como las que hemos visto; pero también las dinámicas, con magnitudes de flujo entre las cuales está el estudio y tratamiento de la solvencia o nivel de autofinanciación (González, 2011). Una fortaleza financiera mantenida en el largo plazo genera una adecuada gestión del endeudamiento estructural, aspecto que proyecta una imagen externa de la empresa de solvencia financiera (De Jaime, 2010). La evaluación de la estructura financiera de la empresa permite además explicar la naturaleza y composición de su capital, centrando la atención en 3 términos principalmente (Pérez-Carballo, 2009): el endeudamiento, visto como la proporción entre la deuda financiera y el patrimonio neto; la estructura temporal de la deuda, como proporción de deuda a corto plazo respecto a la deuda total; y el coste de la deuda, que son los intereses por la contratación de préstamos y otras deudas financieras. Todos estos conceptos tratan de explicar cómo se autofinancia la empresa y qué perspectivas de futuro y capacidad futura de pago de su deuda tendrá. Para González (2011) las diversas fuentes de financiación que puede obtener una empresa son dos: fuentes propias y ajenas, y todas ellas las clasifica el autor según la Figura 16 en base a dicho origen de los fondos, en los que se identifica a la financiación potencial como la suma de los importes que se pueden destinar a autofinanciar a la empresa, y la autofinanciación neta, que es la suma que finalmente se destina, puesto que el resto se destina a retribuir a los accionistas.

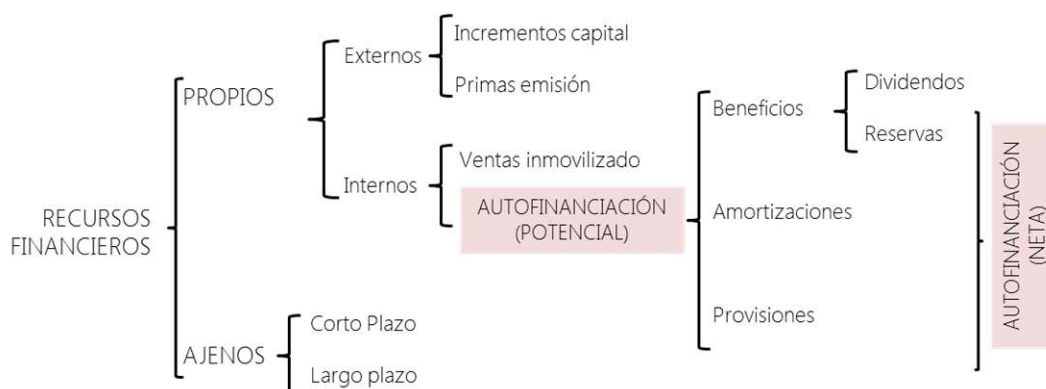


Figura 16 Clasificación de los recursos financieros de la empresa.

Fuente: Basado en González (2011)

- Endeudamiento

El nivel de endeudamiento refleja la fortaleza interna de la empresa, puesto que establece la relación entre los fondos aportados por los socios más la autofinanciación, con los fondos aportados por terceros y que, por lo tanto, tienen un coste (De Jaime, 2010). La finalidad de la utilización del endeudamiento es el de proporcionar más financiación que la aportada por los accionistas, lo que permite una mayor inversión y, por consiguiente, una mejor capacidad de crecimiento y actividad (Pérez-Carballo, 2009).

- Estructura financiera

La estructura de la empresa trata de observar y aportar información sobre las relaciones existentes entre las diferentes magnitudes del balance a fin de completar la información que no se haya aportado en los análisis precedentes. Entre todas las posibilidades de estudio destacan 3 (De Jaime, 2010):

1. El análisis de la estructura de la deuda que establece la relación o cociente entre el patrimonio neto y la suma del pasivo y el patrimonio neto, es decir, la proporción de los fondos propios respecto a los fondos totales con el objetivo de observar la capacidad de independencia financiera de entidades ajenas.
2. El análisis de la cobertura del inmovilizado, es decir, la relación entre los activos fijos y los pasivos fijos más el patrimonio neto, de forma que nos ofrece la proporción en que está cubierta la financiación de los activos a largo plazo con financiación a largo plazo.
3. El análisis de la cobertura de los intereses, que compara el porcentaje que suponen los intereses del beneficio tras descontar las amortizaciones [BAIT], el cual nos muestra la capacidad que tiene la empresa de soportar el coste de la financiación a lo largo del tiempo.

## 2.2.2. Ratios económicos de análisis de la empresa

Los ratios expresan relación entre dos magnitudes, habitualmente a través de cocientes manifestados en tantos por uno o multiplicados por cien para manifestar porcentajes. El objetivo de los mismos siempre es obtener más información que la aportada directamente por las magnitudes empleadas (González, 2011).

El estudio de un ratio relevante ofrece la relación entre los indicadores que lo componen que aumenta su valor cuanto existe un relación causa-efecto entre dichos indicadores (Pérez-Carballo, 2009).

### Uso de ratios contables

También conocidos como razón o relación, es el cociente de dos magnitudes determinadas, expresan la relación existente entre ellas a través de porcentajes o tantos por uno según si el resultado se multiplica por 100 o no. (González, 2011). Para Sánchez (2002) antes de trabajar con ratios para el análisis de la rentabilidad es conveniente tener en cuenta que las magnitudes cuyo cociente es el indicador de beneficio debe poder establecerse en forma monetaria, que exista una relación causal entre los recursos consideramos como denominador y el excedente o margen al que va a ser enfrentado, y que ha de considerarse largos periodos de tiempo que deben ser promediados para evitar posibles alteraciones puntuales fruto de decisiones contables no representativas de la realidad económica de la empresa. El objetivo de los ratios económico financieros consiste en ofrecer información complementaria a la ofrecida por los valores o magnitudes iniciales (González, 2011).

## Ratios para el análisis de la posición económica

Tal y como hemos comentado anteriormente existen dos niveles de análisis de la posición económica que ostenta una empresa (Figura 17). Un primer nivel conocido como rentabilidad económica o del activo, y un segundo nivel conocido como rentabilidad financiera. La relación entre ambos tipos de rentabilidad viene definida por el apalancamiento financiero que actuará como amplificador o reductor de la rentabilidad financiera respecto a la económica, en función de si esta última es superior al coste medio de la deuda o no (J. P. Sánchez, 2002).

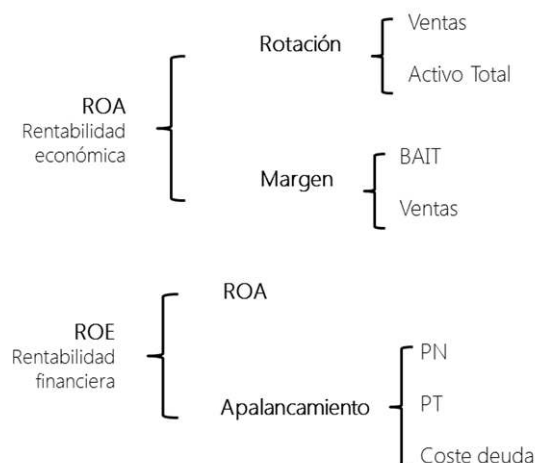


Figura 17 Pirámide de ratios de posición económica.

Fuente: Basado en de Jaime (2010) y en González (2011)

### a. ROA y ratios de ventas

El ratio denominado ROA<sup>7</sup> indica el beneficio o excedente que se recupera por cada euro invertido puesto que compara el beneficio obtenido antes de intereses y tasas (BAIT) con el valor total de las inversiones, es decir, el total de los activos, por lo que no considera la estructura financiera de la empresa, únicamente considera la estructura productiva (BEAZ Bizkaia, 2011).

$$ROA = \frac{\text{Beneficios antes de intereses y tasas}}{\text{Activo total a su estado medio}} = \frac{BAIT}{AT}$$

Este ratio usado en multitud de estudios (Acedo, Ayala, y Rodríguez, 2007; Fernández, Montes, y Vázquez, 1996; Melgarejo, Arcelus, y Simon, 2007) ofrece una medida de productividad media global que obtiene una empresa sobre su inversión, de manera que cuanto más alto es este ratio entendemos que se está gestionando mejor sus activos (CEEI, 2013) es decir, mayor es la productividad de los activos. Depende tanto del margen neto que se obtiene en relación con las ventas totales como de la rotación de las ventas respecto a los activos, por lo que las vías para incrementar la rentabilidad de la empresa son 3 principalmente (BEAZ Bizkaia, 2011):

- Incrementar el margen manteniendo la rotación -volumen de actividad-.
- Incrementar la rotación manteniendo el margen.
- Reducir cualquiera de los dos -margen/rotación- pero incrementar el otro -margen/rotación- en un importe superior.

<sup>7</sup> ROA = Return On Assets: (Del inglés) Retorno de los activos

Si se descompone la rentabilidad económica se observa que se compone de esos dos ratios relacionados, margen y rotación, si se multiplica el numerador y denominador por las ventas o ingresos, expresado en fórmula sería así (J. P. Sánchez, 2002):

$$ROA = \frac{BAIT}{AT} = \frac{BAIT}{Ventas} \times \frac{Ventas}{AT} = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

La descomposición de dicho indicador permite extraer por un lado, el ratio de margen que mide el beneficio obtenido por cada euro vendido (CEEL, 2013), es decir, la rentabilidad de las ventas, y nos permite analizar y observar la capacidad que tiene una empresa para vender gestionando adecuadamente sus ingresos y gastos. Por otro lado, también se obtiene el ratio de rotación de los activos, que mide el número de veces que se recupera el activo, lo que significa el número de unidades vendidas por cada euro invertido, por lo que ofrece información sobre la eficiencia en la utilización o aprovechamiento de los activos para generar ingresos, y por lo tanto, conocer si existe sobredimensionamiento o capacidad ociosa de las inversiones (J. P. Sánchez, 2002).

#### b. ROE<sup>8</sup> y el apalancamiento financiero

La rentabilidad financiera o ROE, explica la rentabilidad neta que se obtiene en relación con los capitales propios de la empresa, aspecto que interesa a los socios accionistas, puesto que permite comparar la rentabilidad obtenida con la inversión que ha realizado en la empresa y observar si le compensa haber realizado dicha inversión y la asunción del riesgo económico que ello supone frente a la rentabilidad que podría haber obtenido en una inversión alternativa más segura como puede ser un depósito bancario (BEAZ Bizkaia, 2011; J. P. Sánchez, 2002).

La fórmula más consensuada por la literatura sobre la rentabilidad financiera utiliza, por un lado, el resultado neto o el resultado antes de impuestos, si se desea obtener una rentabilidad financiera matizada por el efecto legislativo o no y, por otro lado, el patrimonio neto en su estado medio, es decir la suma del capital social, los beneficios acumulados y reservas, tal y como se muestra a continuación:

$$ROE = \frac{\text{Beneficios Antes de Tasas}}{\text{Patrimonio Neto en su estado medio}} = \frac{BAT}{PNm}$$

La rentabilidad financiera se puede descomponer en dos fórmulas:

a. La primera en la que la multiplicación del beneficio neto sobre ventas y la rotación del activo matiza una rentabilidad económica que tiene en cuenta los costes de la estructura financiera, más aún si a este valor le añadimos el cociente entre activo total y fondos propios como indicador del endeudamiento de la empresa, puesto que con ello nos acercamos al concepto de apalancamiento financiero (J. P. Sánchez, 2002).

$$ROE = \frac{BN}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{ATm}{PNm}$$

BN = Beneficio Neto

V = Ventas

ATm = Activo Total en su estado medio

PNm = Patrimonio Neto en su estado medio

b. La segunda fórmula se obtiene multiplicando las magnitudes de la rentabilidad financiera por las ventas netas, el activo total y el beneficio antes de intereses e impuestos, el cual no tiene en cuenta los gastos

<sup>8</sup> ROE = Return On Equity: (Del inglés) Retorno de las acciones

financieros, a fin de extraer una medida que no tenga en cuenta la rentabilidad económica y nos permita introducir en el apalancamiento financiero el efecto del coste del endeudamiento (J. P. Sánchez, 2002).

$$ROE = \frac{BAIT}{V} \times \frac{V}{ATm} \times \frac{BN}{BAIT} \times \frac{ATm}{PNm}$$

BAIT = Beneficio Antes de Intereses y Tasas

Por otro lado, el apalancamiento financiero (FAF<sup>9</sup>) permite establecer la relación entre la deuda pendiente y el patrimonio neto, introduciendo además los efectos de los gastos de financiación en los beneficios, es decir, que analiza el efecto de la deuda sobre la rentabilidad financiera debido a que cuando una empresa se endeuda reduce su beneficio neto al incrementar parte de sus gastos (CEEI, 2013). Se puede expresar como el cociente entre el activo total y los fondos propios multiplicado por un indicador que recoja los efectos del gasto financiero que produce la deuda (J. P. Sánchez, 2002).

$$FAF = \frac{BN}{BAIT} \times \frac{ATm}{PNm}$$

Integración de los 3 ratios:

Por otro lado De Jaime (2010) afirma que si tomamos como referencia los indicadores que forman parte del apalancamiento: endeudamiento, rentabilidad financiera, rentabilidad económica, intereses y efecto impositivo resulta la siguiente fórmula tras varias operaciones de cálculo y sustitución:

$$RF' = [RE + e(RE - i)] \times (1 - t)$$

RE = Rentabilidad económica

e = endeudamiento

i = gasto de intereses de la deuda en porcentaje sobre el total de financiación ajena

t = tipo impositivo

Aunque si se pretende calcular sin tener en cuenta el tipo impositivo la fórmula quedaría sin el apartado (1 - t) de la siguiente forma:

$$RFb = RE + e(RE - i)$$

Esta última fórmula (De Jaime, 2010; Pérez-Carballo, 2009; J. P. Sánchez, 2002) integraría los 3 conceptos o ratios en un solo cálculo llamado "Rentabilidad Financiera Bruta" que tiene en cuenta la rentabilidad financiera a partir de la rentabilidad económica, teniendo en cuenta el endeudamiento y el coste de la deuda. Todos estos cálculos quedan relacionados en la Figura 18.

---

<sup>9</sup> FAF = Factor de Apalancamiento Financiero

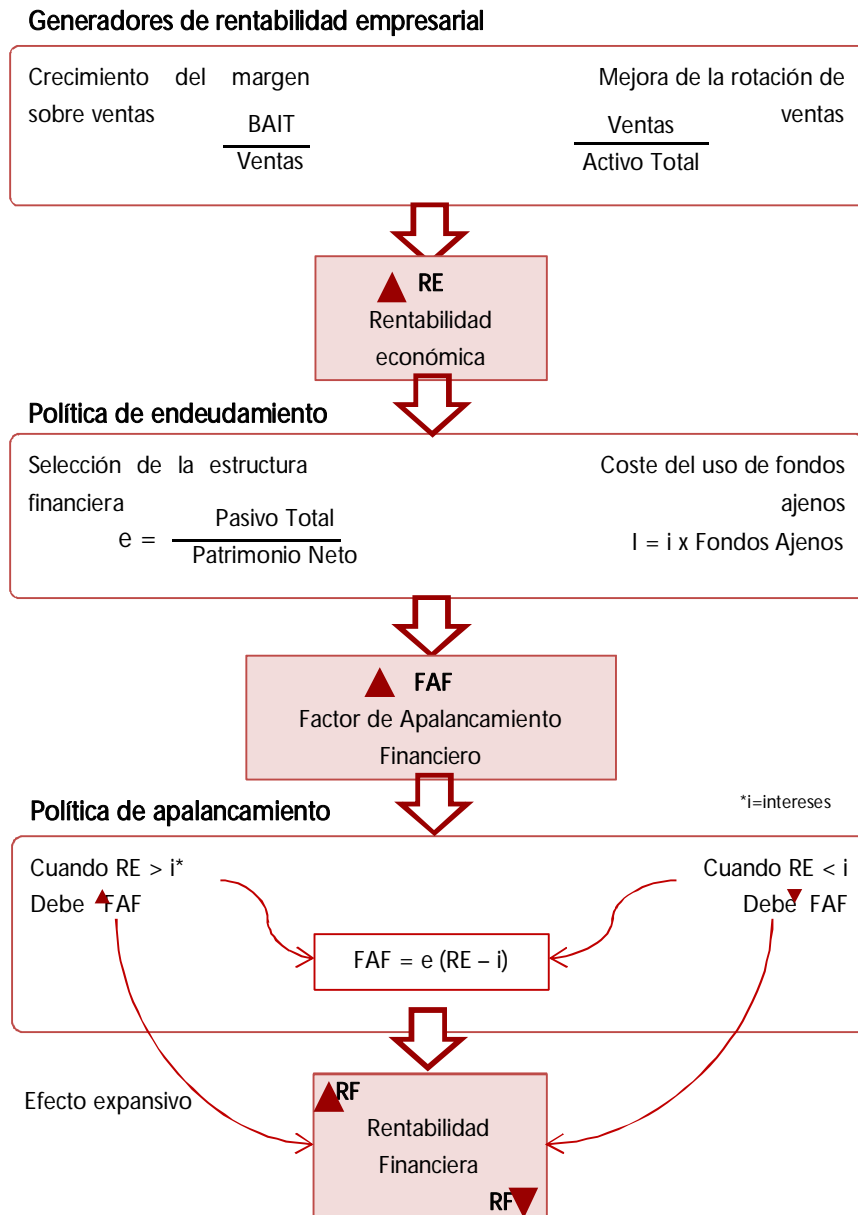


Figura 18 Esquema de vinculación RE-RF mediante el apalancamiento.

Fuente: Basado en De Jaime (2010)

## Ratios para el trabajo de la posición financiera

Mientras que la posición económica fundamenta sus cálculos en la cuenta de explotación y su relación con el balance, la posición financiera se centra esencialmente en el balance contable, las masas patrimoniales y en su relación con las fuentes de financiación, es decir, el estado de deudas y capacidad de pago. A esos conceptos se les conoce como solvencia y liquidez en función de la urgencia de pago. Los ratios de la posición financiera quedarán centrados pues en estos dos indicadores principales:

#### a. Ratios de análisis de la solvencia empresarial

Este apartado se centra en el diagnóstico de la estructura de financiación de las empresas, también llamada "estructura patrimonial fija" (González, 2011). Para ello, los principales indicadores empleados son: el endeudamiento, la estructura temporal y el coste de la deuda (Pérez-Carballo, 2009). Las empresas habitualmente suelen necesitar más financiación que la aportada por los propietarios, por lo que deben recurrir a fuentes de financiación que tienen un coste, es por ello, que el endeudamiento y su capacidad para afrontar el pago de sus deudas se convierten en una referencia fundamental de las finanzas corporativas, por lo que toda estrategia de crecimiento que los propietarios de una empresa deseen llevar a cabo tendrá que tener en cuenta la capacidad de endeudamiento demostrando un crecimiento sostenible en el tiempo (De Jaime, 2010). La fortaleza de solvencia financiera depende de 2 aspectos fundamentalmente: la estructura financiera y el endeudamiento.

##### - Estructura o equilibrio financiero

Los ratios de estructura financiera comparan las magnitudes financieras de la empresa y su proporción con las magnitudes de desarrollo y crecimiento (De Jaime, 2010). Estas magnitudes son la cobertura del inmovilizado y la estructura financiera a largo plazo:

##### Cobertura de inmovilizado (Ci)

El ratio de cobertura de inmovilizado indica el peso de los recursos permanentes o activos fijos sobre la financiación total que soporta dichos activos, por lo que debe ser lo suficientemente alto para sustentarlos a largo plazo (BEAZ Bizkaia, 2011). Mide cómo se está financiando el activo inmovilizado de la empresa en función de su rentabilidad y al igual que otros ratios existen varias versiones, entre ellas la de De Jaime (2010) que relaciona las masas financieras a largo plazo con el activo fijo neto. Este activo fijo neto se obtiene de la deducción de las amortizaciones acumuladas al activo total como consecuencia de la depreciación del citado Activo. En la misma línea se pronuncian González (2011) y Pérez-Carballo (2009), quedando la fórmula así:

$$Ci = \frac{PN + PF}{AF_{neto}}$$

La obtención de valores superiores a la unidad en este ratio indica que la financiación básica cubre todo el Activo Fijo y parte del Activo Circulante, la situación contraria significaría que el Activo Circulante financia parte de las inversiones, situación que se interpretaría como dificultad financiera o falta de solvencia (González, 2011).

##### Financiación a largo plazo o estructura financiera (EFin):

Este ratio ofrece información situando a la empresa en la peor de las circunstancias y muestra que sucedería si se deseara liquidar todos los activos y las deudas contraídas.

$$EFin = \frac{AT}{PF + PC}$$

Cuanto más se acerque a 1, tanto más peligrosa es la situación. Si es menor que 1, la empresa estaría en quiebra técnica. Si se analiza detenidamente el ratio se observa que nos reporta información sobre la proporción del Patrimonio Neto sobre el pasivo, por lo que también se podría utilizar la siguiente fórmula que nos ofrecería la misma información (De Jaime, 2010; González, 2011):

$$EFin' = \frac{PN}{PT + PN}$$

Aunque también podemos encontrarnos en ocasiones con otros autores como Fernández *et al.* (1996) que lo matizan sustituyendo el Patrimonio Neto por las reservas o beneficios acumulados, con la idea de separar del cálculo el capital social que no se puede definir como un recurso de autofinanciación sino como un pasivo no exigible, lo que comporta diferencias importantes en función del dato o referencia que se pretenda.

- Endeudamiento (e)

Los ratios de estructura financiera reflejan el nivel de deuda de las empresas con otros y que suponen un coste – intereses de la deuda- (De Jaime, 2010). Llamado también coeficiente de endeudamiento total, relaciona el pasivo exigible total con el patrimonio neto. Sobre este dato hay mucha menos controversia y versiones y suelen coincidir autores y estudios (Fernández *et al.*, 1996; González, 2011; Melgarejo *et al.*, 2007; Pérez-Carballo, 2009) en la misma forma de cálculo. Se expresa de la siguiente forma:

$$e = \frac{PF + PC}{PN}$$

b. Ratios de análisis de la liquidez empresarial

La liquidez se define como la relación entre el activo corriente y el pasivo corriente debido a que el primero está integrado por las propiedades de la empresa que son efectivo o que se prevé que se convertirán en efectivo en breve, menos de un año, como consecuencia de la actividad propia de la empresa. La liquidez empresarial representa a la estructura patrimonial circulante. El pasivo corriente, en cambio, aglutina todas las deudas exigibles con vencimiento inferior al año, ya sean financieras, comerciales o acreedoras (Pérez-Carballo, 2009), así pues la diferencia entre ambos conceptos representa el exceso de valor contable de los activos. La liquidez también llamada fondo de maniobra (Fernández *et al.*, 1996; González, 2011), tal y como explicábamos anteriormente, representa el equilibrio financiero a corto plazo, aunque hay una diferencia fundamental entre ambos términos que son complementarios (González, 2011): el concepto de fondo, significa volumen o saldo, y por lo tanto, se expresa en términos económicos, que en este caso sería la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, por lo que esta diferencia resultaría en un saldo restante, en euros, que podemos aprovechar para la financiación a largo plazo. En cambio, el ratio de liquidez expresa un cociente entre dos magnitudes que nos ofrece un ratio o razón de dimensión de una sobre la otra. En el caso de estudios de estados financieros de empresas, es conveniente tener en cuenta el fondo de maniobra puesto que interesa observar en términos monetarios qué importe dispone la empresa para maniobrar en su actividad cotidiana, pero en el caso de este estudio es la relación de las magnitudes, es decir el ratio de liquidez, el que será útil para comparar a unas empresas con otras.

$$Lq = \frac{AC}{PC}$$

Se puede, además, caer en la tentación de pensar que un ratio de liquidez igual a 1 es adecuado, puesto que las deudas a corto estarían cubiertas en principio por los bienes a corto plazo, pero la posible morosidad de clientes o las dificultades en vender las existencias aconsejan que el activo corriente sea superior al pasivo corriente con un margen amplio (BEAZ Bizkaia, 2011). Como ejemplo representativo se puede afirmar que el valor medio de este ratio para el total de la empresa Española en el año 2011 es de 1,16 (González, 2011). En esta misma línea, muchos autores recuerdan la utilidad de matizar este ratio con información sobre el margen disponible en efectivo, o lo que es igual, restar las existencias al activo circulante, para aislar la posibilidad de que a la empresa le cueste tener una alta rotación en la venta de existencias, y por lo tanto, le resulte difícil materializar en efectivo dichas existencias. En el caso del sector

deportivo, no se ha creído conveniente estudiar este ratio puesto que la presencia de existencias en las empresas es muy reducida o nula.

c. Relación entre liquidez y solvencia

Por último, es conveniente destacar además la afirmación de algunos autores respecto a que el fondo de maniobra se nutre de la autofinanciación (De Jaime, 2010; González, 2011) de forma que la autofinanciación de un periodo determinado generada por las actividades de la empresa e integradas por el beneficio, las amortizaciones y las provisiones, tienen como destino final el fondo de maniobra. Si diferenciamos las dos estructuras patrimoniales principales: la circulante, que recoge al activo y al pasivo circulantes y cuya diferencia es el fondo de maniobra; y la fija, que recoge el inmovilizado y el pasivo fijo, vemos como el fondo de maniobra recoge la autofinanciación de la actividad o flujo económico de explotación y se aplica a las inversiones de la estructura patrimonial fija. Por ello, es conveniente conservar un fondo de maniobra mínimo que sirva de garantía de desarrollo financiero y técnico de la empresa (CEEI, 2013).

Por otro lado, las dos magnitudes, estructura patrimonial fija y estructura patrimonial circulante nos ofrecen información de forma que podemos organizarlas en varias posiciones financieras de equilibrio o solvencia (De Jaime, 2010; González, 2011), tal y como se muestra en la Figura 19:

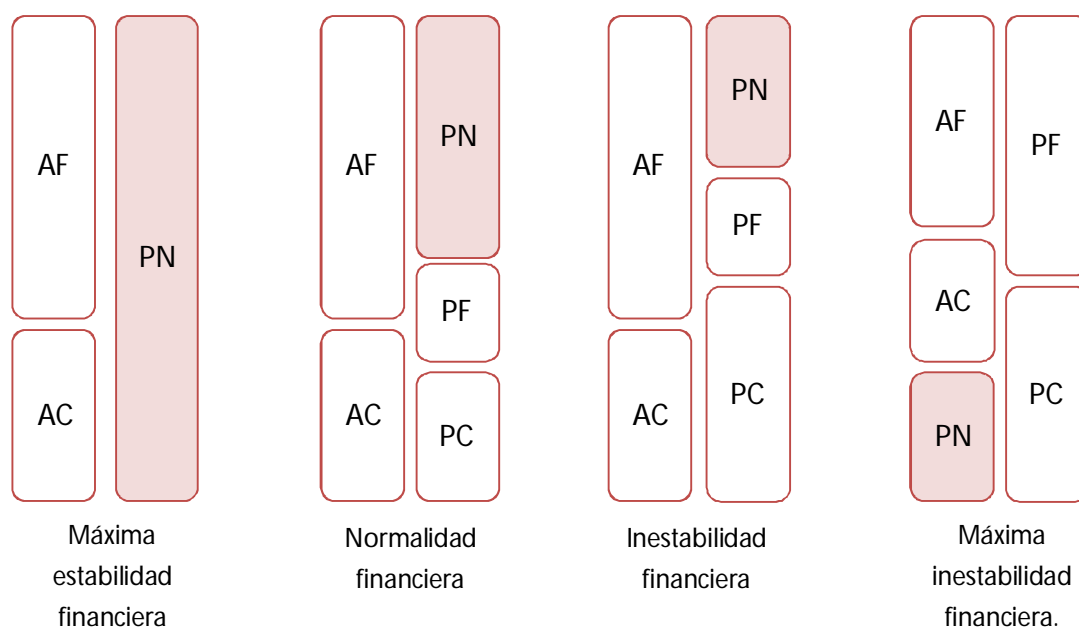


Figura 19 Posiciones de equilibrio financiero.

Fuente: De Jaime (2010)

Posición de máxima estabilidad (PMEF ++): El patrimonio de una empresa que se financia exclusivamente de sus propios recursos y su nivel de endeudamiento es cero. En esta posición la estabilidad es total porque la empresa carece de deudas y no sufre el riesgo de impago, debido a que todas sus fuentes de financiación son no exigibles. Máxima solvencia y liquidez. La fórmula que representaría dicha situación es la que sigue:

$$AT = PN \text{ y } PT = 0$$

Posición de normalidad financiera (PNF +): En esta posición el patrimonio neto de una empresa financia sólo en parte los activos, otra parte está financiada por deudas con terceros, ya sea a corto o a largo plazo.

Solvencia y liquidez son positivas, por lo que, en principio, no hay riesgo de impago presente ni futuro. La fórmula que representaría dicha situación es la que sigue:

$$AT = PN + PT \text{ y } PN > 0$$

Posición de inestabilidad financiera (PIF -): Esta situación supone un riesgo elevado para las empresas puesto que las deudas a corto plazo superan a los activos corrientes por lo que el patrimonio neto y el pasivo fijo deben financiar deudas de pago inmediato. La solvencia parece verse comprometida en el futuro por una liquidez negativa. Existe riesgo de impago. La fórmula que representaría dicha situación es la que sigue:

$$AC < PC \text{ y } PN > 0$$

Posición de máxima inestabilidad financiera (PMIF --): Es aquella en la que el patrimonio neto es negativo debido al volumen de pérdidas acumuladas. El pasivo debe financiar los activos y las pérdidas, por lo que el endeudamiento es superior a los recursos reales disponibles. La posición negativa del patrimonio neto implica un cambio de bloque, por lo que pasa de ocupar una posición en el pasivo a ocupar una posición en el activo. Las progresivas pérdidas van impidiendo la inversión de las instalaciones y equipamientos, que se deterioran, con lo que la situación se irá agravando con el tiempo. Se ven comprometidas liquidez y solvencia, sometiendo a la empresa a una situación de quiebra técnica. La fórmula que representaría dicha situación es la que sigue:

$$AT + PN = PT \text{ y } PN < 0$$

### 2.3.2. Algunos usos y clasificaciones para la valoración del éxito económico y competitivo

Desde hace varios años uno de los conceptos más controvertidos de la literatura económica y empresarial es la definición del éxito económico. Hasta tal punto ha sido compleja esta delimitación que algunos han decidido definir y tratar de predecir el fracaso empresarial como alternativa (Altman, 2000; Fernando y Oranday, 2012; Romani, Aroca, Aguirre, Leiton, y Muñoz, 2002; Tascón y Castaño, 2012), puesto que una empresa que no fracasa es una empresa que tiene éxito, de lo contrario no permanecería en el mercado, es decir, la supervivencia como demostración de buen funcionamiento. Sin embargo, muchos otros han tratado de definir y medir dicho éxito de muchas formas, bien según su eficacia o eficiencia organizativa (Chien, 2004; Karteroliotis y Papadimitriou, 2004; Pedraja y Rodríguez, 2004; Quinn y Rohrbaugh, 1983), bien en base a su rendimiento organizacional, bien bajo el criterio de capacidad competitiva (Aragón y Rubio, 2009; D. Gallardo, Sánchez, y Corchuelo, 2013; Romero, Noriega, Escobar, y Ávila, 2009), o bien bajo el de éxito económico (García-Tenorio y Rodríguez, 2010; Paige y Littrell, 2002; Retolaza, Ruiz, y Araujo, 2007).

En primer lugar, se presentan diferentes denominaciones de éxito según diversos autores (Tabla 5):

**Tabla 5: Conceptos relacionados por la literatura con el éxito organizacional.**

Concepto de referencia	Autores
Eficacia o eficiencia organizativa	(Chien, 2004; Hossein, Ramezaniyeh, Yosefi, y Sajjadi, 2011; Karerliotis y Papadimitriou, 2004; Pedraja y Rodríguez, 2004; Quinn y Rohrbaugh, 1983; Weinberg y McDermott, 2002)
Éxito en los negocios o empresarial	(García-Tenorio y Rodríguez, 2010; Paige y Littrell, 2002; Retolaza <i>et al.</i> , 2007; Sáinz, 2001)
Competitividad o éxito competitivo	(Aragón y Rubio, 2002, 2005b, 2009; D. Gallardo <i>et al.</i> , 2013; Romero <i>et al.</i> , 2009)
Rendimiento organizacional	(Baruch y Ramalho, 2006; Camisón y Cruz, 2008)

**Fuente: Propia**

Que una empresa alcance el éxito competitivo va a depender de su capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción (Aragón y Rubio, 2002). Determinar si una organización es exitosa o no, no es una tarea sencilla aunque la opción preferida suelen ser los indicadores contables de rentabilidad del capital como por ejemplo rentabilidad económica, rentabilidad financiera o rentabilidad sobre ventas (Spanos, Zaralis, y Lioukas, 2004). Según un estudio de Paige y Litrell (2002) sobre los factores asociados al éxito y la estrategia en artesanos minoristas, el concepto de éxito ha sido considerado como resultados extrínsecos tangibles, como el desempeño financiero, el incremento del ingreso personal y la riqueza.

Robbins (1990) destacó 4 aspectos relevantes acerca de la medición del éxito organizacional: que la supervivencia es una condición necesaria para el éxito de una organización, que existe un acuerdo unánime sobre el hecho de que la eficacia organizativa requiere un criterio múltiple, que las distintas funciones organizativas tienen que ser evaluadas utilizando distintas características y que la eficacia organizativa debe considerar tanto los medios como los fines.

El éxito en las empresas de gestión deportiva es un concepto multifacético, sobre todo en lo que se refiere a las pequeñas empresas. Una de las medidas básicas de una organización exitosa es que sobreviva (Berrett *et al.*, 1993). Camisón y Cruz (2008) afirmaban que en la medición del éxito del desempeño de una organización se han de tener en cuenta diversos indicadores, resultando admitido por los autores la función de un objetivo multi-criterio que incluye diferentes indicadores de situaciones de desequilibrio en la industria. Esta perspectiva, según explican, defiende que no es realista esperar que un indicador único pueda proveer de una medida válida y fiable de un constructo complejo como es el desempeño organizativo. El modelo confeccionado por Camisón y Cruz (2008) consta de diversas variables multicriterios que contemplan resultados financieros, eficiencia operativa, satisfacción de los stakeholders<sup>10</sup> y capacidad de competir. Este modelo, según asegura su autor, supera las reticencias directivas al aportar datos objetivos en aspectos claves del negocio.

<sup>10</sup> Stakeholders: "Cualquier grupo o individuo identificable que pueda afectar el logro de los objetivos de una organización o que es afectado por el logro de los objetivos de una organización como son los grupos de interés público, grupos de protesta, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, competidores, sindicatos, así como segmentos de clientes, accionistas... (Freeman y Reed, 1983).

**Tabla 6: Escala para la medición del desempeño organizativo**

<b>RESULTADOS FINANCIEROS</b>	
<b>R1. Rentabilidad económica media</b>	Beneficios antes de intereses e impuestos / activo neto total.
<b>R2. Rentabilidad financiera media</b>	Beneficio neto total después de impuestos / fondos propios.
<b>R3. Rentabilidad media en ventas</b>	Beneficio antes de intereses e impuestos / ventas.
<b>R4. Margen bruto de explotación medio</b>	Porcentaje del valor de las ventas.
<b>R5. Crecimiento medio de ventas</b>	Índice histórico n/n-4: (ventas n / ventas n-4)1/5 x 100.
<b>R6. Crecimiento medio internacional</b>	Índice histórico n/n-4: (ventas intern. n/ ventas n-4) 1/5 x 100
<b>R7. Ganancia de cuota de mercado</b>	$\Delta$ participación en ventas totales de industria período n / n-4.
<b>R8. Crecimiento esperado en ventas</b>	Crecimiento esperado de las ventas en los 3 próximos años.
<b>R9. Crecimiento esperado internacional</b>	Crecimiento esperado del negocio internac. 3 próximos años
<b>R13. Solvencia financiera</b>	Ratio deuda total / recursos propios.
<b>R14. Liquidez financiera</b>	Ratio activo circulante / pasivo circulante.
<b>EFICIENCIA OPERATIVA</b>	
<b>R11. Productividad del trabajo</b>	Relación valor añadido / personal total medio de la empresa.
<b>R12. Eficiencia en costes</b>	Coste unitario total del producto.
<b>SATISFACCIÓN DE LOS STAKEHOLDERS</b>	
<b>R10. Creación de riqueza</b>	Relación valor de mercado / valor contable de la empresa.
<b>R15. Satisfacción de los clientes</b>	Índice promedio de satisfacción de los clientes.
<b>R16. Satisfacción de los empleados</b>	Índice promedio de satisfacción de los empleados.
<b>R17. Imagen global del entorno</b>	Valoración de la contribución socioeconómica de la empresa.
<b>CAPACIDAD DE COMPETIR</b>	
<b>R18. Posición competitiva doméstica</b>	Fortaleza competitiva en relación a los competidores españoles.
<b>R19. Posición competitiva europea</b>	Fortaleza competitiva en relación a los competidores de la UE.
<b>R20. Posición competitiva global</b>	Fortaleza competitiva en relación a la competencia mundial.
<b>R21. Posición competitiva precios/interna</b>	Posición competitiva en precios frente a la competencia interna.
<b>R22. Posición competitiva precios/externa</b>	Posición competitiva en precios frente a la competencia externa.
<b>R23. Posición competitiva calidad/interna</b>	Posición competitiva en calidad frente a la competencia interna.
<b>R24. Posición competitiva calidad/externa</b>	Posición competitiva en calidad frente a la competencia externa.
<b>R25. Desempeño global de la organización</b>	Valoración global del nivel de desempeño de la organización.

Fuente: Camisón y Cruz (2008)

Por otro lado, Pedraja y Rodríguez (2004) desarrollaron un estudio sobre el efecto de los estilos de liderazgo en la eficacia de organizaciones públicas, en el cual, midieron la eficacia organizativa, y por ende el éxito organizacional, mediante un conjunto de factores como la satisfacción de los usuarios, la satisfacción de los ministerios y patrocinadores, la satisfacción de los funcionarios, el crecimiento, imagen, y posición relativa de la organización y la situación económica, financiera y presupuestaria. Respecto a cada factor se detectó su nivel de importancia y logro para construir un índice relativo de eficacia.

En el estudio de Rubio y Aragón (2002) realizaron una completa y exhaustiva revisión de la literatura en cuanto a los indicadores de éxito competitivo se refiere, cuyo cuadro de conclusiones exponemos en la Tabla 7. En general, se cree más idónea la utilización de una medida multidimensional de naturaleza cuantitativa y cualitativa (Kotey y Meredith, 1997) debido a que la capacidad para competir de la empresa se ve afectada por un gran número de variables de naturaleza tanto tangible como intangible, imposibles de reflejar en una medida unidimensional.

**Tabla 7: Indicadores de medida del éxito competitivo**

Indicadores cuantitativos		Fuente		
		Objetiva	Subjetiva	Mixta
Indicadores económicos	Rentabilidad económica	Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan y Porter, 1997; McGahan, 1999.	Covin <i>et al.</i> , 1990; Gadenne, 1998; Álvarez y García, 1996.	Peters y Waterman, 1982; Camisón, 1997, 1999, 2001; Donroroso <i>et al.</i> 2001.
	Productividad	Marbella, 1998; Manez, J.A. <i>et al.</i> , 2005.	Quinn y Rohrbaugh, 1983; Álvarez y García, 1996.	Camisón, 1997, 2001.
Indicadores financieros		Marbella, 1998.	Covin <i>et al.</i> , 1990; Álvarez y García, 1996.	Camisón, 1997; 2001.
Indicadores de crecimiento	De las ventas	Acar, 1993; Wijewardena y Cooray, 1995.	Covin <i>et al.</i> , 1990; Álvarez y García, 1996.	Camisón, 1997, 2001; Donroroso <i>et al.</i> 2001.
	Del número de empleados	Acar, 1993.		Donroroso <i>et al.</i> 2001.
	De los beneficios	Kalleberg y Leicht, 1991.	Paig y Littrel, 2002.	
	De partidas del balance			Peters y Waterman, 1982.
Otros	De la cuota de mercado	Chang y Singh, 2000.	Quinn y Rohrbaugh, 1983.	Camisón, 1997, 2001.
	Indicadores de actividad			Camisón, 1997.
	Internacionalización			Donroroso <i>et al.</i> 2001.
	Grado de innovación	Marbella, 1998.		
	Índices de creación de riqueza o valor	Kay, 1993.		Peters y Waterman, 1982; Camisón, 1997, 2001.
	Q de Tobin	McGahan, 1999.		
Indicadores cualitativos		Fuente		
		Subjetiva		Mixta
Capacidad de innovación				Peters y Waterman, 1982
Satisfacción/ motivación de empleados		Quinn y Rohrbaugh, 1983; Paig y Littrell, 2002.		Camisón, 2001.
Satisfacción de clientes		Quinn y Rohrbaugh, 1983.		Camisón, 2001.
Contribución socioeconómica				Camisón, 2001.
Satisfacción del propietario de la empresa con los resultados		Covin <i>et al.</i> , 1990; Luk, 1996.		
Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento de las ventas		Luk, 1996.		
Satisfacción del propietario de la empresa con el crecimiento del número de empleados		Luk, 1996.		
Posición competitiva de la empresa				Camisón, 1997, 2001.

Fuente: Aragón y Rubio (2002).

Sin embargo Retolaza, Ruiz, y Araujo (2007) señalaron la imposibilidad de identificar una vinculación positiva entre rentabilidad y éxito en organizaciones que desempeñan labor social, por lo que decidieron abordar la vía de la ausencia de fracaso, ya que estas organizaciones necesitan ser sostenibles en el tiempo, lo cual exige la no existencia de rentabilidades negativas de forma consecutiva. La acumulación de pérdidas situaría a dicha organización en situación de insolvencia financiera que podría conducir a la quiebra, lo que parece contrario a la necesidad de permanencia de la organización en el tiempo para desempeñar su labor social.

Para Dressler (2004) el marco de eficacia de las organizaciones se compone de lo siguiente:

- Organización del contexto
- Estructura de la unidad empresarial y de negocios
- Infraestructura de la organización, equipo y capacidades individuales
- Medición del desempeño
- Establecimiento de metas.

Muchos investigadores han indagado sobre la efectividad como la evidencia del éxito de las organizaciones deportivas, tratando de reducir la complejidad de la elaboración de un instrumento de medida. En la literatura se encuentran diversos enfoques de medición de la efectividad aunque los principales son 5: el modelo de objetivos, el modelo de los recursos del sistema, el modelo de procesos, el modelo de grupos de interés múltiple y el modelo competitividad por valores (Papadimitriou y Taylor, 2000). En la Tabla 8 se

resume los referidos modelos de medición de la eficacia de las organizaciones, relacionando los autores más destacados.

**Tabla 8: Enfoques en la medición de efectividad de las organizaciones deportivas.**

<b>Enfoque1: Consecución de recursos</b>		
<b>Características</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Autores</b>
<p>CENTRADO EN LA ENTRADA DE RECURSOS</p> <p>Medición del éxito en función de la capacidad de la organización de conseguir y explotar recursos externos.</p> <p>Atracción de recursos para asegurar la viabilidad del proyecto.</p> <p>Dado que se requieren recursos para alcanzar las metas, más recursos supondrá mayor eficacia y éxito. (Chelladurai, 1987)</p>	<p>Un estudio de Frisby (1986) concluyó una débil correlación entre las variables de meta y el modelo de enfoque en los recursos, explicando que la consecución de más recursos no siempre implica una mayor efectividad y éxito.</p>	<p>Yuchtman y Seashore (1967)</p> <p>Frisby (1986)</p>
<b>Enfoque2: Procesos Internos</b>		
<b>Características</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Autores</b>
<p>CENTRADO EN EL PROCESAMIENTO DE RECURSOS</p> <p>Medición de efectividad atendiendo al ambiente interno armónico y eficiente.</p> <p>Se determina efectividad a la unión de confianza, integración-coordinación y buen funcionamiento.</p> <p>Valoración de la coherencia y lógica interna para estimar el rendimiento de la organización.</p>	<p>No tiene en cuenta aspectos como los recursos, los procesos, los productos y la satisfacción de los clientes.</p> <p>Falta de consideración de la naturaleza política y cultural de las organizaciones Los grupos estratégicos determinan en cambio lo que va a ser percibido como eficaz o ineficaz (Connolly, Conlon y Deutsch, 1980).</p>	<p>Steers (1977)</p> <p>Pfeffer (1977)</p>
<b>Enfoque3: Consecución de objetivos</b>		
<b>Características</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Autores</b>
<p>CENTRADO EN LA SALIDA DE RECURSOS</p> <p>Identificación de metas para medir el desempeño de la organización.</p> <p>Efectividad en función del éxito en el logro y cumplimiento de los objetivos marcados.</p> <p>Es el enfoque más objetivo (Chelladurai y Haggerty 1991)</p>	<p>Los objetivos pueden estar poco claros y definidos y pueden entrar en conflicto unos con otros.</p> <p>Los objetivos cambian con el tiempo, los cambios internos y las presiones externas.</p> <p>Es un buen enfoque para organizaciones de deporte de élite pero no es válido para organizaciones con participación de masas y el resto de organizaciones deportivas.</p>	<p>Prince (1968, 1972)</p> <p>Scott (1977)</p> <p>Pratt y Eitzen (1989)</p> <p>Wesse (1997)</p> <p>Slack y Parent (2006)</p>
<b>Enfoque4: Grupos de interés múltiple</b>		
<b>Características</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Autores</b>
<p>Visión de la eficacia organizativa en la que existen varias declaraciones de eficacia, según el grupo de interés. Todas las visiones dan una idea de la efectividad real.</p> <p>Muchos investigadores apuestan por la medición de la efectividad mediante los grupos de interés, debido a que si cada grupo tiene un concepto diferente de efectividad la medición de dicha efectividad también debe ser diferente.</p> <p>Varios investigadores han determinado las variables preestablecidas a medir:</p> <p>Capacidad de adaptación, comunicación, finanzas, crecimiento, recursos humanos y planificación de la organización. (Papadimitriou 2004)</p>	<p>Problemas de criterio.</p> <p>Determinación de los criterios de valoración.</p> <p>Fragmentación de los modelos políticos de eficacia ya que algunos grupos se consideran más relevantes que otros.</p>	<p>Connolly, Conlon y Deutsch (1980)</p> <p>Kanter y Brinkerhoff (1981)</p> <p>Jobson y Schneck (1982)</p> <p>Zammuto, (1982, 1984)</p> <p>Vail (1985)</p> <p>Kanter y Summers (1987)</p> <p>Chelladurai (1987)</p> <p>Papadimitriou y Taylor (2000)</p> <p>Papadimitriou (2004, 2007)</p>
<b>Enfoque5: Competitividad por valores</b>		
<b>Características</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Autores</b>
<p>Conjunto equilibrado de indicadores de eficacia que se compone de 3 dimensiones de valor y relacionadas entre si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura organizativa (estabilidad/Flexibilidad)</li> <li>- Orientación (Interna/Externa)</li> <li>- Medios y fines (Proceso/Resultados)</li> </ul>	<p>Restricción de la selección de medidas de eficacia e los incorporados en las 3 dimensiones. (Papadimitriou y Taylor, 2000)</p>	<p>Quinn y Rohrbough (1983)</p> <p>Balduck y Buelens 2008</p> <p>Shilbury</p>

**Fuente: Basado en Hossein *et al.* (2011) y Papadimitriou (2007)**

Por otro lado, en base a un estudio sobre la Organización Nacional de Deporte de Grecia en el que Papadimitriou y Taylor (2000) aplicaron el modelo de grupos de interés múltiple, se determinó 5 variables para la medición de la eficacia en las organizaciones deportivas:

- El tamaño de la junta y los enlaces externos

- El interés por los usuarios
- Los procesos internos
- La planificación a largo plazo
- El apoyo de las ciencias del deporte

Modelo que ratificaron mediante un segundo estudio sobre 20 organizaciones basado en un cuestionario de 33 ítems (Karteroliotis y Papadimitriou, 2004). Anteriormente Quinn y Rohrbaugh (1983) autores del enfoque de la competitividad por valores desarrollaron un esquema de aplicación del modelo basándose en las dimensiones anteriormente señaladas (Figura 20).

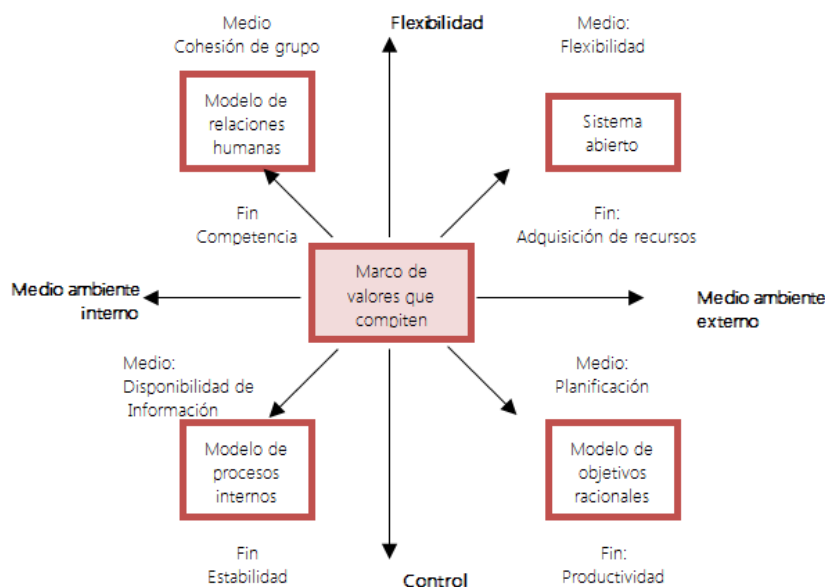


Figura 20 Efectividad organizacional, modelo de valores que compiten.

Fuente: Adaptado de Quinn y Rohrbaugh (1983)

También Baruch y Ramalho (2006) concluyeron que las organizaciones empresariales se centran principalmente en criterios económicos y financieros, mientras que las organizaciones sin ánimo de lucro tienen una preferencia por los recursos humanos y las cuestiones sociales. Las diferencias entre organizaciones con fines de lucro y sin ánimo de lucro parece reflejarse en la elección de los criterios de eficacia. Los resultados de los estudios de medición de la efectividad en ambos tipos de organizaciones ofrecen razones de peso para cuestionar que el uso de los mismo criterios de eficacia en unas y otras. El estudio de Nowy *et al.* (2015) sobre las diferencias entre las organización con ánimo de lucro y las que no destacó un mejor desempeño de las primeras en aspectos financieros y de calidad además de ser más sensibles al entorno.

García-Tenorio y Rodríguez, (2010) clasificaron los indicadores de diversificación y resultados de la empresa en tres categorías: indicadores no basados en la rentabilidad, indicadores basados en la rentabilidad contable e indicadores basados en la rentabilidad del mercado o la creación de valor. Estos mismos autores mediante una profunda revisión de la literatura en lo que respecta a indicadores para la determinación del éxito organizacional, desarrollaron un cuadro con los indicadores más usados por los empresarios e investigadores en base a las tres categorías enumeradas en la Tabla 9.

**Tabla 9: Perspectivas para la medición de la eficacia.**

<b>MEDIDAS OBJETIVAS / EFICACIA GLOBAL</b>	
<b>GRUPOS</b>	<b>INDICADORES</b>
NO BASADOS EN LA RENTABILIDAD	Tamaño de la empresa Crecimiento empresarial
BASADOS EN LA RENTABILIDAD CONTABLE	Margen sobre ventas Rentabilidad económica sobre activos netos Rentabilidad financiera fondos propios
RENTABILIDAD DE MERCADO	Índice de creación de valor
<b>MEDIDAS SUBJETIVAS EFICACIA EN LOS NEGOCIOS</b>	
<b>GRUPOS</b>	<b>DIMENSIONES</b>
FINANCIERAS	Beneficios netos Ratio de beneficios/ventas Efectos librados Cash-flow de operaciones Rendimiento de la inversión
	POSICIÓN EN EL MERCADO Volumen de ventas Cuota de mercado
	Satisfacción del cliente
	NO FINANCIERAS PREPARACIÓN PARA EL FUTURO Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de nuevos mercados Logro de objetivos estratégicos

Fuente: García-Tenorio y Rodríguez (2010).

Pérez-Carballo (2009) destaca que el éxito de la estrategia se estima, económicamente, a través de la rentabilidad que se obtiene durante un periodo suficientemente sostenido en el tiempo para que se consolide dicha rentabilidad, aunque lo más importante o significativo es calcular dicho rendimiento comparado con la rentabilidad media del mercado puesta en su contexto, de ahí se desprende que una empresa que obtiene una rentabilidad económica en un contexto de recesión es una empresa exitosa y viceversa. Dicha medida de rentabilidad comparada puede expresarse mediante el cociente del rendimiento obtenido por la empresa sobre su inversión [rentabilidad económica] por el rendimiento medio del mercado. Si además comparamos esta medida con el atractivo del sector a fin de discernir si dicha rentabilidad proviene del sector o de la empresa podríamos expresarlo de la siguiente forma:

$$I_e = \frac{R_s}{R_m} \times \frac{R_e}{R_s}$$

- I<sub>e</sub> = Indicador de éxito
- R<sub>s</sub> = Rentabilidad del sector
- R<sub>m</sub> = Rentabilidad del mercado
- R<sub>e</sub> = Rentabilidad de la empresa

Esta ecuación reflejará la relación entre el atractivo del sector medido en relación a la rentabilidad media de las empresas que compiten en dicho sector y comparado con la rentabilidad media del mercado. Además la posición relativa de la empresa con relación a sus competidores medido por el segundo cociente de la operación puede expresar un desempeño competitivo favorable para las empresas que gestionen las cinco fuerzas competitivas en su beneficio (Porter, 2008).

## 2.3. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y COMPETITIVIDAD

Determinar cuáles son los factores que fundamentan el éxito de las organizaciones en general y específicamente de las deportivas no es tarea fácil, pues existen multitud de variables que conjugan en el desempeño organizativo y en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. En este apartado se tratarán aquellos factores estratégicos que la literatura del tema y del sector han destacado y probado como fundamentales, para con ello sentar las bases de nuestro constructo.

Para identificar dichos factores clave se debe tener en cuenta diversos requisitos (Pérez-Carballo, 2009): deben ser controlables por la empresa, a diferencia de los factores sectoriales o ambientales que no lo son, la empresa debe ser capaz de actuar sobre ellos; deben estar relacionados con la operatividad y la actividad de la empresa, como el manejo de la gama de productos para establecer estrategias de diferenciación; deben contribuir a la integración con el resto de factores hacia la expresión de una estrategia competitiva; y debe ser lo más permanente posible, para poder medir los efectos de la inercia del cambio.

Rockart (1981) mencionaba que los factores críticos de éxito [FCE] empresarial son un número limitado de áreas en las cuales, los resultados si son satisfactorios aseguran un desempeño competitivo exitoso para la organización. De acuerdo con diversos estudios sobre la efectividad organizacional centrados en el desarrollo humano y las interacciones de las personas en el puesto de trabajo, hay siete factores que afectan efectividad organizacional (Chien, 2004): características personales, estilos de liderazgo, cultura organizacional, medio ambiente de trabajo, el modelo de organización operacional, flexibilidad y compromiso de la organización.

Según Aragón y Rubio (2005b) las pymes españolas más rentables, eficientes y competitivas son las que poseen una adecuada dirección de los recursos humanos, teniendo una influencia clara en los indicadores de resultado. Así mismo resaltaban que la innovación y los recursos tecnológicos eran otros de los aspectos determinantes para el éxito de las empresas. Para Achanga, Shehab, Roy, y Nelder (2006) un fuerte liderazgo y el apoyo de la dirección comprometida son fundamentales para el éxito en la implementación de cualquier idea dentro de una organización. Aragón y Rubio (2009) resarrollaron un estudio sobre los factores de éxito competitivo en la industrial empañola centrandó la atención en los FCE y anteriores investigaciones desarrollando un cuadro de factores resaltados y sus correlativos autores (Tabla 10).

La competitividad puede definirse como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios, mejores y/o más baratos que los de la competencia; es decir la competitividad no se hereda, no depende de la coyuntura económica es la capacidad para usar con eficiencia e innovar permanente la mano de obra los recursos naturales y el capital. Las ventajas de la competitividad, se determinan por la habilidad de una empresa o grupo de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios, esta ventaja nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de dar a sus compradores (León y Miranda, 2003).

**Tabla 10: Principales factores de éxito competitivo.**

Factores resaltados	Autores
Gestión de recursos humanos y capacitación de personal.	Pfeffer, 1994; Yusuf, 1995; Wijewardena y Cooray, 1995; Luck, 1996; Gadenne, 1998; Lin, 1998; Smith <i>et al.</i> , 1999; Vinten, 2000; Warren y Hutchinson, 2000; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001.
Capacidades directivas	Acar, 1993; Yusuf, 1995; Ahiere y Golhar, 1996; Luk, 1996; Camisón, 1997; Lin, 1998; European Foundation for Quality Management, 2000 (*); Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001.
Calidad	Luck, 1996; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001.
Innovación	Acar, 1993; Cunningham, 1995; Donovan, 1996; Camisón, 1997; Chaston y Mangles, 1997; Rangone, 1999; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001; Klofsten y Scheele, 2003; Pil y Holwelg, 2003.
Recursos tecnológicos	Álvarez y García, 1996; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001.
Adecuada gestión financiera	Birley y Gestead, 1990; Acar, 1993; Yusuf, 1995; Álvarez y García, 1996; Gadenne, 1998; Warren y Hutchinson, 2000.
Otros	Álvarez y García, 1996; Donrrosoro <i>et al.</i> , 2001.

**Fuente: Aragón y Rubio (2009).**

El estudio de Berret *et al.* (1993) "Productos de calidad, un servicio de calidad: Factores que conducen al éxito empresarial en la industria del deporte y el ocio" tenía como finalidad determinar los factores que conducen al éxito de los empresarios de la industria del ocio y el deporte. Estudiaron trece pequeñas empresas del oeste de Canadá, tres de ellas fueron en el sector servicios, cuatro en la fabricación y seis fueron los minoristas. Los resultados se expresan en tres secciones:

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

Otro estudio similar (González-Bañales y Rodenes, 2007), presenta los resultados de un estudio sobre los FCE de la Industria del Software en el que se identificaron los siguientes: apoyo del Gobierno, capital humano, marketing, calidad e innovación. Los resultados de la investigación revelaron que es posible identificar la existencia de al menos dos grandes grupos de orientación estratégica -costes y diferenciación- dentro de este sector. En lo referente al análisis de la relación entre la orientación estratégica de negocio y los FCE se destacan: capital humano, calidad e innovación, presentando el resto de FCE analizados una relación poco significativa.

Según el trabajo de Gallardo, Sánchez, y Corchuelo (2013) para la medición del éxito competitivo se tuvo en cuenta aportaciones de diversos autores, y el resultado fue que las principales variables a medir con las que se creó una escala validada (Tabla 11) son las siguientes:

- Gestión de los recursos humanos y la capacitación del personal
- Capacidades directivas de los gestores
- Capacidades de marketing
- Niveles de calidad de productos y servicios, niveles de calidad organizativa y de gestión
- Sistemas de información
- La gestión financiera
- Los valores corporativos compartidos
- La adecuada estructura organizativa y los niveles de Know How.

Berret, Burton, y Slack (1993) investigaron sobre dichos factores en el ámbito de la gestión deportiva y determinaron 6 factores como los más relevantes divididos en 2 tipos, los exógenos y los endógenos:

- Factores endógenos:
  - o Calidad de servicio
  - o Relaciones laborales
  - o Beneficios económicos
- Factores exógenos:
  - o Disposición de recursos financieros
  - o Estacionalidad de la demanda
  - o Regulaciones gubernamentales

Resumiendo las aportaciones de los investigadores (Aragón y Rubio, 2005b; Berrett *et al.*, 1993; Chien, 2004; D. Gallardo *et al.*, 2013) y la literatura general podemos concluir que existen diversos factores que parecen imprescindibles para entender la efectividad y el éxito organizacional:

- Calidad de servicio
- Gestión del personal
- Gestión económica y financiera
- Capacidades directivas
- Gestión tecnológica
- Gestión de los valores y cultura corporativa
- Innovación
- Know-how

**Tabla 11: Escala validada de ítems para la medición de la relación entre RSC y otras estrategias de la empresa.**

<b>Dimensión social de la RSE</b>
A3: Nos preocupamos por mejorar la calidad de vida de los empleados
A5: El salario de los empleados está relacionado con las competencias y los rendimientos que obtienen
A7: Estamos comprometidos con la creación de empleo (aceptación de becarios, creación de nuevos puestos, ...)
A8: Fomentamos la formación y el desarrollo profesional de los empleados
A9: Tenemos políticas de flexibilidad laboral que permiten conciliar la vida laboral con la vida personal
A10: Consideramos las propuestas de los empleados en las decisiones de gestión de la empresa
A11: Existe igualdad de oportunidades para todos los empleados
A14: Los mecanismos de diálogo con los empleados son dinámicos
<b>Dimensión Económica de la RSE</b>
A16: Nos preocupamos por proporcionar productos y/o servicios de alta calidad a nuestros clientes
A17: Nuestros productos y/o servicios cumplen con los estándares nacionales e internacionales de calidad
A18: Nos distinguimos por mantener los mejores niveles de precios en relación con la calidad ofrecida
A20: Proporcionamos a los clientes información completa y precisa sobre nuestros productos y/o servicios
A21: El respeto a los derechos de los consumidores es un eje prioritario de nuestra gestión
<b>Dimensión Medioambiental de la RSE</b>
A27: Somos capaces de minimizar nuestro impacto medioambiental
A28: Utilizamos consumibles, productos en curso y/o transformados de bajo impacto ambiental
A29: Consideramos el ahorro de energía para lograr mayores niveles de eficiencia
A30: Valoramos positivamente la introducción de fuentes de energía alternativas
A32: Somos conscientes de que las empresas deben planificar sus inversiones en reducción del impacto medioambiental que generen
A33: Estamos a favor de la reducción de emisiones de gases, residuos y reciclaje de materiales
A34: Tenemos una predisposición positiva a la utilización, compra o producción de artículos ecológicos
A35: Valoramos el uso de envases y embalajes reciclables
<b>Innovación</b>
I1: Intentamos llevar a cabo proyectos de investigación y desarrollo
I2: Hemos lanzado nuevos bienes o servicios
I3: Hemos introducido nuevas prácticas que potencian la captación de nuevos mercados nacionales
I5: Somos conscientes de la importancia de trabajar en red y hemos creado nuevas alianzas o asociaciones
I6: Hemos llevado a cabo mejoras en nuestros procesos o técnicas de producción y/o distribución
I7: Hemos intensificado las tecnologías de la información y la comunicación
I8: Hemos potenciado nuestra presencia en Internet
I9: Hemos puesto en marcha cambios en el área de marketing (diseño, empaquetado, precios,...)
I10: Nuestra empresa ha introducido nuevos métodos con vistas a atender normas de certificación
I11: Hemos llevado a cabo la formación interna o externa del personal con la finalidad de mejorar el conocimiento y el trabajo creativo en la empresa
I12: Hemos acometido nuevas prácticas empresariales en la organización del trabajo y en la estructura organizacional
I13: Hemos introducido estándares de fabricación o gestión de clientes que contemplan aspectos sociales y ambientales
<b>Performance</b>
D6: Nivel de satisfacción y fidelización de clientes
D7: Satisfacción y retención de sus mejores empleados
D8: Posicionamiento en el mercado, imagen y reputación
<b>Éxito competitivo</b>
C1: Calidad en la gestión de nuestros recursos humanos
C2: Nuestros niveles de formación y capacitación del personal
C3: Las capacidades directivas de nuestros gestores
C5: Los niveles de calidad de nuestros productos y servicios
C6: Los niveles de calidad organizativa y de gestión administrativa
C7: Nuestros recursos tecnológicos y sistemas de información
C8: La transparencia de nuestra gestión financiera
C9: El nivel de cohesión de nuestros valores y nuestra cultura corporativa
C10: Nuestro nivel de conocimiento del mercado, Know-how y experiencia acumulada

Fuente: D. Gallardo *et al.*, (2013).

Por otro lado, en un estudio sobre los factores de éxito empresarial de las empresas de denominación de origen Rioja (Sáinz, 2001) se consideraron diversos factores estructurados en 3 categorías:

Factores macroeconómicos, relacionados con la situación económica general

Factores de sector, relacionados con la industria, su desarrollo y oportunidades.

Factores de la empresa:

- Identidad corporativa: Antigüedad, forma jurídica, tipo de control, modo de control, grupo empresarial.
- Recursos tangibles: Tamaño, ocupación de la capacidad instalada, estructura financiera.
- Recursos intangibles: Recursos humanos, tecnológicos y comerciales.
- Comportamiento estratégico: Ámbito de negocio, ventaja competitiva, integración vertical.

Y unos resultados resultados de empresa:

- Rentabilidad
- Crecimiento

Un estudio de Galán y Vecino (1997), aplicado sobre una muestra de empresas de la Comunidad Autónoma de Andalucía concluye que tanto el sector como los atributos internos de la organización influyen significativamente en la rentabilidad de las empresas, pero mientras el sector influye en torno a un 3%, los atributos internos explicarían más de un 30%. En otro estudio sobre las diferencias de los efectos de sector y la empresa, que a su vez analizaba los diferentes estudios sobre esta misma temática, demostraba que la presencia de las variables de la empresa tienen un aumento considerable respecto a las del sector, debido a que las empresas presentan una gran heterogeneidad de resultados dentro de los sectores analizados y que esta heterogeneidad se debe fundamentalmente a sus características internas. Las características estructurales de los sectores y las condiciones económicas -generales o específicas de cada sector- producen en las pyme regionales escasas diferencias en su desempeño (Aragón y Rubio, 2007).

## 2.4. FACTORES MACROECONÓMICOS Y DEL ENTORNO

La macroeconomía se ocupa de la economía en su conjunto y de las relaciones que se establecen entre variables agregadas como, por ejemplo, la que existe entre la producción real de una economía y la ocupación total (Krugman y Wells, 2007). Estudia el comportamiento de la economía en su conjunto a partir del examen de la evolución de variables económicas agregadas, como la producción, el consumo, la inversión, el nivel general de precios, el empleo, sus relaciones, así como los efectos de las políticas gubernamentales sobre ellas (Larrain y Sachs, 2002). Existen diversas variables que definen y ayudan a comprender la situación macroeconómica de un determinado país estas variables son:

**Producto interior bruto:** indicador estadística que intenta medir el valor total de los bienes y servicios finales producidos dentro de los límites geográficos de una economía en un periodo de tiempo definido. Se calcula sumando los valores de mercado de todos los millones de bienes y servicios finales de dicha economía.

**Desempleo:** mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total.

**Tasa de inflación:** mide el cambio porcentual del nivel general de precios de la economía.

**Saldo en cuenta corriente:** es el que mide las exportaciones de bienes y servicios de un país al resto del mundo menos sus importaciones de bienes y servicios desde el resto del mundo.

Para León y Miranda (2003) las organizaciones son influidas por el entorno general también llamado macroentorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planificación centralizada. También influyen las condiciones económicas como los ciclos de expansión, recesión y los cambios en el nivel general de vida. Otra variable importante es el tipo de sistema político y la condición del ecosistema, demografía y sistema cultural.

El sistema económico que rodea a la empresa, establece condiciones económicas y políticas particularmente difíciles como la administración de la inflación, el desempleo, las tasas impositivas y las tasas de interés. Encontramos las siguientes variables para las empresas (Pfeffer y Salancik, 2003):

- Políticas de impuestos y otros mecanismos de financiamiento del gobierno.
- Gastos e inversiones del gobierno para las familias y las empresas.
- Dinámica del mercado consumidor.
- Dinámica del mercado de trabajadores.
- Dinámica del mercado de inversionistas o prestamistas.
- Dinámica de la producción empresarial.
- Dinámica y origen de los medios de pago.
- Comportamiento de los precios en el mercado consumidor y proveedor.

El análisis de las variables del entorno, definen las oportunidades del negocio en el sector, el país y el mundo, asimismo nos muestran los riesgos de operar en el sector o el país. Definidos los riesgos y oportunidades, surgen las acciones estratégicas y los correspondientes planes operativos, que concretarán las decisiones encaminadas a fortalecer y lograr ventajas competitivas para la empresa (León y Miranda, 2003).

Cualquier factor externo a las organizaciones deportivas forma parte de su entorno, distinguiendo dos tipos: uno más cercano y restringido, el entorno sectorial o microentorno; y otro más lejano y amplio, el macroentorno (Sánchez-Martín, 2011). Éste último se puede dividir en cuatro grandes apartados relacionados con el análisis PEST (Johnson, Scholes, y Whittington, 2009): aspectos político-lécales (P), aspectos económicos (E), aspectos socioculturales (S) y aspectos tecnológicos (T). Tras un análisis de la

bibliografía se optó por desechar el aspecto tecnológico como una variable relevante en el entorno municipal pues no parecen haber antecedentes ni autores que justifiquen este aspecto dentro de los fundamentales para el desarrollo de iniciativas deportivas, lo cual no significa que no juegue un papel importante en la prestación del servicio y en el desarrollo de actividades con materiales cada vez más depurados y sofisticados.

El denominado entorno sectorial según Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre (2006) es el entorno competitivo o entorno específico, que es distinto para cada sector de actividad empresarial, es decir, depende de la actividad que desarrolla una empresa y, por tanto, es compartido por todas las que trabajan en un mismo negocio, y que compiten entre sí por cubrir con sus bienes y servicios las mismas necesidades. En este entorno se hace referencia a aspectos como la competencia, el capital humano, los clientes, los recursos tangibles, la calidad, etc. Son numerosos los autores que hablan sobre estos conceptos y utilizan diferentes nomenclaturas para definirlos, por ello, para evitar confusiones se utilizará una única denominación: macroentorno y microentorno.

Desde hace varios años abundan los libros y documentos que hablan de factores de gestión y sistemas de planificación estratégica, nombran el análisis DAFO como una de las herramientas más efectivas, necesarias y sencillas, imprescindible para la elaboración de planes deportivos municipales y también para el desarrollo de iniciativas privadas (Hontangas, Mestre, y Orts, 2014; Mestre, 1995, 2004, Mestre y García, 1992, 1997; Mestre y Rodríguez, 2007; París, 1998). En este trabajo se hace una revisión de algunos de los indicadores resaltados por la bibliografía, con el objetivo de comparar y establecer las variables que parecen tener más relevancia desde el punto de vista del entorno político, social-demográfico, cultural y deportivo con la práctica deportiva del municipio y el desarrollo de instalaciones deportivas.

Los indicadores del entorno municipal ayudan a conocer cuáles pueden ser las condiciones adecuadas para que se desarrollen iniciativas en el ámbito del deporte tanto a nivel público, asociativo como privado, a partir de ahí cada agente gestor deberá realizar su lectura, ya sea para mejorar la dotación y oferta en el caso de la administración local (Mestre, 2004), o para aconsejar o rechazar la aparición de nuevas ofertas privadas en el caso de las empresas que pretendan penetrar en un mercado, pudiendo de esta forma prever las barreras de acceso a dicho mercado (Porter, 2008).

Puede estudiarse el entorno de un municipio en base a factores políticos, sociales-demográficos, económicos y culturales entre otros (Iborra *et al.*, 2006; Krugman y Wells, 2007; Larraín y Sachs, 2002; León y Miranda, 2003; Mesa y Arboleda, 2007; Mestre, 1995; Monroy y Rocafort, 2005; Sánchez-Martín, 2011). En este estudio se van a escoger los indicadores más relevantes de cada uno de esos aspectos y estratificar para poder crear una herramienta de medición agrupada que haga más sencilla la tarea de comparación intermunicipal.

### **Indicadores político-legales:**

Latiesa y Martos (1998) en un estudio de indicadores del deporte en Andalucía consideraban imprescindible tomarle la medida a las iniciativas políticas y la distribución que hacían de los presupuestos, el patrimonio y los modelos de gestión, debido en parte a la gran diversidad de modelos de gestión del deporte en el municipio. En este sentido García-Ferrando (2000) desarrolló diferentes modelos a fin de concretar la diversidad de denominaciones y la variedad de modelos de gestión directa-indirecta. En su trabajo estableció 5 grados de gestión: desde la más intervencionista -directa total- con un 100% de gestión pública, hasta la menos intervencionista o más conveniente -indirecta total- con menos del 25% de los servicios de gestión pública. Según un artículo elaborado por Muñoz y Díaz (2012) sobre el gasto público en deporte por las comunidades el promedio de gasto en deportes por habitante nacional es de 8,42€ y concretamente en la Comunidad Valenciana de 2,44€, pero tras revisar los datos del informe de Sielocal (2012a) basado en la información consultada en el Instituto Nacional de Estadística -INE- para el año 2011 y 2012, los datos no parecen coincidir, puesto que la inversión media únicamente de los presupuestos de las administraciones locales ya supera los 32€ por habitante. En el estudio desarrollado por la Federación de Municipios y Provincias - FEMP- (2008) se realizó un esfuerzo por concretar indicadores de gestión relacionados con la estructura de costes y presupuestos municipales de gasto corriente en deporte por habitante, entre ellos, se recogieron los siguientes datos relacionados: Gasto de capital en deporte por habitante, porcentaje de gasto corriente en deporte, porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte y porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte con financiación de los usuarios, o lo que en el presente trabajo se denomina autofinanciación, puesto que los fondos no aportados por los usuarios en la contratación de sus actividades los deberá aportar el presupuesto municipal.

### **Indicadores económicos:**

Tal y como se ha visto anteriormente (García-Ferrando y Llopis, 2011), los ingresos económicos de las familias son un aspecto fundamental a la hora de estar receptivo ante la práctica deportiva, más aún si se desea practicar contratando los servicios en algún tipo de organización. Según un estudio desarrollado por la Fundación la Caixa (Moscoso *et al.*, 2009) obtuvieron que la población con rentas superiores a los 1.000 euros, los índices de práctica deportiva rondaban el 50%, en cambio, los que tienen ingresos inferiores a esta cantidad, lo practican cerca del 30%. El nivel de ingresos es una variable que está en relación con el nivel de estudios, la situación laboral y la ocupación y tiene una alta relación con todas ellas. Los habitantes de los municipios con bajas rentas medias por habitante, son habitualmente zonas con hábitos deportivos inferiores a las zonas más favorecidas (Burton, Turrell, y Oldenburg, 2003; García-Ferrando y Llopis, 2011), es por ello, que la concentración de instalaciones deportivas públicas en áreas deprimidas económicamente es fundamental para paliar los efectos de dicha cuota baja de participación deportiva debido a la incapacidad de dicho mercado de abastecerse con sus propios recursos. También la calidad de las instalaciones deportivas parece jugar un papel importante en la participación activa en el deporte (Consejo Superior de Deportes, 2006a) ya que parece haber una correlación positiva significativa entre superficies en buen estado en cada región y el porcentaje de participación activa.

### **Indicadores socioculturales:**

En un estudio sobre indicadores municipales en el área metropolitana de Barcelona (Batet, Pastor, Carreras, y Mora, 2003) desarrollaron una extensa batería de indicadores entre los cuales destacamos los de "perfil de la ciudad" referidos a edad de la población, nacionalidad, densidad, plazas hoteleras, población activa y paro, renta media, datos de censo electoral y número de alumnos de enseñanza secundaria. También se han desarrollado estudios que pretendían crear indicadores de medición de la eficiencia de la gestión deportiva municipal teniendo en cuenta indicadores de entorno e indicadores deportivos (Carrasco,

Buendía, Navarro, Valencia, y Llorente, 2006). Una pequeña concentración de espacios deportivos por habitante conduce a un menor número de oportunidades para la participación deportiva activa por parte de la población, así como a la presencia de demasiados usuarios en los espacios, lo que disminuye el confort y la comodidad para los usuarios en sus actividades (Gallardo, Burillo, García-Tascón, y Salinero, 2009). En este sentido el Consejo Superior de Deportes (Instituto de Biomecánica de Valencia, 2009, 2011) elaboró formas de cálculo de las necesidades de concentración de superficie deportiva aunque se centró únicamente en el deporte de competición y el deporte escolar, si bien es cierto que en la misma normativa se especifica que se trata de una aproximación. Si se recoge la información de las normas NIDE (Consejo Superior de Deportes, 2005; Yela, 2006) y su cálculo de necesidades obtenemos que el promedio de espacios necesarios totales se sitúa entre 2,66 y 0.73 m<sup>2</sup>/habitante (Tabla 12).

**Tabla 12: Relación de los cálculos de necesidades por tipo de espacio deportivo.**

Habitantes	Piscina cubiertas	Piscinas aire libre	Pistas pequeñas	Salas y pabellones	Campos grandes	TOTAL
1200	0	0	0,81	0,34	1,51	<b>2,66</b>
2500	0	0	0,7	0,26	1,4	<b>2,36</b>
5000	0,04	0,08	0,55	0,203	1,37	<b>2,24</b>
10000	0,0313	0,065	0,53	0,163	1,237	<b>2,03</b>
15000	0,0258	0,052	0,44	0,136	1,067	<b>1,72</b>
20000	0,0206	0,043	0,39	0,114	1,005	<b>1,57</b>
30000	0,014	0,035	0,33	0,076	0,88	<b>1,34</b>
40000	0,0128	0,029	0,295	0,067	0,78	<b>1,18</b>
50000	0,0109	0,024	0,275	0,062	0,73	<b>1,10</b>
75000	0,0082	0,02	0,255	0,052	0,61	<b>0,95</b>
100000	0,0075	0,017	0,23	0,042	0,57	<b>0,87</b>
150000	0,0068	0,015	0,222	0,035	0,522	<b>0,80</b>
200000	0,0061	0,014	0,212	0,028	0,465	<b>0,73</b>

Fuente: Basado en NIDE (Yela, 2006)

La edad y el estatus socioeconómico parecen tener una relevancia fundamental en su relación con la práctica deportiva. De hecho García-Ferrando y Llopis (2011, p. 39) descubrieron por un lado que la población más joven duplica en interés en el deporte a la población con más de 65 años y, por otro lado, que este interés disminuía a medida que los ciudadanos tenían un estatus socioeconómico inferior. La Diputación de Barcelona (2011) desarrolló un informe de gestión de servicios municipales "IGSM" en el cual se incluyen 3 indicadores del entorno: población, densidad y renta; y varios de los servicios deportivos: Porcentaje de practicantes, gasto público por habitante, sistema de autofinanciación, espacios deportivos por habitante, etc. Algunos de los cuales ya fueron destacados por Latiesa y Martos (1998) que incorporaban además la relación con el asociacionismo deportivo por habitante. La situación laboral también parece ser decisiva para el acceso a la práctica deportiva, ya que encontraron que aproximadamente el 86% de los desempleados realizaba algún tipo de práctica deportiva frente a un rango entre 10% y 40% de aquellos que sí trabajan en función del tipo de empleo, es decir, que a medida que el empleo que desarrollan es más físico es menor el índice de práctica deportiva (Moscoso *et al.*, 2009).

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

análisis del entorno es el PEST y PESTEL, que según Iborra *et al.* (2006) han sido diseñados para estudiar lo que se ha llamado anteriormente entorno general o macroentorno. En el análisis PEST se suelen diferenciar cuatro grupos de factores: los económicos, los político-legales, los socioculturales y los tecnológicos. Para el PESTEL se añaden además dos grupos de factores: los factores ecológicos o medioambientales y los legales (Johnson, Scholes, y Whittington, 2008). En cuanto al análisis del entorno específico o competitivo, Iborra *et al.* (2006) proponen la utilización del “modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter” que consiste en definir el sector industrial desde el punto de vista de la oferta definiendo las cinco fuerzas competitivas del modelo: la rivalidad de los competidores de un sector industrial, los productos sustitutivos, los nuevos competidores y la capacidad de negociación con proveedores y clientes (Caves y Porter, 1980; Porter, 1980, 2008).

Por último, los dos apartados principales del análisis del entorno tienen tratamientos diferentes en la literatura (Figura 21). Uno centrado en los aspectos ambientales -Oportunidades y Amenazas- desarrollado principalmente por Porter (Caves y Porter, 1980; Porter, 1980, 1997, 2008, 2009); y otro centrado en los aspectos de gestión interna –Fortalezas y debilidades- desarrollado principalmente por Barney (1991, 1996, 2001).

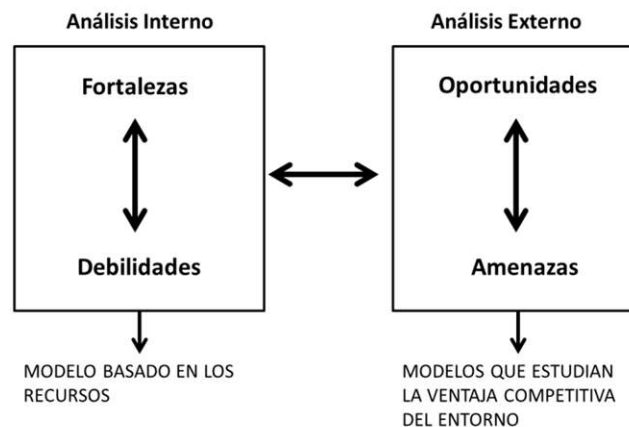


Figura 21 Relación entre el análisis del entorno y las teorías de la empresa

Fuente: Barney, 1991

En los próximos apartados se explican algunos conceptos de ambas teorías debido a que tienen una fuerte presencia en las variables de estudio.

## 2.5. FACTOR SECTOR

Para el desarrollo y la investigación de la capacidad competitiva del sector y sus empresas, se trabajará tomando como base el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980). Porter plantea un modelo para establecer las consecuencias de la lucha por la rentabilidad de un mercado a largo plazo, mediante la evaluación de sus objetivos y sus recursos, que gira entorno a cinco fuerzas que dirigen la competitividad. El modelo, representado en forma de diamante de competitividad, relaciona los cuatro factores de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y la interrelación entre todos ellos. León y Miranda (2003) afirman que para desarrollar este modelo las empresas deben buscar constantemente una posición de competitividad favorable, tratando de encontrar un lugar cómodo, beneficioso y sostenible entre las fuerzas que determinan la competencia de un sector. La estrategia de competitividad será más importante cuanto más atractivo sea el sector -el mercado de consumidores o las condiciones para el desarrollo de negocios con éxito- y más determinante sea la posición competitiva relativa dentro del mismo. Además, esta búsqueda de la ventaja competitiva tiene un valor absoluto y no relativo, ya que no se trata de ser bueno sino de ser mejor que la competencia (Sánchez-Martin, 2011).

### 2.5.1. Las cinco fuerzas competitivas de Porter

El poder de las cinco fuerzas unidas determinará la capacidad de generar beneficio en algunos sectores en donde la rentabilidad que las empresas reciben sobre la inversión no es muy elevada, en cambio perderá poder en los sectores rentables (Porter, 1980). El objetivo prioritario de la estrategia de una empresa es encontrar una posición contra estas fuerzas o cambiarlas en su favor. Éstas se describen (Figura 22) a continuación:

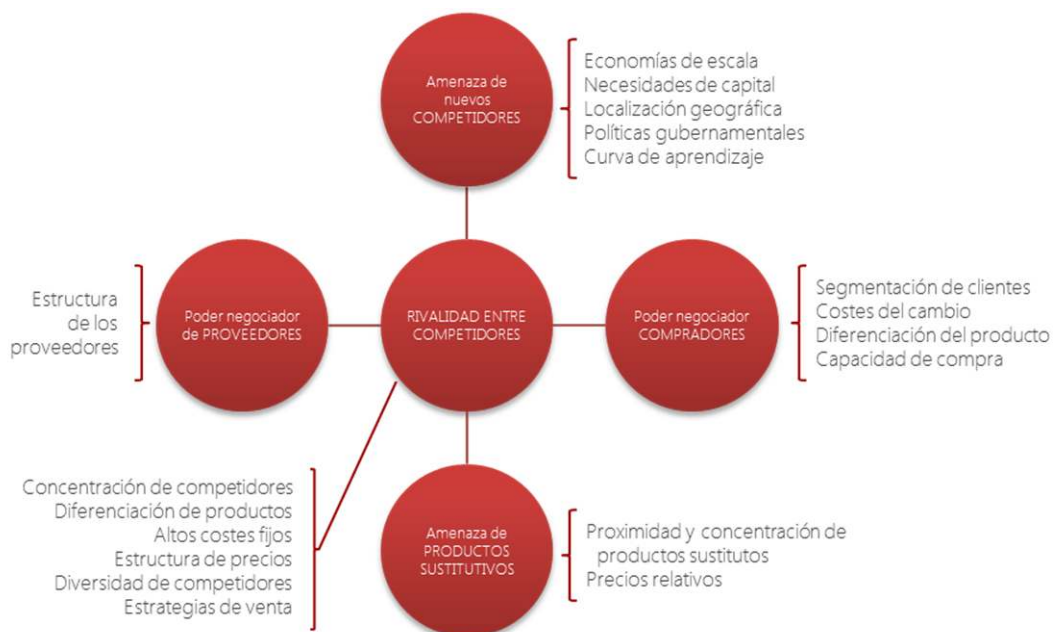


Figura 22 Las cinco fuerzas de competencia de un sector.

Fuente: Adaptado de Porter (1980)

## 2.5.2. Amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos

Teóricamente la entrada y salidas de empresas de los diferentes mercados no debería ser un inconveniente, pero en realidad, cada sector posee características que protegen a las empresas que ya están establecidas e impiden la entrada de nuevas, a eso se le denomina "barreras de entrada". Estas barreras metafóricas reducen la entrada de nuevas empresas y mantienen los ratios de rentabilidad. Una empresa debería ser capaz de crear barreras y explotarlas para mejorar su competitividad frente a los demás (Allen y Gorgeon, 2003). Cuando en un sector entran nuevos competidores se incorporan nuevas capacidades, comportamientos y recursos, acompañados por la voluntad de participar de una porción de la cuota de mercado, esto, habitualmente, por la ley de la oferta y la demanda produce una reacción en los precios, en los gastos y en las inversiones. Los competidores asentados en el mercado si tienen capacidad suficiente no lo van a poner fácil a los nuevos competidores. Es el caso de nuevos competidores que derivan de otros mercados u otros países, como es el caso de los gimnasios "low cost"<sup>11</sup>. Este efecto produce que baje la rentabilidad general del sector y aumente la inversión de los que ya hay para ejercer de barrera ante los nuevos competidores. En función de lo alta que esté la barrera de entrada a nuevos competidores consistente en conceptos como: baja rentabilidad, alta inversión, precios bajos, capacidad de organización del sector para ejercer presión a los nuevos competidores- la amenaza de nuevos entrantes se verá reducida. En cambio, si las barreras de entrada son reducidas: bajas inversiones, bajo conocimiento de los clientes del producto y poca capacidad de organización, los recién llegados no recibirán grandes presiones ni represalias de los ya establecidos, lo que producirá una fuerte amenaza de nuevos entrantes. La amenaza de que entren nuevos competidores, no la entrada misma, es lo que producirá que descienda la rentabilidad (Porter, 2008).

Generar estas barreras no es sencillo y puede llegar a ser muy caro. Sáinz (2001) observó que en el caso de las denominaciones de origen de La Rioja, la habitual dispersión de los tamaños de las bodegas hace que no sea un impedimento la inversión necesaria para establecer un mínimo de metros cuadrados de bodega para poder competir, es decir, que las economías de escala pueden afectar a la rentabilidad del negocio pero no suponen una barrera de entrada, puesto que muchas bodegas con pequeños tamaños también son exitosas debido a que requieren de bajas inversiones y recursos financieros para el inicio de la actividad. Suñé y Madurga (2005) sugerían que la creación de nuevas empresas en un sector puede aportar nuevas capacidades y recursos que generen movimientos estratégicos de todos sus competidores.

Las barreras que limitan el ingreso a nuevos competidores a causa de la estructura del sector (Dess y Davis, 1984) son:

- Economías de escala
- Diferenciación de producto
- Requisitos de capital
- Costes al cambiar de proveedor
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas en coste independientes de las economías de escala
- Política gubernamental

---

<sup>11</sup> Bajo coste

### **Economías de escala y necesidades de capital.**

Las economías de escala se observan cuando una empresa es capaz de producir volúmenes más grandes y ahorrar costes por unidad, repercutiendo en el precio del producto un descenso de dichos costes, y ganando en competitividad, o repercutiéndolo al margen de beneficio. El uso de nuevas tecnologías o la capacidad de negociar mejores condiciones con los proveedores pueden hacer que desaliente a competidores que siendo más pequeños no puedan aprovecharse de esas economías de escala y vean difícil competir con las empresas con gran volumen y desechen su interés de entrar en el mercado o acepten una menor rentabilidad (Caves y Porter, 1980; Porter, 1980, 1997, 2008). Las compras a gran escala permiten distribuir mejor los costes fijos y, por lo tanto, el coste final. La labor de preparar una estrategia de entrada en sectores sensibles a las economías de escala no es fácil y lleva a la empresa candidata a plantear dos escenarios: bien se acepta un alto coste por unidad compensado por un menor desembolso de capital inicial corriendo con el riesgo de no tener rentabilidad; o bien se produce la entrada directa a gran escala corriendo con el riesgo de infrutilizar los recursos adquiridos mientras se consiguen más clientes (Allen y Gorgeon, 2003). Sin embargo ya Porter en 1980 advertía de que la caída de barreras geográficas y el acortamiento de la vida de los productos, obliga a las empresas a ser más ágiles y flexibles, aspecto que tiene difícil gestión cuando se está inmerso en economías de escala que demandan una producción regular y estable.

En su estudio Suñé y Madurga (2005) determinaron que las barreras de entrada de los centros educativos privados tiene relación con los costes inversión del edificio, puesto que el profesorado supone un 57% del total de los gastos y la demanda es escasa y estable. La amenaza de nuevos operadores en el sector de centros deportivos se acrecienta cuando los operadores que entran gozan de una potente estructura y ventajas competitivas por su gran estructura, como es el caso de los *low cost* alemanes e ingleses o su relación con otros sectores de producción, como es el caso de Decathlon<sup>12</sup> y el Corte Inglés<sup>13</sup> (Viñaspre, 2010). Por la naturaleza del producto que ofrecen los centros deportivos, es difícil conseguir economías de escala aunque puede optarse por centralizar las compras, en el caso de grandes operadores, y generar así poder de negociación con los proveedores (Sánchez-Martín, 2011).

### **Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.**

Algunos sectores exigen a sus competidores recursos tangibles especializados, como por ejemplo tecnología -maquinaria, control de accesos,...-, como equipamiento -spas, termales,...- que no pueden ser utilizados para ofrecer otros servicios. Esas características de sus recursos también puede persuadir a los nuevos competidores que adquieran activos concretos que no pueden ser reconvertidos para otros usos (Allen y Gorgeon, 2003). Un claro ejemplo de ello es la multitud de gimnasios o centros deportivos que se traspasan una y otra vez, debido a que difícilmente pueden ser reconvertidos en otros negocios. En cambio si la construcción o el equipamiento no son específicos sí puede generar esa flexibilidad y reducir de esta forma el riesgo, es el ejemplo de los microcentros deportivos basados en máquinas vibratorias. Cuando una empresa posee tecnología propia o acceso a materias primas o ubicaciones geográficas preferentes, los recién llegados lo tienen más difícil. De ahí deriva la ventaja diferencial de los ya establecidos sobre los nuevos competidores (Porter, 1980, 2009). También puede suponer ventaja la posesión de una experiencia acumulada en el tiempo, aspecto que en muchas ocasiones se puede soslayar participando junto a empresas que aportan esa experiencia y marca reconocida, como es el caso de *Lesmills*<sup>14</sup> y el negocio de

<sup>12</sup> Grupo empresarial internacional dedicado a la venta de productos deportivos propios y de marcas

<sup>13</sup> Grupo empresarial de tiendas y centros comerciales dedicado a la venta de productos propios y asociadas a marcas comerciales que venden sus productos en sus tiendas.

<sup>14</sup> La mayor franquicia de actividades dirigidas y cursos de formación a instructores

las actividades físicas dirigidas. Suñe y Marduga (2005) hallaron una correlación significativa entre los centros que estaban cercanos entre sí y el número de alumnos, debido a la disputa -presión en el planteamiento estratégico y agresividad de las acciones- por los clientes, a diferencia de los centros que mantenían distancia con sus competidores

### **Acceso desigual a los canales de distribución.**

Todas las empresas necesitan asegurar la distribución de su producto o servicio. Cuanto más limitados sean los canales mayoristas o minoristas, y cuanto más cerrados estén a los competidores actuales, más difícil será el acceso de los nuevos (Porter, 1980, 2008). En ocasiones, el acceso a la distribución se erige en una barrera tan alta que los nuevos competidores deben descartar los canales de distribución actuales y crear los suyos propios (Allen y Gorgeon, 2003), como es el caso de las redes telefónicas o de cableado de internet. En el caso del sector deportivo no existen evidencias de esa barrera debido en parte a que no hay canales de distribución primarios o esenciales para el desarrollo de la actividad, puesto que todos los procesos: fabricación [creación de servicios], entrega [ofrecimiento de servicios] y disfrute [uso del servicio por parte del cliente] confluyen en el mismo lugar y en muchas ocasiones en el mismo momento. Si bien es cierto que, en función de la organización de la empresa, en el caso de que su estructura sea matricial, puede ser que la creación de los programas y servicios se confeccione en una central que provee de servicios a sus filiales y estas son las que entregan el servicio a sus clientes, esto se llama "sistema vertical de marketing corporativo"(Kotler y Armstrong, 2011) y está presente en varias de las empresas de gestión de instalaciones deportivas a nivel nacional, como por ejemplo<sup>15</sup>: SEAE, UBAE, DUET sports.

### **Curva de aprendizaje**

La investigación (Allen y Gorgeon, 2003) demuestra que en determinados sectores las empresas que tienen mayor experiencia en vender un producto o servicio lo hacen a menor coste (Fort, Haltiwanger, Jarmin, y Miranda, 2013; M. A. Hernández, Mendoza, y Taberner, 2009; M. A. Hernández *et al.*, 2009). Al aumentar el control del proceso de creación-entrega este se abarata y se hace más eficaz, aspecto que puede frenar la aparición de nuevos competidores o inclinar la balanza en favor de los más antiguos. Se refiere al "know-how"<sup>16</sup> acumulado por una firma durante el desarrollo de su actividad en un período de tiempo prolongado y que abarca al conjunto de actividades y procesos de la empresa -gestión, tecnología, calidad, compras (Baena, Jairo, y Montoya, 2003). En cambio hay determinados aspectos que facilitan la gestión a los nuevos operadores, por ejemplo, en el caso de nuevos centros deportivos que pueden aprovechar la experiencia y avances de otros para generar recursos más eficientes energéticamente o diseñar las instalaciones para un mejor aprovechamiento del espacio útil asumiendo un menor riesgo (Sánchez-Martin, 2011).

### **Políticas gubernamentales.**

Las políticas gubernamentales a cualquier nivel pueden impedir o facilitar directamente la entrada de nuevos competidores en un sector, pero también pueden suprimir las barreras de entrada (Caves y Porter, 1980). Mediante diversas medidas, como por ejemplo solicitud de licencias o requerimientos medioambientales a las empresas privadas, los ayuntamientos pueden elevar otras barreras de entrada. También se puede ejercer presión a los operadores que deseen entrar en la gestión pública requiriendo inversiones o políticas muy ajustadas de precios que sólo unos pocos puedan soportar (Luna, 2014). Las administraciones públicas también pueden facilitar la entrada, establecimiento y crecimiento de nuevos

---

<sup>15</sup> Diferentes empresas gestoras de centros deportivos públicos y privados

<sup>16</sup> Término habitual en la cultura empresarial, del inglés: Saber hacer

competidores y de los ya presentes, mediante políticas de acuerdos de participación con las empresas del sector, dentro de su ámbito territorial (Hontangas *et al.*, 2014).

Si bien es cierto que las administraciones públicas tienen el papel de preservar la competencia mediante acciones de defensa, es cierto que sus medidas y decisiones pueden restringir la competitividad o aumentarla (Allen y Gorgeon, 2003). En todo caso la tendencia actual es hacia la desregularización de los sectores y la eliminación de las trabas burocráticas e impuestos (Porter, 2009).

### Productos sustitutivos

Un producto sustitutivo es aquel que ofrece la misma o similar función pero con un vía diferente (Porter, 2008). Su nivel de competitividad dependerá de la relación entre precio-valor del producto sustitutivo en comparación con el producto al que sustituye. El sector que es amenazado por los productos sustitutivos debe protegerse mediante el uso de estrategias corporativas que sirvan para diferenciarse por precio, por producto o por ambas (Fortuny, 2005). Actividades sustitutas de las deportivas se podría considerar a todas aquellas que se realizan dentro del tiempo de ocio (INE, 2008), los 3 subsectores que engloba esta agrupación de actividad aportan una cifra similar en cuanto a cantidad de ocupados, pero alrededor del 50% del volumen de negocio corresponde a actividades recreativas diversas, que incluyen los juegos de azar y las apuestas, con 8,8 mil millones de euros y más de 70.000 empresas, de todas ellas sólo el 32% se dedican a actividades recreativas diversas entre ellas las deportivas (Figura 23).

	Volumen de negocio (miles de euros)	Personal ocupado el 30-09
<b>Servicios audiovisuales</b>	<b>11.677.425</b>	<b>77.167</b>
Actividades cinematográficas y de vídeo	4.268.712	32.224
Actividades de radio y televisión	7.408.712	44.943
<b>Actividades recreativas, culturales y deportivas</b>	<b>17.825.964</b>	<b>282.706</b>
Actividades artísticas y de espectáculos	3.716.114	90.197
Actividades deportivas	5.260.695	95.961
Actividades de agencias de noticias*, bibliotecas, museos, jardines y recreativas diversas	8.849.155	96.548

Figura 23 Volúmenes de negocio y empleo en España

Fuente: INE, 2008.

El deporte tomado como necesidad no prioritaria ubicada en el tiempo residual o de ocio, se enfrenta a una creciente competencia de sustitución formada por una gran cantidad de posibilidades en el tiempo libre, por lo que representa una opción entre una amplia gama de otras posibles (Heinemann, 1998). Entre los diferentes sustitutivos es posible encontrar diversas opciones que cumplen la misma función que la práctica deportiva, como por ejemplo; acudir a un centro de lectura o hacer uso de las redes sociales, si se pretende relacionar socialmente; o someterse a una dieta, si se busca mejorar la salud; o jugar a juegos de azar o videojuegos, si se persigue la diversión (Sánchez-Martín, 2011). Pese a todo ello, los competidores más directos que operan como sustitutos de la práctica deportiva en el sector empresarial, son otras ofertas

deportivas con una configuración sectorial independiente, es decir, las ofertas del deporte competitivo de los clubes deportivos o las ofertas del deporte subvencionado de los ayuntamientos (Sánchez-Buján, 2000).

### 2.5.3. Poder de negociación de proveedores y clientes

La cadena de valor de una compañía comienza con los proveedores y finaliza con los clientes, de forma que la empresa se convierte en una distribuidora y conductora de esa cadena de valor. El valor se estructura, pues, entre esas diferentes etapas. Una empresa ofrece valor a sus clientes cuando a través de una serie de procesos entrega un producto o servicio que cubre las necesidades del cliente (Fortuny, 2005).

#### Capacidad de compra de los clientes

La capacidad de compra de los clientes adquiere relevancia cuando sitúa a un cliente en la posición de compra de gran volumen o gran importe, y este mercado comprador supone, además, una cantidad importante para la empresa proveedora, de esta forma la empresa proveedora se verá presionada por estos clientes más que por otros y tenderá a negociar. Los compradores habitualmente confían más en las empresas grandes cuando compran productos básicos. Otra opción es que los compradores se asocien o pertenezcan a una red de clientes que compran a un mismo proveedor (Porter, 1980, 2008). En este caso la barrera de entrada para nuevos competidores estará en la dificultad de vender a esas redes de clientes agrupados que ya han negociado con grandes proveedores, puesto que las nuevas empresas tendrán que trabajar con márgenes muy ajustados hasta alcanzar una cuota de clientes suficiente.

En el caso de un colegio concertado (Suñé y Madurga, 2005), la entrada de nuevos competidores puede ser demoledora puesto que las cuotas que pagan los alumnos no se pueden negociar y tienen un margen muy ajustado, por lo que, la presencia de nuevos colegios concertados producirá un reparto de los alumnos y, por lo tanto, una bajada de los ingresos.

#### Costes para los clientes por cambiar de proveedor.

Cuando un cliente cambia de proveedor habitualmente debe asumir ciertos costes si pretende adquirir servicios equivalentes más competitivos (Baena *et al.*, 2003), como por ejemplo, el pago de una nueva matrícula o la pérdida de bonificaciones acumuladas por el tiempo. Cuanto más altos sean los costes de cambio más difícil será para una nueva empresa adquirir clientes de la competencia (Porter, 2008). Los costes de cambio también pueden hacer referencia a aspectos intangibles como el tiempo que ha de emplear una persona en darse de baja de un centro, buscar uno nuevo y asumir el riesgo de que el nuevo no satisfaga plenamente sus necesidades (Sánchez-Martin, 2011).

#### Diferenciación del producto.

Por otro lado, tenemos la defensa del producto, la creación de una marca y el posicionamiento de la misma obliga a los nuevos competidores a gastar importantes cantidades económicas en marketing para poder competir con los ya establecidos y vencer así la lealtad de los clientes hacia la marca que ya está presente en dicho mercado (Caves y Porter, 1980). Si un sector tiene productos diferenciados (Allen y Gorgeon, 2003), las empresas tendrán la ventaja del reconocimiento de la marca, que suele llevar asociadas características independientes del precio, y posiblemente, la lealtad de gran parte de sus clientes.

## 2.5.4. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre las empresas de un sector no tiene por qué ser negativa, ya que puede incrementar la rentabilidad media del sector cuando cada empresa busca satisfacer necesidades de distintos segmentos de consumidores potenciales, con distintas franjas de precios, servicios, calidades o prestaciones (Porter, 2008). Así mismo, la entrada de una empresa en un determinado sector si analiza el atractivo de dicho sector vendrá influenciada, entre otras cosas, por la rivalidad presente entre las empresas y la competencia en forma de presión de precios que ejercen entre sí (Betancort y Fernández, 2002). Esta rivalidad adquiere diferentes formas entre los competidores existentes, entre ellas: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoras del servicio (Porter, 2008) con la intención de fortalecer su posición competitiva en el mercado y protegerse de sus rivales (Baena *et al.*, 2003), de ahí a mayor rivalidad menor atractivo tiene dicho sector (Betancort y Fernández, 2002).

Esta rivalidad ocasiona manipulaciones de su posición, utilizando estrategias de competencia en precios, guerras publicitarias, introducción de nuevos servicios o actividades, e incrementos en servicios al cliente o garantías (Suñé y Madurga, 2005). El nivel de rivalidad entre los competidores que forman parte del sector está por encima de su propio comportamiento, y genera factores estructurales del mismo (Sáinz, 2001). Generalmente la rivalidad se produce cuando uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posicionamiento en el mercado (Suñé y Madurga, 2005). En gran parte de los sectores industriales, las estrategias competitivas de una empresa tienen efectos observables en sus competidores, lo que puede iniciar una batalla en el resto de empresas por contrarrestar dichas estrategias, es decir, las empresas son mutuamente dependientes, no se hayan aisladas en el mercado y son sensibles al resto de operadores.

Los principales factores que contribuyen a aumentar la rivalidad entre los competidores son (Porter, 1980):

### **Concentración:**

Cuando más cantidad de empresas haya en un sector más rivalidad y más movimientos de competitividad (Porter, 1997). Suñé y Madurga (2005), afirman que la concentración –cantidad y distribución de competidores- indica el nivel de intensidad de rivalidad. Incluso habiendo pocas empresas, si éstas están en equilibrio, respecto al tamaño y recursos, se puede crear inestabilidad debido que son propensas a luchar sostenida y enérgicamente por el liderazgo del sector (Porter, 2008). En cambio, si un sector está muy concentrado en una o varias empresas líderes de dicho mercado, la fuerza de rivalidad disminuye drásticamente hasta el punto en que el líder o líderes pueden imponer disciplina o tener un papel coordinador mediante el liderazgo en precios (Porter, 1997). Unos de los papeles esenciales que tendrán los gestores de esas empresas será el de identificar la configuración del sector y determinar si se trata de un oligopolio o existe atomización (Baena *et al.*, 2003). En esta línea, Viñaspre (2010) afirmó que existen algunas ciudades de España con una elevada saturación de clubes deportivos, aspecto que obliga a las empresas a emprender acciones muy agresivas que deterioran la imagen del sector.

### **Diversidad de los competidores:**

La diversidad de procedencia, estrategias, personalidad y relaciones de las empresas hace que tengan objetivos diferentes y distintas formas de competir (Baena *et al.*, 2003; Porter, 1997). De ahí que las empresas que entienden la forma de competir de las otras generan mejores estrategias de competitividad (Suñé y Madurga, 2005), ya que las decisiones de un competidor pueden ser correctas para esa empresa y erróneas para otras.

Cuando además hay competidores extranjeros, se agregan dosis de diversidad y, con frecuencia, distintos objetivos a los sectores debido a sus diferentes circunstancias (Porter, 1997). En el mismo caso podría decirse que está una de las líderes del mercado del *fitness*, cuya facturación consultada en el portal SABI<sup>17</sup> (Einforma, 2013) es de alrededor de 25 millones de euros anuales y, sin embargo, genera unas pérdidas millonarias [alrededor de 17 millones de euros] en su filial española Virgin Active España SAU<sup>18</sup>, pero que en cambio genera 124.4 millones de libras de beneficios anuales en la matriz británica. Esta situación obviamente inusual e insostenible en el mercado español tiene otra lectura superior a nivel mundial relacionada con los resultados hacia accionistas que debe demostrar la matriz, lo que genera estrategias competitivas muy diferentes a las empresas afincadas y creadas en España y con un mercado local. Así mismo, los propietarios de pequeñas empresas pueden estar satisfechos con una tasa de rentabilidad baja con el objetivo de mantener la independencia de su propiedad, aspecto que podría ser inaceptable para grandes empresas, cosa que puede suponer una limitación de la rentabilidad de las grandes por la competencia que supone muchos pequeños operadores con márgenes reducidos (Porter, 1997).

### **Diferenciación entre los productos:**

Cuando no parece haber diferencia entre los productos que adquiere un cliente, la diferencia se establece automáticamente en el precio y el servicio, y genera como resultado una intensa competitividad en precio-servicios (Porter, 1997). En el sector turístico, Betancort y Fernández (2002) aseguran que los servicios que ofrecen las empresas en el mercado de sol y playa carecen de diferenciación, lo que produce un descenso de esa rivalidad (Suñé y Madurga, 2005) y se convierte en un terreno fértil de nuevas empresas dispuestas a competir por precio (Mata, Mestre, y Pablos, 2013). La homogeneidad de los productos ofrecidos por un sector merma la capacidad de generar rivalidad competitiva y las posibilidades de sustitución por otros operadores de otros sectores (Sáinz, 2001). Los esfuerzos por diferenciarse en el sector deportivo es una práctica muy extendida, un ejemplo es el cambio en las nomenclaturas de las actividades deportivas dirigidas "spinning"<sup>19</sup> por SpinDir<sup>20</sup> en un intento de presentar una actividad diferente de la que ofrecen otros centros (Sánchez-Martín, 2011).

La diferenciación de producto permite a las empresas blindarse ante la guerra competitiva, puesto que los compradores tienen preferencias y lealtad por determinados proveedores en particular (Dess y Davis, 1984; Porter, 1997). Las diferencias en el sector de los gimnasios y centros deportivos suele venir de la combinación de tres aspectos principales: la calidad, relacionada fundamentalmente con el equipamiento y poco con los servicios; la innovación, centrada en el desarrollo tecnológico de las máquinas de *fitness*; y el diseño, que se centra en la composición de las instalaciones (Nardi, Gambau, y Ferrand, 2012). Por otro lado, comienzan a surgir estrategias de diferenciación centrada en la imagen de marca (Sánchez-Martín, 2011). El sector deportivo ha crecido en capacidad de oferta, ya que antiguamente la oferta de servicios de los centros se concentraba en las actividades deportivas puras, las artes marciales y el aerobio. Actualmente, en cambio, los clubes ofrecen todo tipo de actividades dirigidas, asesoramiento nutricional, spa, deportes al aire libre, actividades infantiles, etc. (Viñaspre, 2010).

---

<sup>17</sup> Base de datos con texto completo en línea, con información sobre más de 850.000 empresas españolas, que facilita su búsqueda por distintos criterios (nombre de la empresa, código NIF, localización, actividad, datos financieros, datos bursátiles, localización cartográfica, etc.).

<sup>18</sup> Virgin Active es una compañía dedicada al sector de los centros deportivos privados. Empezó su andadura en 1999 y es líder del mercado de calidad y precio moderado-alto. Con más de 250 clubes en el mundo y más de un millón de socios.

<sup>19</sup> Marca de ciclismo indoor Spinning™. [www.spinning.com](http://www.spinning.com)

<sup>20</sup> Marca de la actividad de ciclismo indoor de la cadena de centros deportivos de Barcelona Dir Gimnasios

## Altos costes fijos y liderazgo en precios

Los costes fijos elevados generan una gran presión en las empresas, cosa que impide que operen a plena capacidad y se ven avocadas a descender los precios cuando no consiguen clientes suficientes, puesto que los costes fijos de tener almacenado o estocado los productos es una tentación muy fuerte que lleva a reducir precios para asegurar las ventas (Porter, 1997, 2008). Es obvio que en el sector servicios no se almacenan materias primas ni existencias pendientes de vender y que la traducción al sector deportivo sería un mal aprovechamiento de las instalaciones y recursos materiales y equipamientos, es decir, si un empresario tiene unas instalaciones infrautilizadas es consciente que los costes de mantenimiento son muy altos y su tentación, por ello, será bajar los precios para llenarlas de clientes. Suñé y Madurga (2005) indican que la distribución de los costes nos da una idea de cómo van a competir las organizaciones. Para Baena, Jairo, y Montoya (2003) afirmaban también que si los gastos fijos son elevados las empresas se verán forzadas a mantener una alta facturación que debe ser sostenida por muchos clientes. Es más fácil que se dé una guerra de precios si los gastos fijos son altos y los variables bajos ya que esto crea una intensa presión que obliga a recortar precios por debajo de sus gastos medios e incluso cerca de sus gastos fijos, para robar clientes que contribuyan a cubrirlos (Porter, 2008).

La bajada de precios supone una pérdida de rentabilidad en las empresas del sector deportivo a corto y medio plazo, la tentación de bajar precios como única vía de salvación constituye un error habitual en los empresarios del sector, puesto que al bajar los precios la necesidad de captación aumenta para poder recuperar el descenso de ingresos (Viñaspre, 2010). La rivalidad es más destructiva para los márgenes de rentabilidad si un sector trabaja exclusivamente en torno al precio. Las reducciones de precios son fáciles de ver y más sencillas de igualar, lo que causa una rápida reacción en las empresas de la competencia (Nardi *et al.*, 2012; Porter, 2009) y finalmente a llevar al sector a seguir girando en torno al precio dejando de lado el interés por el producto y el servicio debido a la incapacidad de realizar inversiones para la actualización de las instalaciones o la mejora de los servicios actuales (Viñaspre, 2010). Pero no sólo eso, la bajada progresiva de precios disminuirá el precio de referencia de los clientes, es decir la relación mental que se establece entre el precio y la percepción de la calidad, además de que generará un efecto de no retorno a los precios anteriores por la dificultad de justificar a los clientes un incremento de los mismos (Nardi *et al.*, 2012). La estrategia de liderazgo en precios ha calado hondo en el sector de los centros deportivos en España principalmente por la falta de especialización y la falta de valor observado por una gran cantidad de clientes, llevando a las empresas líderes de la estrategia en precio al límite de los 20€, manejándose habitualmente entre los 15,95€<sup>21</sup> y los 19,90€<sup>22</sup> (Sánchez-Martín, 2011).

---

<sup>21</sup> Basic-fit

<sup>22</sup> El Gym

## 2.6. FACTOR EMPRESA

Ante la mayor competencia global, la inestabilidad del entorno en los sectores productivos y el rápido crecimiento tecnológico, las empresas se ven obligadas a hacer rápidos cambios en sus recursos, y reaprender constantemente a manejarlos, a crear nuevos procesos y productos innovadores, así como a buscar los beneficios potenciales que derivan de la ventaja competitiva (Penrose, 1959). De la lucha por conocer y aprender a manejar dichos recursos y capacidades deriva la Teoría de los Recursos y las Capacidades.

### 2.6.1. Teoría de los Recursos y las Capacidades

La teoría de los recursos explica que cada empresa está formada por un conjunto de recursos y capacidades, cuya diferencia en el uso eficiente de cada uno de ellos justifica parte de los resultados que obtendrá (Barney, 1991). La reputación, los conocimientos internos y la gestión adecuada, no se compran en el mercado, por lo que la heterogeneidad de los recursos productivos e intangibles existentes, hace que las respuestas de las empresas deban adaptarse en función de sus capacidades y recursos ofreciendo una estrategia competitiva particular (Barney, 1996), y esta estrategia debe integrar los principales objetivos, políticas y procesos de la organización con el fin de ordenar y asignar recursos de una forma única y viable que le permitan preservar sus competencias, reducir sus carencias y prever los cambios del entorno y las maniobras de los adversarios (Grant, 1996b).

Esta teoría trata de explicar por qué las empresas del mismo sector y entorno competitivo, obtienen resultados económicos y competitivos diferentes, apostando por la relación existente entre los recursos y las capacidades que cada compañía posee. Los recursos son un conjunto de factores o activos con los que una empresa cuenta y domina para llevar a cabo su estrategia competitiva (Núñez-Cacho, Grande, y Muñoz, 2012). La habilidad para sostener una ventaja competitiva mediante el uso de recursos y capacidades es esencial en el proceso de planificación cronológica de la implantación de su estrategia. Si sus recursos y capacidades son perecederos o son fácilmente replicables, la empresa puede adoptar una estrategia de rápida producción y recogida, o puede invertir en desarrollar nuevas fuentes de ventaja competitiva (Suárez y Ibarra, 2002). Los recursos y capacidades que permiten lograr ventaja sobre otras organizaciones reciben el nombre de "recursos y capacidades estratégicos o distintivos". Si son poseídos por un pequeño número de organizaciones, y son costosos de imitar o de lograr, pueden constituir una fortaleza de la organización. Analizando adecuadamente los recursos y capacidades se puede asegurar que las fortalezas sean plenamente utilizables y sus debilidades queden protegidas (Huerta y Navas, 2006)

Con la Teoría de los Recursos y las Capacidades, se produjo un cambio en el concepto competitivo (Figura 24) del entorno hacia una visión más particular e interna de las empresas, es decir, que la competitividad se basa en el aprovechamiento de los recursos y la gestión de las habilidades y capacidades de las organizaciones, aunque todo ello en función de su relación con el entorno, es decir, que no cambia la visión sino que la amplía (Huerta y Navas, 2006). La importancia de esta teoría reside en el hecho de que los recursos por sí mismos no generan nada, sino que es necesario una "capacidad" que combine, explote y gestione favorablemente dicho recurso, convirtiéndolo en algo útil (Grant, 1991, 1996b; Huerta y Navas, 2006; Ventura, 2009).

Para las pequeñas empresas con una base importante de recursos tecnológicos la velocidad de cambio puede provocar que las innovaciones sólo sean útiles durante un tiempo limitado. En este caso, la empresa debe potenciar sus capacidades de generación de un rápido flujo de innovaciones o tratar de explotar rápidamente las innovaciones antes de que sean copiadas por la competencia (Suárez y Ibarra, 2002). La identificación de los recursos y las capacidades de la empresa permite, por un lado, detectar las fortalezas sobre las que apoyar las estrategias competitivas y, por otro lado, reducir las debilidades asegurando los recursos y capacidades que son adecuados, y cubriendo las carencias actuales minimizando así el impacto de las amenazas externas y competidores (Grant, 1996b).



Figura 24 De la orientación sectorial al enfoque basado en los recursos

Fuente: Barney, 1996.

Las empresas en base a sus capacidades pueden competir con mayor o menor fortuna, así, según esta teoría las empresas con bajas capacidades pueden competir pero obtendrán bajas rentas, a diferencia de las empresas con altas capacidades que obtendrán altas rentas y tendrán además una capacidad competitiva máxima (Grant, 1991); esto hace que las organizaciones dediquen una importante parte de su tiempo a identificar, mejorar, proteger y desplegar los recursos y capacidades que aseguran más ventaja competitiva, más aún si esta es duradera, preocupándose por los procesos cambiantes y el comportamiento organizativo (Suárez y Ibarra, 2002). Una de las claves es ser capaz de identificar las características de dichos recursos y las circunstancias que pueden alejar a la competencia de la imitación y restablecer de nuevo el equilibrio (Fong, 1998), lo cual lleva a pensar que la obtención de beneficios derivados del buen uso de dichos recursos sólo puede ser obtenido por algunos competidores, y que estos recursos y capacidades son susceptibles de ser movidos, imitados, sustituidos o robados por otros de manera imperfecta (Barney, 1991). Aparentemente parece sencillo imitar capacidades de la competencia pero no lo es, debido a la cantidad de causas posibles de generación de ventaja competitiva, las incertidumbres en el futuro y la falta de conocimiento del sistema de organización interna de los competidores, unido a que muchos recursos y capacidades no están en el mercado, ya que son creados por las mismas empresas como, por ejemplo, la cultura empresarial y las rutinas organizativas (Barney, 1991; Ferreira, Garrido, y Fernández, 2011; Fong, 1998; Grant, 1991; Zack, 2009).

## Recursos

Los recursos son factores o activos productivos como la tierra, el capital o el trabajo, y se clasifican en: físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional; y se integran en procesos y operaciones rutinarias denominadas "capacidades" (Armando, 2011). Estas capacidades son habilidades colectivas que facilitan el desarrollo adecuado de la actividad, así como las rutinas organizativas que permiten la ejecución de actividades de manera diferente en unas organizaciones y otras, y que además, habitualmente, están unidas al capital humano y se sostienen sobre los recursos intangibles (Huerta, 2004; Huerta y Navas, 2006).

Los recursos se pueden clasificar en tangibles e intangibles (Armando, 2011; Grant, 1991; Huerta y Navas, 2006; Sáez-de-Viteri, 2000):

- Tangibles: Son aquellos que expresan materiales o elementos productivos o medios financieros, son fácilmente identificables y suelen aparecer en el inventario de bienes de la empresa como activos (Sáinz, 2001). Entre los recursos físicos se encuentran el mobiliario, equipos, vehículos, edificios, plantas y la localización geográfica de dichos recursos. Por otro lado, están los recursos tangibles monetarios, es decir, los financieros, el dinero, los derechos de cobro, los sistemas de financiación, el endeudamiento, etc. (Armando, 2011).
- Intangibles: Son factores sin manifestación material, guardan relación con el conocimiento y el manejo de la información y hacen referencia a capacidades de la empresa (Sáinz, 2001). Entre los activos intangibles están los organizativos: la marca, el prestigio, la imagen, la reputación, la calidad de los productos y las relaciones con los proveedores además de los activos de propiedad intelectual (Barney, 2001; Grant, 1996a). Aunque también están los humanos: los conocimientos y habilidades del personal, su motivación y experiencia, la forma de tomar decisiones y de razonar, la capacidad de adaptación al cambio, las relaciones personales y capacidades cooperativas, el liderazgo y otros aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 2001; Grant, 1996a).

Pero los recursos no pueden separarse de las capacidades puesto que para poder desplegarse necesitan de estas (Huerta y Navas, 2006), hasta tal punto que los recursos pueden resultar inservibles sin unas adecuadas capacidades que sepan integrarlos para formar la estrategia (Figura 25).



Figura 25 Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva

Fuente: Basado en Grant, 1996a

### Capacidades

Las capacidades son los procesos basados en el conocimiento organizacional, se entiende como una rutina organizativa, en forma de pautas o comportamientos de actuación regulares y predeterminados que indican las tareas a elaborar y la forma de desarrollarlas (Grant, 1996b; Penrose, 1959). Cuando la empresa fusiona las ideas de la alta dirección con las del resto de la organización para desarrollar rutinas y capacidades para alcanzar ventaja competitiva, está generando capacidades (Sáez-de-Viteri, 2000), las cuales, se pueden estructurar mediante dos criterios: las capacidades de la cadena de valor, que integra los procesos claves y los procesos de apoyo; y las capacidades funcionales, que se estructuran por áreas funcionales (Grant, 1996b).

Así mismo se pueden establecer ocho criterios para analizar el valor que poseen los recursos y capacidades centro de una empresa (Grant, 1996b; Suárez y Ibarra, 2002):

1. **Escasez.** No debe ser fácilmente accesible para otras empresas.

2. **Relevancia.** Debe ser importante para competir en dicha industria, debe generar ventaja competitiva y debe estar relacionado con alguno de los factores críticos de éxito.
3. **Durabilidad.** Debe ser capaz de ser sostenido en el tiempo, de ser duradero. Para ello es conveniente tener en cuenta que los recursos tangibles tienen una tendencia a la depreciación, en cambio, los intangibles pueden verse aumentados con el paso del tiempo, la especialización y la experiencia.
4. **Transferibilidad.** La velocidad en la que puede ser imitado un recurso es clave para su valor, por ello los activos intangibles que no están codificados y están basados sobre la información generan serios problemas a la competencia a la hora de imitarlos.
5. **Imitabilidad.** Se trata de la dificultad de desarrollar recursos y capacidades de otras organizaciones mediante el uso de sus propios medios. La mejor protección que puede tener una empresa es que las competidoras desconozcan cual es la base de su éxito.
6. **Sustituibilidad.** Posibilidad de buscar recursos y capacidades alternativos que produzcan los mismos servicios en condiciones similares, cuanto más difícil sea encontrar alternativas a un producto difícil de imitar mayor valor adquirirá dicho recurso.
7. **Complementariedad.** Cuando diferentes recursos y capacidades necesitan de otros para poder desarrollarse adecuadamente lo que dificulta la imitación y aumenta su valor, puesto que cualquier empresa que desee imitar dichas capacidades deberá adquirir todos los recursos y capacidades.
8. **Apropiabilidad.** Hasta qué punto los recursos son exclusivamente de esa organización o pueden ser tomados por otras. Si una empresa cuenta con recursos muy valiosos que pueden ser apropiados por otras empresas de nada le servirá disponer de estos.

Las capacidades organizativas pueden clasificarse según Morcillo (1997) en: “competencias nucleares”, aquellas que concentran el mayor valor para la organización, compuestas de competencias tecnológicas, que expresan no sólo el dominio tecnológico sino también todas las actividades de saber y experiencia de la empresa; “competencias personales” que se basan en las actitudes, aptitudes y habilidades de los empleados de la empresa; y “competencias organizativas” las propias de los procesos y actividades de la organización (Suárez y Ibarra, 2002). El nivel de competitividad de la empresa se verá influenciado por la interdependencia entre los tres tipos de competencias. Para conseguir que los recursos, las habilidades y los conocimientos de la empresa trabajen juntos y se integren, se puede recurrir a la creación de normativas o manuales de organización entre otros (Huerta y Navas, 2006), pero, además, se deben generar rutinas organizativas, que son complejos patrones de coordinación entre los diferentes recursos y capacidades. Por lo que el comportamiento de la empresa se puede entender como un conjunto de rutinas para el desarrollo de tareas que facilitan la coordinación y dirección organizativa de la empresa.

### Desarrollo de la ventaja competitiva

Analizar los recursos y capacidades constituye un paso esencial para el establecimiento de un plan estratégico y, para ello, se deben identificar dichos recursos y capacidades (Figura 26), valorar en qué medida van a ser útiles en los productos a desarrollar, y analizar las diferentes posibilidades estratégicas que brindan (Huerta y Navas, 2006). Para desarrollar ventajas competitivas mediante el empleo de los recursos y las capacidades de la organización se debe seguir un proceso cíclico que consta de 5 partes (Armando, 2011): Identificar los recursos relevantes y distintivos en relación a la competencia, valorar dichos recursos en base a los FCE<sup>23</sup> estableciendo las capacidades esenciales o nucleares, reproducir los recursos y capacidades para el desarrollo de productos o mercados potenciando la generación de beneficios o abandonándolos y

---

<sup>23</sup> Factores Críticos de Éxito

para ello realizar constantemente ajustes de esos recursos-capacidades en base a las oportunidades (Grant, 1991, 1996a).

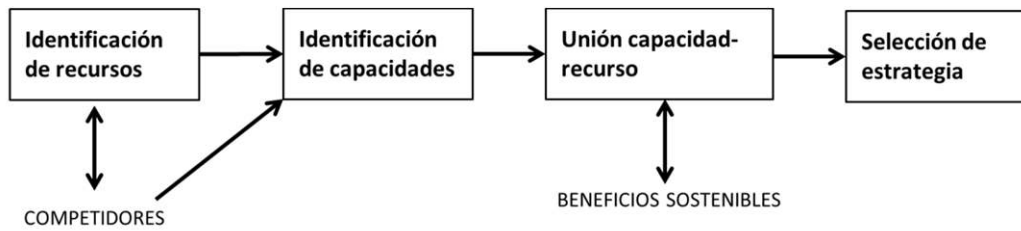


Figura 26 Secuencia de búsqueda de ventaja competitiva mediante el uso de recursos y capacidades.

Fuente: Elaboración propia basada en Grant (1991)

La estrategia y los recursos tienen relación con la planificación de las actividades estratégicas que explotan las fortalezas de los recursos y, también, con las inversiones convenientes para alcanzar, desarrollar y mantener los recursos y capacidades de la empresa, y asegurar su futuro a largo plazo (Suárez y Ibarra, 2002).

Sáiz (2001) desarrolló un modelo de análisis factorial basado en la teoría de los recursos y capacidades que concentra los factores internos de la empresa en 4 (Figura 27):

- Identidad corporativa: Variables que definen la personalidad de la empresa como la edad de la firma o la estructura de la propiedad.
- Recursos tangibles: Variables relacionadas con los recursos materiales, capacidad productiva y capacidad financiera.
- Recursos intangibles: Que comprende las variables de naturaleza inmaterial, como es el caso de los factores relacionados con el capital humano, las innovaciones tecnológicas y las acciones comerciales.
- Comportamiento estratégico: Que aglutina variables internas que expresan la forma de comportarse de la empresa hacia el exterior, reflejando la orientación estratégica elegida y que puede observarse mediante distintos aspectos que configuran la empresa y su planteamiento: el grado de integración de sus actividades [vertical y horizontal], la extensión y diversidad de su mercado y la posición competitiva respecto a sus competidores.

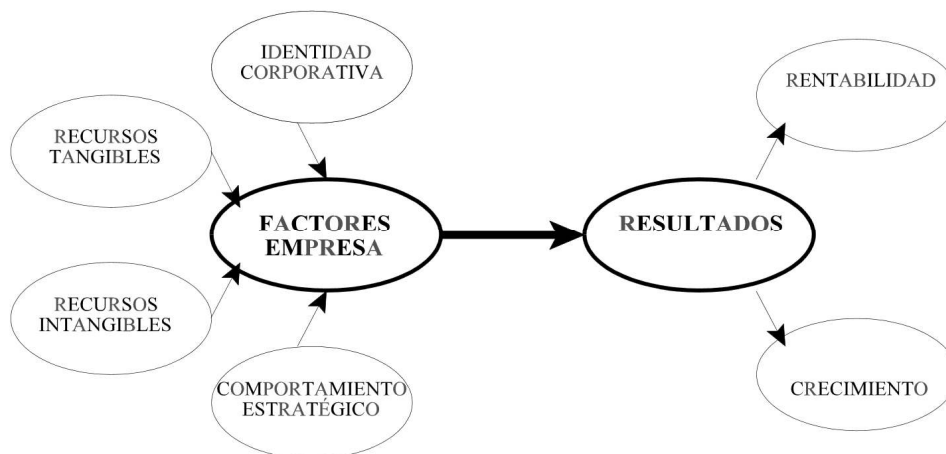


Figura 27 Modelo de análisis de los factores empresariales

Fuente: Sáinz (2001)

Todos estos factores se pusieron en juego con la valoración de éxito, que se plateó mediante una medición objetiva de los resultados en base a dos criterios diferenciados: indicadores económicos relacionados con la rentabilidad de la empresa; e indicadores económicos no basados en rentabilidad pero que añadieran una perspectiva de continuidad como es el caso del crecimiento en el volumen de negocio.

Este modelo de análisis ha sido el que más ha inspirado el presente estudio, y sobre el que se ha basado la elección y estudio de los factores internos de la empresa, aunque como es obvio, para ello se ha consultado la bibliografía general de empresa y la específica del sector a fin de adaptar los diferentes indicadores e items de medida a la realidad de las empresas. Como se explicará más adelante, el bloque de resultados se ha llevado a cabo con indicadores económicos más complejos, y el factor tiempo se ha tenido en cuenta en todas las unidades de medida de dichos resultados.

## 2.6.2. Identidad corporativa

Dentro de los aspectos de identidad corporativa y ubicación se aúnan variables que dan forma a la personalidad de las empresas, y que son importantes para la comprensión de su comportamiento posterior (Sáinz, 2001). Las variables "antigüedad" y "forma jurídica" son defendidas por Retolaza, Ruiz, y Araujo (2007) como una necesidad a evaluar para conocer su relación con el éxito económico y competitivo. En el caso de la antigüedad es previsible, ya que las empresas que muestran insolvencia financiera se ven obligadas a cerrar, mientras que las que perduran lo han hecho porque sus resultados económicos y viabilidad así lo han facilitado. A esto los autores llaman el "fenómeno del superviviente"; en el caso de la forma jurídica encontraron, en relación con el patrimonio neto, diferencias significativas positivas entre las cooperativas y las empresas mercantiles, no así en relación con las sociedades laborales, debido a ello se planteaban la necesidad de investigar acerca de la relevancia de este hecho.

### Tipo de gestión

El tipo de gestión en el sector tiene una relación obvia con los factores de gestión, aunque se desconoce por no haber estudios sobre el tema, su relación con el éxito económico y competitivo. Según Wellness\_& Sport\_Consulting y Precor (2012) existen diferencias en los resultados que obtuvieron entre las empresas independientes, las franquicias y las gestoras de equipamientos públicos, con una mejor valoración global de sus servicios y nivel de gestión para las franquicias, y un peor nivel de gestión para los gimnasios privados independientes.

Otra forma de determinar los diferentes tipos de gestión es mediante el destino de sus recursos, de ahí que se encuentren tres tipos de organizaciones según Molina (2012): las que tienen ánimo de lucro, empresas que desarrollan una actividad deportiva con el fin de ganar y generar recursos; las consideradas sin fin de lucro, clubes o asociaciones deportivas que no se dedican a la generación de recursos y que se financian mediante las contribuciones de sus socios; y las organizaciones subsidiadas por el gobierno, organismos de gestión deportiva sostenidos con dinero público.

### Antigüedad

Uno de los aspectos que pueden afectar a las empresas de este sector es la antigüedad, contada desde el año de constitución, y que puede suscitar grandes diferencias entre las empresas de un mismo sector, tanto a nivel organizacional como estratégico. La antigüedad de la empresa está relacionada tanto con el tamaño de las empresas como con otros aspectos intangibles que tienen relación con el comportamiento de las

mismas (M. A. Hernández *et al.*, 2009). Identidad, calidad y comunicación pueden verse afectadas por la evolución y el relevo generacional, ya que los rituales y costumbres de las corporaciones con más años les permite desarrollar la cultura organizacional y el sentimiento de pertenencia. Pese a ello, llevar más años no es una garantía de éxito (Estrada, García-Pérez, y Sánchez, 2009), aunque sí hay estudios que han relacionado la obtención de beneficios con la antigüedad empresarial (Retolaza *et al.*, 2007) destacando la posición de las empresas más antiguas como las que más beneficios obtienen.

Sin lugar a dudas la antigüedad es un aspecto que, *a priori*, beneficia a las empresas más antiguas, ya que la permanencia, como símbolo de la supervivencia de la compañía es una condición necesaria para el éxito de una organización, y al mismo tiempo es un indicador de éxito, ya que si permanece significa que tiene capacidad para permanecer, bien por los resultados presentes o por los pasados (García-Tenorio y Rodríguez, 2010).

Varios estudios han profundizado en la relación entre la antigüedad y los resultados económicos-financieros de las compañías, asegurando que uno de los motivos más importante es que las compañías con más antigüedad poseen más capacidades y contactos, lo cual les otorga la posibilidad de conseguir más fácilmente sus objetivos (Almudehki y Zeitun, 2012), además de ser más resistentes antes los cambios de ciclos económicos y variaciones de precios que las empresas jóvenes, las cuales sufren una mayor dificultad para alcanzar financiación necesaria para poder realizar su actividad y soportar las fluctuaciones de mercado, teniendo en cuenta, además, que deben competir habitualmente con un cash-flow negativo que les impide autofinanciarse (Fort *et al.*, 2013).

En el estudio de Sáinz (2001) se obtuvieron resultados relevantes en este aspecto destacando entre ellos que las empresas más antiguas poseían mejores ratios de solvencia y cobertura de inmovilizado, las de antigüedad media mejores resultados de productividad y margen por empleado, y las más jóvenes manifestaron mayor capacidad de creación e introducción de nuevos productos e innovación tecnológica. Es por todo ello que se considera que la observación del grado de relación de esta característica respecto a las formas de gestión y los resultados obtenidos en las diferentes compañías puede ayudar a conocer el grado de influencia en sus decisiones y en su éxito competitivo. Aunque en algunos casos la antigüedad puede desempeñar un papel contrario al esperado obteniéndose correlaciones negativas con los resultados económicos (Aragón y Rubio, 2005a) o con el crecimiento de las empresas (Ferreira *et al.*, 2011), por falta de capacidad de adaptación al cambio de las organizaciones más antiguas, acostumbradas a hacer las cosas de una determinada manera.

### **Estructura de la propiedad**

Otro de los aspectos a estudiar es la relevancia de la estructura de la propiedad debido a la influencia en la toma de decisiones, tanto por su forma jurídica, por su distribución del capital social, por su estructura de poder, su tipología de los accionistas o la pertenencia a un grupo empresarial (Sáinz, 2001). La cooperación industrial es un atributo relevante respecto a la supervivencia de las empresas debido a que el esfuerzo conjunto reduce los costes y aumenta la complementariedad entre los diferentes accionistas (Aragón y Rubio, 2005a).

Existen diversas leyes que documentan y describen las obligaciones y derechos de las empresas así como su estructura de capital y propiedad: *Ley de las Sociedades de Capital*: Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital, *Ley de la Sociedad Limitada Nueva Empresa*: Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa por la que se

modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitadas, *Ley de las Sociedades Laborales*: Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales, *Ley de Cooperativas*: Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, *Ley de Agrupaciones de Interés Económico*: Ley 12/1991, de 29 de abril, de Agrupaciones de Interés Económico, Código Civil (Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes): Título III y VIII del Código Civil, *Ley de Asociaciones*: Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, *Ley de Sociedades Profesionales*: Ley 2/2007, de 15 de marzo, de sociedades profesionales.

Iborra, Dasi, Dolz y Ferre (2006) clasifican las empresas según su estructura en 2 tipos: las individuales y las sociedades. Las primeras formadas por un único propietario llamado autónomo. Las segundas se pueden subdividir en sociedades de capital: SL, sociedades limitadas y SA, sociedades anónimas; en empresas mutualistas, cooperativas y sociedades limitadas laborales; y en fundaciones. Aunque se descartan estas últimas por considerarse sociedades no lucrativas y que, por lo tanto, pueden desvirtuar el papel del éxito económico al considerar su marcado carácter social. Se han encontrado relaciones significativas entre la forma jurídica y el patrimonio neto tanto entre las sociedades cooperativas como las mercantiles y fundacionales, aunque no parece existir la misma relación con las sociedades laborales (Retolaza *et al.*, 2007).

También se ha detectado en estudios sobre empresas del mercado de valores en Bangladesh una relación positiva entre la tipología de los accionistas, su concentración, y los resultados económicos empresariales, de forma que las empresas con propiedad en manos de otras o de grandes accionistas, generan más beneficios que las sociedades con una estructura más personal y con menor concentración del accionariado (Imam y Malik, 2007). Sin embargo no parece haber consenso respecto a la relación entre la composición de la junta de accionistas, distribución del capital social y tipología de accionistas, y los resultados de la empresa (Almudehki y Zeitun, 2012).

### 2.6.3. Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los recursos físicos o financieros que posee o controla una empresa. Los activos físicos y los recursos financieros son los recursos más fáciles de detectar y evaluar. En su evaluación es necesario, al menos, plantearse dos tipos de cuestiones: ¿Qué oportunidades existen para economizar el uso de recursos [financieros, inventarios, activos fijos, etc.]? ¿Qué posibilidades existen de emplear los recursos en usos más rentables? (Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre, 2006). Las características esenciales de los recursos tangibles tienen que ver con el tamaño, la ubicación física, valor de los equipamientos y disponibilidad de recursos materiales y financieros (Grant, 1996a).

El tamaño de la organización puede establecer correlaciones significativas con los resultados económicos como en el caso del estudio de Rubio y Aragón (2005) sobre los factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España, en el cual resaltaron el signo negativo de la influencia del tamaño en prácticamente todos los indicadores de resultado de la empresa, lo que indicaba que cuanto mayor es el tamaño de las empresas, menor es su influencia en los resultados organizacionales. En el caso deportivo el tamaño general de las organizaciones es pequeño, por lo que sería esperable obtener relaciones significantes en las organizaciones pequeñas, y poco significantes en las más grandes.

## Tamaño y capacidad productiva

Aragón y Rubio (2002) afirmaron que, si se dispone de una muestra homogénea respecto a su tamaño, se puede obtener una relación no significativa o incluso negativa con el éxito de las pyme expresado por la rentabilidad económica. Otros autores (Ferreira *et al.*, 2011) en cambio, encontraron una fuerte relación de los recursos físicos de las empresas con el número de empleados, indicando además que el crecimiento de las empresas era mayor en aquellas empresas con más número de empleados. Otro de los aspectos que miden el tamaño de las organizaciones es el volumen de ventas, en este sentido Estada *et al.* (2009) observaron que mediante la aplicación de una variable categórica de éxito, como es el alto o bajo rendimiento de las empresas, el factor tamaño expresado en volumen de ventas parecía tener una relación significativa en favor de las empresas de alto rendimiento, por lo que pronosticaban que a mayor volumen de ventas mayor rendimiento de la firma, en cambio no encontraron diferencias significativas en ambos grupos respecto al número de empleados.

Uno de los conceptos útiles de aplicar para el cálculo del tamaño en el sector de la gestión de instalaciones deportivas es el tamaño del centro deportivo, debido a que la dimensión del centro está relacionada con el modelo de negocio y con la capacidad que tiene para albergar clientes, por lo tanto y en teoría, un centro con más metros cuadrados podrá albergar mayor cantidad de servicios, por lo tanto, más segmentos de población y como consecuencia más clientes, pero no siempre tiene por qué ser deseable esa situación, ya que cabe la posibilidad de que para algunas empresas el tamaño deseable sea incluso menor que el actual, con el objetivo de recudir costes y mejorar la rentabilidad unitaria por cliente (Sánchez-Martín, 2011).

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, que una empresa sea más grande que otra se observa como un indicador de mayor capacidad de generación de beneficios (Sáinz, 2001), debido en parte a la capacidad de aprovechamiento de las economías de escala, mayor cuota de mercado y mejor capacidad de negociación (Porter, 1980, 2008), es decir, que se puede considerar más competitiva. Pese a todo esto hay que tener en cuenta que en ocasiones puede tener un efecto contrario, puesto que el tamaño de una organización es una variable que puede explicar el éxito debido a que a medida que el tamaño de las empresas es mayor, la influencia en sus resultados económicos es menor, lo cual puede llevar a pensar que las empresas pequeñas tienen una mayor capacidad de adaptarse a los nuevos mercados y generar más rentabilidad a corto plazo (Aragón y Rubio, 2009). Esta reflexión contrasta con otras aportadas anteriormente, y que tienen relación con las fuerzas competitivas (Barney, 1996; Grant, 1996a; Porter, 1997, 2009), pero puede ser debido en parte a la pérdida de protagonismo de algunos conceptos como las economías de escala debido a los cambios en los nuevos paradigmas competitivos (Aragón y Rubio, 2009).

En la investigación desarrollada por Retolaza *et al.* (2007) respecto a las empresas de inserción laboral, observaron que las variables de tamaño: volumen de ventas, número de trabajadores y volumen de los activos, correlacionaban entre ellas, es decir, que si una empresa es de gran tamaño le suele corresponder un gran volumen de facturación, multitud de empleados, y por lo tanto, una gran cantidad de bienes o activos, pero no hallaron una relación significativa con el éxito, esto es, que tener un gran volumen no es un indicador de éxito, aunque si es de esperar que el comportamiento de las empresas en función de su tamaño sea diferente. A fin de paliar evitar posibles errores de cálculo o contrastación, es aconsejable saber cuál de ellos está o no relacionado, para ello se pueden utilizar diversos indicadores como son: capacidad de almacenamiento, valor de los activos, el número total de empleados y el importe total de ventas (Sáinz, 2001).

Por otro lado, habrá que diferenciar entre el tamaño absoluto y el tamaño relativo, el primero viene relacionado con el tamaño real de la empresa, medido con cualquiera de los indicadores relacionados; el segundo tiene relación con el tamaño en relación a la competencia, puesto que una empresa con 4 centros deportivos puede parecer que tiene un gran tamaño, en cambio si se compara con operadores internacionales o franquicias, sería considerada una empresa pequeña (Sánchez-Martín, 2011).

Así mismo habrá que considerar que un centro de actividad física puede ser considerado exitoso si puede atraer a un gran número de clientes (Hossein *et al.*, 2011), y se entiende que si se requieren recursos para conseguir los objetivos de la organización, a mayor cantidad de recursos necesitados mayor rendimiento (Chelladurai y Haggerty, 1991). Por lo que se puede observar también la relación existente entre el número de clientes como medida de tamaño de capacidad productiva de servicio y el beneficio obtenido, habida cuenta además de la implicación que ello tiene para los empresarios, ya que habitualmente el mayor deseo de estos es el de tener muchos clientes. Sin embargo es conveniente tener en cuenta la relación entre capacidad y calidad, puesto que la capacidad óptima tiene relación con el "ángulo de control"<sup>24</sup>, y que lleva a reflexionar sobre la idoneidad o no de acumular muchos clientes en una sala y la capacidad que tendrá el profesor de atender individualmente a dichos clientes (Sánchez-Martín, 2011).

Según el estudio desarrollado por Herrmann (2011) en Estados Unidos, el tamaño medio de las instalaciones deportivas está situado entre los 1.500 y los 3.000 metros cuadrados con un rango de entre 11 y 20 empleados, aunque la muestra representativa que utilizaron, cercana al 40% del total, ofrecía datos inferiores tanto en tamaño del centro como en número de empleados. El cálculo de la capacidad del centro se puede realizar de diversas formas, una de ellas es mediante el cálculo de la capacidad simultánea (Sánchez-Martín, 2011), es decir, contabilizando el número de clientes que caben en un determinado momento, pero este cálculo únicamente servirá para saber si se supera el aforo legal y la masificación del centro en un momento. Otra forma de contabilizar la capacidad es estableciendo la relación entre el número de clientes y el número de metros cuadrados del centro (Jimenez, 2009; Sánchez-Martín, 2011), en la que se aprecia que los datos del mercado inglés ronda entre los 1,9 y 6 m<sup>2</sup> por socios, con un promedio de 4 m<sup>2</sup>/socio (Sánchez-Martín, 2011), en cambio en España y según Campos (2000b) el promedio de los centros parece estar en 2,4m<sup>2</sup> por socio aunque según Jiménez (2009) con un aprovechamiento máximo se podría llegar a los 0,5m<sup>2</sup>/socio, si bien es cierto que la ratio mínima recomendada parecería situarse en el 1m<sup>2</sup>/cliente. Claro está que todas estas ratios dependerán de distintos aspectos, como la oferta simultánea de actividades, la concentración de los socios en determinadas franjas horarias o su dispersión, y sobre todo, su frecuencia de uso de las instalaciones deportivas.

### Ubicación geográfica

La capacidad de venta de los centros deportivos está estrechamente vinculada a su ubicación geográfica por la forma de elegir el lugar de práctica, condicionado por la cercanía al lugar de residencia o al lugar de trabajo (García-Ferrando, 2000). Al espacio territorial de influencia de una instalación deportiva se le llama "área primaria de comercialización" (McCarthy, 2004), y constituye aproximadamente un kilómetro alrededor del centro deportivo. Se considera que dentro de este área, la instalación tiene una gran influencia sobre los ciudadanos de su entorno y, por lo tanto, una mayor capacidad competitiva que aquellas instalaciones que estén alejadas de ese entorno. Fuera de esa área la influencia es difusa y no hay consenso que establezca criterios de capacidad de influencia, de manera que un centro, incluso en la misma localidad, puede abrirse a nuevos mercados fuera de esta área (Sánchez-Martín, 2011). Por otro lado, y desde el punto de vista

<sup>24</sup> Definido por Sánchez (2011) como la capacidad de un profesor para atender correctamente a sus clientes.

urbanístico, la ubicación de los equipamientos deportivos en el entorno urbano dependerá básicamente de dos aspectos: al tamaño del equipamiento y el público potencial al que va dirigido. En cuanto al primero, las instalaciones deportivas de gran tamaño acostumbran a ubicarse en las áreas no pobladas y externas a la ciudad, aunque con el tiempo pueden pasar a convertirse en polos de atracción del crecimiento urbano y acabar rodeadas de edificios posteriormente; en cuanto al segundo criterio, la asignación de recursos deportivos en determinadas áreas metropolitanas suele estar marcada por el tipo de usuario y los hábitos deportivos de los mismos, teniendo en cuenta el perfil deportivo (J. C. Martínez, 2004).

La ubicación geográfica elegida es fundamental para la captación de clientes, puesto que es el principal motivo para la elección del centro deportivo [70%], muy por encima de las oferta de espacios deportivos y su calidad [33%] o el precio de sus servicios [28%] (IHRSA, 2006). Es más, según Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004), la magnitud de las infraestructuras produce un efecto de incremento de práctica deportiva en la zona de influencia comercial primaria, aunque este efecto tiene una limitación que denominan “el tope de la infraestructura”, el máximo de clientes que acudirán y del cual ya hemos hablado en el anterior punto.

Para Mullin *et al.* (1995) el mejor método para la medición del área de influencia de un centro deportivo es el que utiliza el tiempo de desplazamiento caminando, medido en minutos, así se marcaría una primera zona de alto impacto en un radio de 5 minutos, una segunda zona de medio impacto de 10 minutos y una tercera zona de impacto medio-bajo mediante un radio de 15 minutos, a partir de ahí el impacto es nulo o muy débil.

### **Capacidad financiera y estructura de costes**

La capacidad financiera de una empresa es un factor relevante en cualquier proyecto de éxito, debido a que garantiza otras posibilidades de desarrollo. Las PYME, habitualmente, son financieramente débiles e inexpertas, y esta insuficiencia financiera es un obstáculo importante para la adopción y posterior aplicación de mecanismos que faciliten un desarrollo exitoso (Achanga *et al.*, 2006). Tener una alta capacidad financiera facilita la dotación de recursos y la posibilidad de apertura de nuevas posibilidades, incluso puede centrarse en la mejora de los procesos, invirtiendo recursos en la mejora de las habilidades del personal o el desarrollo de nuevas iniciativas (Kundu y Manohar, 2012).

En su estudio sobre el caso andaluz, Aragón y Rubio (2005a) descubrieron que la disponibilidad de recursos y financiación propia que sostenga una estructura financiera saneada es un elemento determinante en la probabilidad de éxito económico. Para medir dicha capacidad financiera se pueden utilizar dos parámetros clave: los efectos del corto plazo, expresados mediante los criterios de liquidez; y la negociación con entidades de crédito, que tiene relación directa con los resultados netos de su actividad (Aragón y Rubio, 2009).

La financiación es la consecución de recursos económicos para llevar a cabo inversiones orientadas a la compra de nuevos equipamientos deportivos, ampliación de las instalaciones o la modernización de las mismas (Sánchez-Martín, 2011). Esta financiación puede llegar desde tres lugares principalmente (Iborra *et al.*, 2006): la financiación externa ajena, centrada en la consecución de préstamos, hipotecas o créditos de entidades bancarias que siempre llevan condicionados los gastos y comisiones del préstamo y los intereses de la deuda adquirida; la financiación externa propia, que viene de la reinversión de los accionistas mediante la emisión de acciones de la empresa que se justifican en ampliaciones de capital; y la financiación interna o autofinanciación, que deriva de los beneficios retenidos no repartidos entre los accionistas que pasan a ser una fuente de financiación gratuita para la empresa. Por supuesto, también está el crédito comercial

mediante los pagos aplazados a los proveedores, pero esa fuente de financiación debería considerarse apta para la financiación de su homóloga inversión a corto plazo o liquidez.

Respecto a los costes de mantenimiento de la estructura de la empresa y su actividad principal, se hayen dos tipos de costes habituales, los costes fijos y los costes variables. Los primeros no varían en función del número de ventas y tienen que ver con los consumos, los sueldos y los intereses bancarios por la financiación, los segundos, sí varían en función de las ventas y se calculan en función del coste por unidad de venta multiplicado por el número de unidades vendidas (Kotler y Armstrong, 2011). Parece obvio considerar que a menor coste mayor rentabilidad, por ello, los gastos de personal, mantienen una relación significativa en sentido negativo con la rentabilidad, manifestando que cuantos mayores son los gastos de personal en relación con los gastos totales menor es la rentabilidad final, por lo que la estructura de costes salariales tiene un efecto directo con la obtención de beneficios (Aragón y Rubio, 2005a), aunque puede ser contraproducente en muchos casos en los que los ajustes de personal lleva a los centros deportivos a una pérdida de calidad de servicio y competitividad (Sánchez-Martin, 2011). Una alta proporción de gastos de explotación tiene un efecto reductor del beneficio, no sólo por el crecimiento de los gastos generales sino por la proporción de los mismos respecto a la estructura de gastos y su vinculación con los beneficios brutos, por lo que se puede afirmar que para la obtención de beneficios no sólo es relevante la obtención de ingresos sino el manejo de una adecuada estructura de gastos (Aragón y Rubio, 2005a).

#### 2.6.4. Recursos intangibles

Los recursos intangibles son recursos no físicos como la reputación, la información o el conocimiento. En la imagen son especialmente importantes las marcas y el valor que le otorgan los clientes a los servicios, sobre todo cuando la calidad no se puede percibir o medir claramente. También, se incluye entre los recursos intangibles, la tecnología, en la que es importante diferenciar 2 tipos: (1) aquella en la que los derechos de propiedad están claros: patentes, derechos de autor, secretos comerciales, etc.; (2) aquella con derechos de propiedad menos definidos, como por ejemplo el conocimiento aplicado o el *know-how* [saber hacer]. Por último, también la cultura forma parte de los intangibles de la empresa. (Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre, 2006).

Atendiendo al modelo desarrollado por Quinn y Rohrbaugh (1983) sobre el enfoque en valores competitivos, se establecen varios factores intangibles que aparentemente son contrarios. Por un lado el control, expresado mediante la planificación y el uso de indicadores, y la flexibilidad, expresada mediante las iniciativas individuales, la adaptación y la diversidad. Por otro lado, la visión externa, relacionada con la consecución de objetivos en las tareas y adquisición de recursos en entornos cambiantes, y la visión interna, que atiende a los sentimientos y requiere información, consideración y estabilidad en los puestos de trabajo.

##### **Cultura y objetivos**

Para Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre (2006) la cultura de la empresa está constituida por producciones y creaciones culturales, valores y creencias, y se manifiesta en producciones y creaciones visibles como los símbolos, los ritos, o el lenguaje, que son compartidos por los miembros de un grupo y son enseñados a los nuevos miembros como las formas correctas de comportamiento en ese grupo social. Por ello, no se puede entender una organización sin cultura, puesto que según esas autoras, la importancia de la cultura se deriva de las funciones que cumple: proveer de marcos de referencia para ayudar a gestionar la racionalidad limitada y a reducir incertidumbres y ambigüedades. Además, una cultura fuerte facilita el compromiso con la organización.

Respecto a los objetivos de trabajo y la gestión por objetivos, cabe mencionar que el sistema de objetivos que define la dirección debe ajustarse a la misión de la empresa y a las prioridades y fines últimos en ella definidos puesto que los objetivos constituyen la base de la planificación y son los que permiten que la empresa tome una dirección específica (Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre, 2006). Pero también debe tenerse en cuenta el control de la gestión y el cumplimiento de estos objetivos. Para ello se establecen mecanismos de control. Fayrol (1916) ya indicaba que el control era una de las fases del proceso de dirección y más concretamente la fase de cierre de dicho proceso que comprende la planificación, la organización y el control. La clave consiste en disponer de un sistema de control adecuado. Con el control se cierra un proceso que tiene su origen en el establecimiento de las metas para la empresa. De nada sirve establecer planes brillantes, si a continuación no se lleva a cabo el control de la realización de dichos planes. (Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre, 2006). El control puede definirse como un proceso mediante el cual se lleva a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa con el objeto de comprobar que se realizan según lo planificado y corregir cualquier desviación relevante que se produzca (Fayrol, 1916). Entre los sistemas de planificación y control más extendidos se encuentran, el cuadro de mando integral, el presupuesto base cero y la dirección por objetivos, todos ellos resumidos en la Tabla 13.

**Tabla 13: Sistemas de planificación y control**

Cuadro de Mando Integral	Sin dejar de lado los objetivos financieros, el CMI pone énfasis en los activos intangibles de la empresa, que son los que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos. Es un sistema basado en el control estratégico que toma como punto de partida la misión y estrategia de la empresa. Permite medir los resultados de la actuación a corto y a largo plazo. Es muy útil en entornos cambiantes.
Presupuesto Base Cero	El PBC consiste en (1) identificar las actividades de la empresa; (2) asignar y presentar un presupuesto para cada actividad, indicando el objetivo perseguido y elaborando varias alternativas; (3) asignar prioridades a todas las actividades y ordenarlas en base a las mismas y (4) repartir y asignar los recursos disponibles. No se construye en base al presupuesto del año anterior. Todas las actividades son sometidas a un análisis coste-beneficio como si fueran nuevas.
PPBS <sup>25</sup>	Mediante el PPBS se establecen objetivos, se desarrollan programas para su consecución, considerando los costes y beneficios de distintas alternativas, y se traducen en presupuestos para su ejecución. El proceso se cierra mediante el control.
Dirección por Objetivos	La DPO es a la vez un sistema de planificación y control, una forma de dirección participativa y una herramienta de motivación de los empleados. Trata de implicar a los directivos de los distintos niveles. Identifica el sistema de objetivos y sub-objetivos de la organización, teniendo en cuenta los objetivos individuales y fijando unos estándares con los que evaluar las actuaciones de los responsables de cada área. A cada área de responsabilidad se le asigna un responsable y un resultado esperado según los objetivos. Se aplica un sistema de autocontrol.

**Fuente: Iborra *et al.*, 2006**

Si bien es cierto que tener una cultura organizativa permite centrar a la empresa en lo verdaderamente importante para ella, se deben cumplir algunas premisas para que esta sea útil (Heinemann, 1998): debe ser aceptadas y comprendida por todos los miembros de la organización; debe representar realmente una

<sup>25</sup> PPBS: Sistema de planes, programas y presupuestos. Del inglés "Planning, Programming, Budgeting System"

cultura unitaria que todos adopten independientemente de su departamento, sección o individualidad; y debe ser útil para la sociedad, captando y generando valor.

Las empresas de alto desempeño son aquellas que poseen una cultura de mejora sostenible y proactiva, aspecto comprendido y extendido en la mayoría de las grandes organizaciones independientemente de su elección de modelos culturales, en cambio en las PYME esto no se reconoce de la misma forma, y muchas de ellas reflejan en su cultura la personalidad del propietario, lo cual no facilita la aceptación del cambio y el enfoque a largo plazo en sus roles (Achanga *et al.*, 2006). Esta cultura organizacional debe definir los valores y metas fundamentales de la organización, las normas y los comportamientos sociales que deben gobernar y la forma en que se relacionan todos los empleados de la empresa (Kundu y Manohar, 2012), por ello los gerentes deben crear y promocionar la cultura de la organización, y realizar los cambios pertinentes en dicha cultura para adaptarse al entorno competitivo, entre otros. La creación de una cultura organizacional que soporte la planificación estratégica es fundamental para la mejora del desarrollo y la eficiencia. Las empresas con una cultura fuerte y sostenible desarrollan capacidades y rendimientos más altos que las demás (Kundu y Manohar, 2012). En el sector del *fitness* deportivo, según el estudio desarrollado por WSC<sup>26</sup> y Precor<sup>27</sup> (2012) el 63% de las empresas poseen misión, visión y valores y las comparten con sus empleados.

La planificación estratégica mediante la expresión en objetivos que desarrollen un comportamiento competitivo a largo plazo, puede ser uno de los aspectos más relevantes que diferencie entre las empresas de alto rendimiento y las de bajo rendimiento. Estrada *et al.* (2009) observaron con una muestra de 405 empresas que las que daban más importancia a dicha planificación estratégica, cerca del 70% de las empresas, obtenían un mayor rendimiento y, en cambio, las que no consideraban dicho aspecto tan importante para el desarrollo de su estrategia, el 30% restante, obtenían un peor rendimiento de sus empresas.

Los procesos internos y la planificación a largo plazo son funciones directivas facilitadoras de la estructura, la experiencia, la ubicación de los recursos, la gestión por objetivos y la planificación, y tienen un efecto en el sistema retributivo del personal (Papadimitriou y Taylor, 2000). Los objetivos deben servir de apoyo para el gerente o responsable de los negocios estableciéndose un sistema de medición de los procesos y desarrollar mecanismos que permitan la autonomía y autocontrol del personal (Kundu y Manohar, 2012). En el sector del *fitness* la mayoría de las empresas [70-80%] no poseen objetivos de trabajo u objetivos de ventas, ni fuentes de obtención de información sobre la gestión del centro (*Wellness\_&\_Sport Consulting* y Precor, 2012).

### Capital humano

La adecuada gestión de los recursos humanos como factor intangible parece indiscutible entre las variables relevantes para la predicción del éxito de una empresa. Rubio y Aragón (2005) encontraron que las empresas que alcanzan mejores resultados aplican muy por encima del conjunto de pyme los procesos de recursos humanos de reclutamiento y selección [71,5%], valoración del rendimiento [54,0%], formación y capacitación del personal [84,2%], crecimiento y promoción de su personal [42,1%] y gestión retributiva [68,2%]. Retolaza, Ruiz, y Araujo (2007) encontraron también una gran relación entre el éxito empresarial y la gestión y capacitación del personal, al analizar tanto la formación de un conjunto de trabajadores, a

<sup>26</sup> *Wellness* y *Sport Consulting* es una empresa de Consultoría Deportiva

<sup>27</sup> Precor es una empresa de equipamientos en *fitness*

través de la existencia o no de un plan de formación, y sus condiciones laborales representadas por medio de 5 aspectos: [1] retribución, [2] horario de trabajo, [3] estabilidad laboral, [4] calidad del trabajo, y [5] conciliación de la vida laboral y familiar. Afirman, además, que la preocupación por la mejora de las condiciones laborales de los trabajadores, lleva aparejada una mejora de la explotación empresarial y que, al parecer, la no preocupación por las condiciones laborales puede generar fracaso empresarial por diversos motivos, entre los que destaca el abandono de los talentos o la falta de motivación y rendimiento. Según Chien (2004), en una investigación sobre los factores que afectan a la efectividad organizacional en el campo de la gestión de los recursos humanos, determinó la presencia de siete factores de análisis muy similares a los anteriores: [1] características personales, [2] estilos de liderazgo, [3] cultura organizacional, [4] medio ambiente de trabajo [5] el modelo de organización, [6] flexibilidad, y [7] el compromiso de la organización. Según Chien (2004) la gestión del conocimiento y el aprendizaje permanente factores fundamentales para garantizar la efectividad de la organización. De hecho, la formación debe estar vinculada a los negocios estratégicos de la empresa y mantener la o las competencias núcleo en todos los campos en todos los niveles. Proporcionar a todos los niveles de empleados oportunidades de aprendizaje permanente, promover la eficacia de la organización, la formación continua y el reciclaje. El aprendizaje se convierte en una actividad habitual en lugar de un evento ocasional que requiere que los trabajadores sean responsables de aprender nuevas habilidades mediante planes que se revisan periódicamente, para asegurar la capacidad de respuesta a las necesidades cambiantes del lugar de trabajo y el mercado, así como la adecuación del tipo y el momento de la formación

Las personas, como tales, son tangibles, sin embargo, ofrecen a la empresa sus destrezas, conocimientos y habilidades, y éstos son recursos intangibles. En los recursos humanos hay que evaluar la experiencia y conocimientos que aportan a la empresa, pero también hay que evaluar su relación y su motivación (Iborra, Dasi, Dolz, y Ferre, 2006). Chien (2004) explicaba además que en aquellos procesos en los que la intervención manual es necesaria, los empleados tienen una influencia muy importante en la salida. Los operadores deben ser muy flexibles en su comportamiento de resolución de problemas y muy ingeniosos en el uso de todo tipo de conocimiento disponible cuando sea aplicable y que aumente su rendimiento con la experiencia. Los empleados suelen manejar múltiples procesos, las dimensiones que se refieren a la formación y gestión personal son necesarias para lograr el resultado deseado.

En adecuado sistema de reclutamiento que busque la obtención de talento, representado por personas hábiles y con criterio basado en la experiencia, mejora la fuerza y capacidad de trabajo de una organización, por lo que la hace más competitiva (Achangá *et al.*, 2006), aunque también existe relación con la flexibilidad del horario del personal, la seguridad y la calidad del trabajo, expresadas como elementos que garantizan una adecuada confianza y estabilidad en los puestos de trabajo (Retolaza *et al.*, 2007).

Finalmente planteó múltiples preguntas que pueden enfocar hacia el conocimiento de los aspectos relevantes en la gestión del capital humano. Estas preguntas son:

- ¿Cuáles son los requisitos de experiencia en el proceso?
- ¿Cuántas personas se necesitan?
- ¿Con qué frecuencia se reúnen?
- ¿Qué criterios se debe utilizar para evaluarlos?
- ¿Cómo deben ser capacitados?
- ¿Durante cuánto tiempo deben recibir recursos para su capacitación?
- ¿Cómo deben ser coordinados?

- ¿Qué programas de desarrollo han de ser llevados a cabo y cuáles son los resultados deseables de estos programas?

Es conveniente tener en cuenta el perfil de los puestos de trabajo relacionados con la práctica física, el cual parece centrarse en hombres menores de 30 años que habitualmente desarrollan varias funciones en la organización. El volumen más importante de personal se concentra en los puestos técnicos, habitualmente cerca del 50% de los puestos de trabajo, que desarrolla su trabajo con contratos temporales [81%] con dedicación plena o superior a las 20 horas (G. Martínez *et al.*, 2011), o en caso contrario con varias vinculaciones a varias empresas. Aspectos que coinciden con los resultados obtenidos en el estudio sobre el sector del *fitness* en España (*Wellness\_&\_Sport Consulting y Precor*, 2012). Por otro lado, es conveniente destacar la baja profesionalización del sistema de reclutamiento del personal en el sector, puesto que habitualmente las contrataciones parecen hacerse mediante contactos o simples entrevistas [48%], y la exigencia de personal con titulación acorde al puesto desempeñado sólo se ciñe al 53% de los trabajadores contratados. Todo ello parece indicar que los resultados que se obtengan en materia de procesos relacionados con la contratación de personal serán pobres o escasos. La cuestión será averiguar hasta qué punto las empresas mejor posicionadas y con mejores rendimientos se toman en serio este factor tan importante en otros sectores productivos y que es tan prolífico en investigaciones del área empresarial (G. Martínez *et al.*, 2011).

Los estudios realizados sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados habitualmente dan a entender que una mejor situación del personal en aspectos como el diseño del puesto de trabajo, la comunicación, el supervisor o las relaciones con los compañeros es la causa de un mejor desempeño y por lo tanto de un mejor rendimiento organizacional (Doherty, 1998). La mayoría de las PYME emplean a personas con bajos niveles de cualificación y que no fomentan la ideología de la mejora de la capacitación. Esto, a fin de cuentas, hace peligrar el núcleo básico de las estrategias de mejora, ya que algunos aspectos técnicos requieren habilidades y conocimientos de los trabajadores, además de que los empleados de bajo nivel no aprovechan el desarrollo de tecnología (Achanga *et al.*, 2006). Respecto a la capacitación de los empleados Aragón y Rubio (2002, 2005a) observaron que el fomento de planes de formativos con el fin de conseguir un personal más cualificado, capaz de hacer frente a los retos de la empresa, es uno de los factores que más influyen en el éxito de las PYME, además de los conocimientos habilidades y actitudes de los empleados, debido en parte a que las fuentes tradicionales de competitividad como son el mercado, los recursos financieros y las economías de escala han perdido parte de su potencial.

El liderazgo en las organizaciones facilita la integración de toda la estructura jerárquica, impregna a la empresa de una visión integrada y permite una estructura organizativa flexible además de fomentar la aparición de habilidades eficaces y la mejora de los conocimientos (Achanga *et al.*, 2006) aunque esto contrasta con el hallazgo en su estudio, donde varias PYMES tenían gerentes sin esa visión de aprovechamiento del Know-How. Por otro lado, parece haber tres aspectos a resaltar respecto al liderazgo en las organizaciones y su relación con la eficacia: las características del gerente, la cohesión interna y la comunicación interna (Weinberg y McDermott, 2002). Para otros (Kundu y Manohar, 2012) el líder debe demostrar un estilo de liderazgo activo, siendo un ejemplo de conducta para sus empleados, debe, además, tomar la iniciativa en cuanto a liderar el cambio, definir los objetivos, ser humilde y reconocer que debe haber un proceso continuo de aprendizaje incluso para él mismo, poseer una visión de comunicación constante con los empleados y ser capaz de manejarse en diferentes ambientes.

Conviene resaltar la importancia de la dirección y gestión estratégica del destino y los recursos humanos (Alonso, 2010) y la capacidad del directivo para influir en el comportamiento y actitud de los demás empleados, sobre todo, en su satisfacción personal y motivación, con el objetivo de lograr los objetivos organizacionales ya sean de la empresa o de cada individuo (Aragón y Rubio, 2002).

El sector deportivo se caracteriza por tener estructuras organizativas planas, donde los líderes o responsables de las organizaciones deportivas están bajo el mandato de los dueños de las empresas y no tienen a su vez otros mandos a los que delegar parcialmente la dirección y toma de decisiones, sino que gestionan directamente al equipo de trabajo técnico, salvo las empresas multinacionales o nacionales pero de gran envergadura que suelen tener algún otro nivel intermedio. Los mandos intermedios son el eslabón principal de liderazgo en las organizaciones deportivas, puesto que en ellos recae las principales labores de gestión y dirección del personal. Gimeno y París (2000) representaron 5 figuras profesionales diferentes para los mandos intermedios en las organizaciones deportivas: los gestores deportivos de la administración pública, los técnicos y animadores de las actividades físicas y recreación, los gestores de gimnasios privados, los responsables de mantenimiento de instalaciones y los gestores profesionales de clubes y federaciones. Parece necesario conocer más acerca de la influencia que puede tener una adecuada estructura de mando sobre la eficacia organizacional y los resultados (Doherty, 1998; Sánchez-Martin, 2011).

El comportamiento de liderazgo y las recompensas generan fácilmente reacciones a corto plazo que no perduran en el tiempo, mientras que la aplicación de la eficiencia en los procesos podría crear una base más firme para el éxito mediante la reducción de costes y la mejora en el uso de los recursos (Achanga *et al.*, 2006). Algunos autores (Aragón y Rubio, 2005b, 2007, 2009) han encontrado efectos significativos en la aplicación de regresiones lineales con las variables de gestión interna de los recursos humanos mediante el uso de aspectos que medían el sistema de reclutamiento, selección incorporación y retribución. En cambio en uno de los sectores incluidos en nuestro estudio, como es el sector del *fitness* (Wellness\_&\_Sport Consulting y Precor, 2012) se encontró que una gran parte de las empresas [concretamente el 76%] no hace uso de sistemas retributivos diferenciados, sino que sus salarios suelen ser fijos independientemente de los resultados o de su rendimiento. Aun cuando estos sistemas se emplean, la mayor parte de las ocasiones afectan únicamente a los equipos comerciales y en forma de comisiones por captación. Esta retribución variable suele condicionarse a la percepción de menor salario que otros empleados y su complementación mediante la correspondiente comisión por ventas, lo cual causa en muchas ocasiones un deseo devorador de altas de los comerciales que sería cuestionable, puesto que el problema en los centros deportivos no lo es tanto de captación y sí de fidelización, por lo que Sánchez (2011) propone revisar dichas comisiones y que estas premien en función de la permanencia de los clientes y no de su captación.

### **Gestión de la calidad**

La calidad es un estado dinámico asociado a productos, servicios, personas, procesos y entornos que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes y ayudan a producir un valor superior (Goetsch y Davis, 2014). La gestión de calidad es un proceso conocido y aplicado habitualmente para mejorar la competitividad, pero sus resultados son desiguales, tal y como indicaban Samson y Terziovski (1999) en un estudio sobre la eficacia de la implementación de la gestión de la calidad y su relaciones con el rendimiento de la empresa. En base a su estudio con una muestra 1.200 empresas demostraron que existe una relación significativa entre gestión de la calidad y rendimiento organizacional de forma transversal, siendo necesario estudiar la intensidad de la implantación de un sistema de calidad, y observando además que algunos, pero no todos los tipos de prácticas de calidad, fueron particularmente fuertes predictores de rendimiento. Similares resultados obtuvieron Flynn, Schroeder, y Sakakibara (1995) en su estudio sobre la medición de la

calidad y su papel en el la consecución una ventaja competitiva, cuyos resultados reflejaron que se observan mejoras directamente en los procesos, e indirectamente, en los resultados finales aunque con menor intensidad. Aragón y Rubio (2002) encontraron en las PYME de Murcia algunos factores significativos relacionados con la planificación y el control de la calidad, aunque no hallaron pruebas de la importancia de los certificados de calidad. Terziovski, Samson, y Dow (1997) también observaron en su análisis sobre los sistemas de certificación, que estas no demuestran tener un efecto significativamente positivo en el rendimiento de la organización, lo que apoya la opinión de que, generalmente, las certificaciones tiene poco o ningún poder explicativo del rendimiento de la organización. En otros sectores, puede ser a la inversa, como es el caso de las empresas de inserción (Retolaza *et al.* , 2007) en las que los factores que componen la variable de calidad obtuvieron una correlación significativa con el componente de éxito pero en sentido inverso, lo que puede significar que en determinados sectores es conveniente desarrollar estrategias emergentes y no planificadas que consigan adaptarse mejor, ya que un excesivo control y planificación puede derivar en un exceso de estabilidad y llegar a ser contraproducente. Para Aragón y Rubio (2002) algunos de los factores significativos que encontraron en las PYME de Murcia fueron la posición tecnológica de la empresa, la innovación, la calidad del producto o servicio y la capacitación del personal, aunque la componente de calidad de producto expresada mediante certificados de calidad no ha podido ser demostrada (Aragón y Rubio, 2009), aspecto que ha sido explicado por los autores del estudio, justificando que quizás no sea realmente un aspecto que potencie la competitividad de las empresas o a que la aplicación de medidas de calidad del producto no tenga una relación en la ventaja competitiva en el corto plazo. Algunos estudios (Estrada *et al.*, 2009) han encontrado que las empresas más exitosas y que tienen un mayor rendimiento ,se centran más en el desarrollo de productos y en la calidad de los procesos que las que rinden menos.

Tras varios otros factores como son la ubicación y la oferta de instalaciones deportivas, la gestión adecuada de la calidad es uno de los factores que mayor impacto genera en el éxito de un centro deportivo. Por un lado, debe tener relación con el perfil demográfico y el comportamiento de los empleados del centro, permite una mejora en la captación y retención de clientes y crea un ambiente adecuado para el desarrollo de las actividades.

### 2.6.5. Comportamiento estratégico

Este apartado agrupa a las variables de la empresa que están relacionadas con el comportamiento estratégico, es decir, con las acciones que realiza para mejorar su competitividad y posición en el mercado. Entre ellas se encuentran el grado de integración de sus actividades, la diversidad de mercados, la posición competitiva y las estrategias de relación con el mercado (Sáinz, 2001). Parece relevante en determinados sectores el uso de la tecnología, la innovación y la calidad, tal y como explican Rubio y Aragón (2005) en su estudio, en el cual concluyeron que las pyme industriales más eficientes y con mejores resultados se caracterizan por tener una posición tecnológica fuerte, contar con certificación de calidad, hacer un mayor uso de Internet [tener página web y realizar operaciones con sus clientes y proveedores por este medio], además de ser las más innovadoras en productos, en procesos y en gestión. Para evaluar la innovación Gallardo, Sánchez, y Corchuelo (2008) tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Innovación en producto o servicio, que implica la creación de nuevos productos o servicios o la mejora de su funcionalidad o singularidad, permitiendo aumentar el margen de la cuota de mercado.

- La innovación en procesos que se refiere a los cambios en la forma de producción del producto o servicio final que se ofrece.
- La innovación en marketing que se refiere a la introducción de nuevas marcas, nuevos mercados o nuevas formas de comercialización.
- La innovación organizativa que incluye los cambios en la estructura organizativa o en los procesos administrativos que afectan a las políticas, la distribución de los recursos y otros factores asociados con la estructura social y organizacional
- La innovación en gestión que se ocupa de las acciones en los procesos de gestión y planificación de la empresa.

El comportamiento estratégico de las empresas que operan en la gestión de los centros deportivos puede ser reforzado con herramientas similares a las desarrolladas por IHRSA, con sus informes sobre el sector por regiones a nivel mundial con datos de benchmarking, definido por Campos (2000a) como el proceso de identificar, analizar y adaptar de forma metódica las actividades y comportamientos empresariales con el objetivo de mejorar nuestra propia organización y que puede utilizar aspectos como, la investigación, desarrollo de programas deportivos, capacitación del personal, automatización de los servicios, interacciones entre clientes y personal, comunicación...

### **Producto-servicio**

Según Kotler "un servicio es una forma de producto consistente en actividades, prestaciones o satisfacciones ofrecidas para la venta, que son esencialmente intangibles y que no dan lugar a la propiedad de nada" (2011, p. 274). Así mismo, el autor considera que es importante tener en cuenta que el desarrollo de un servicio implica tener que definir los beneficios y atributos del servicio que se va a ofrecer, y comunicarlos a los clientes junto a sus características, estilo y diseño. Por otro lado, como resultado del estudio llevado a cabo por Alonso (2010), en el que se validaron 35 factores que se estimaron componentes fundamentales para un sistema de información dirigido a medir la competitividad de los destinos turísticos, destacaron la innovación, la creatividad, la singularidad y el planeamiento integral del destino. También Ferreira *et al.* (2011) observaron que las empresas que habían crecido en número de empleados o en tamaño de ventas, tenían una posición estratégica orientada hacia el crecimiento y realizaban cambios significativos en los productos adaptándolos al entorno competitivo. Y Aragón y Rubio (2005a) detectaron que las empresas exitosas realizaban técnicas y tareas de desarrollo e innovación de productos que les producían mejoras en los resultados globales, resultados en el personal, en los procesos internos y en los resultados económicos.

Si en algún aspecto se puede decir que el sector del *fitness* es fuerte es en el desarrollo de su producto. Bajo el punto de vista del informe de WSC y Precor (2012), el sector posee una gran oferta de actividades por centro, adecuadas instalaciones deportivas [72% de los casos] y disponibilidad de un equipamiento actualizado y en buen estado [68%], aunque no parece haber un control exhaustivo del funcionamiento de dichos servicios, y el nivel de información que recibe el cliente sobre los mismos es pobre y poco adaptado a sus necesidades. La intangibilidad del servicio hace que sea más difícil su clasificación y control de calidad que los procesos industriales, además de que habitualmente esta medición y control es posterior a la venta y entrega del servicio, por lo que las políticas de "cero defectos" en los momentos de la verdad son las más apropiadas para este tipo de negocios (Sánchez-Martin, 2011).

Heinemann (1998) afirmaba que una oferta deportiva debe ser capaz de alcanzar un abanico de posibilidades suficiente que permita al cliente elegir entre las que más le convengan, y para ello debe recibir información lo más exacta posible sobre las características de los servicios, además de esforzarse por

conocer en qué medida es utilizado realmente el paquete de servicios, y finalizar con la obtención de información sobre las valoraciones subjetivas de sus clientes que completen la información objetiva que recibe en gestor.

Este abanico de posibilidades, además debe ser proporcional al número de usuarios, como se comentaba anteriormente, debe tener en cuenta también la relación cliente-centro y su frecuencia de asistencia. Aspectos tan aparentemente alejados de la actividad deportiva como la crisis económica, pueden tener un impacto directo en la frecuencia de asistencia de los clientes al centro, debido en parte a una mayor cantidad de población con más tiempo libre debido al elevado desempleo. En Estados Unidos, que no sufrió un aumento del paro tan grande como España, se ha visto aumentar la frecuencia de asistencia en 2 días de media al año, rondando en 2008 los 101,2 días al año, y con un perfil de clientes de uso intensivo [más de 200 veces al año] por encima del 16,2% del total de los clientes (IHRSA, 2009). Debido a este tipo de cambios en las conductas de los clientes, es conveniente observar cómo compiten las empresas entre sí en relación con la frecuencia de actividades grupales, ya que son un indicador numérico del aumento del uso intensivo accesible, puesto que no todos los clubes cuentan con sistemas de contabilización de frecuencias de uso.

Tipos de actividades y espacios deportivos:

El informe sobre casos de éxito presentado por IHRSA (2009) presentaba un listado de actividades más demandadas ordenadas en función de su protagonismo: la máquinas de resistencia aeróbica [cintas de correr, elípticas y bicicletas estáticas] se situaban en primer lugar; a gran distancia de las demás con un 27,8% de aceptación; inmediatamente le seguían todos pesos libres y las actividades grupales, entre las que podemos destacar el *Stretching*<sup>28</sup>, las aeróbicas de bajo impacto y el yoga, algo sorprendente si se compara con algunos estudios desarrollados en España.

Luna-Arocas y Saorín-Iborra (2004) en un estudio sobre los modelos de gestión de instalaciones privadas en la ciudad de Valencia, manifestaban que los principios fundamentales que rigen las decisiones en materia de actividades son los de "ensayo y error". Se ofertan actividades y se mantienen aquellas que parecen funcionar, aunque observaron diferencias entre las propuestas de diferentes centros y las agruparon en dos categorías: los generalistas, que no tienen una oferta diferenciada y ofertan actividades generalistas o simplemente las instalaciones deportivas; y los especializados, que ofrecían actividades que denominaban "top" o de última generación o también actividades centradas en aspectos concretos como la salud o el entrenamiento personal. Observaron además que el 29% de los centros podrían considerarse activos por el tipo de oferta innovadora, considerando innovadoras actividades como *body pump*<sup>29</sup> o *spinning*. Recientemente, Águila y Sicilia (2014) observaron que las actividades más demandadas y practicadas en los centros deportivos eran, en primer lugar, la sala de *fitness*, el *body pump*, el *spinning* y la natación por libre, seguido de otras actividades dirigidas como tonificación, Batuka y otras aeróbicas, pilates, etc

Tras un análisis de la bibliografía se ha realizado una lista de espacios y actividades potenciales en los diferentes centros.

- Espacios: Pabellón polideportivo, salas de cicloindoor, salas de actividad, sala de *fitness*, piscina 25m, piscinas menos de 25, campo futbol11 de hierva o artificial, campo futbol7 artificial, pista

<sup>28</sup> Sistema de entrenamiento basado en los estiramientos de los diferentes grupos musculares.

<sup>29</sup> BodyPump: Actividad grupal de entrenamiento basado en el levantamiento de pesas, creado y distribuido internacionalmente por Les Mills International. Creado en 1991 por Phillip Mills en Auckland, Nueva Zelanda.

exterior multiusos, piscina exterior, tenis, pádel, frontón, squash, sauna seca, baño vapor, jacuzzi, y otros spa/balneario.

- Actividades: Colectivas bicicletas (*cicloindoor, spinning...*), colectivas aeróbicas (*step, aerobox, aerobic*), colectivas de tonificación (*gap, bodypower...*), colectivas de gimnasias suaves (pilates, yoga, *tai-chi*), colectivas acuáticas (*fitness acuático, aguagym...*), colectivas 3ª edad (mayores, mantenimiento...), y cursos natación.

Según el estudio desarrollado en 128 gimnasios en España (Cuevas, 2011) siete de cada diez gimnasios abren en sábados y domingos, solo el 15% no abre ningún día del fin de semana. La media de horas de apertura al público es de 15 horas en días laborables y 8 horas los sábados y domingos. Los gimnasios de Barcelona, Madrid, Granada y Valencia tuvieron medias superiores de apertura en torno a las 16 horas entre semana y las 10 horas durante el fin de semana, y los que menos fueron los de Oviedo y Logroño, con una media de 13 horas en días laborables y 5 entre sábados y domingos.

## Mercado

Se puede definir mercado como el "conjunto de compradores y vendedores que negocian con un producto o servicio" (Kotler y Meller, 2006, p. 10). En el primer apartado de este capítulo, ya se ha hecho una descripción de los indicadores más relevantes del mercado al que corresponde este estudio: la gestión de instalaciones deportivas. Pese a ello, revisaremos algunos conceptos que nos van a ayudar a preparar los ítems de estudio.

Desde el prisma deportivo el sector está compuesto de demandantes, participantes o clientes, y ofertantes, centros deportivos e instalaciones deportivas (Sánchez-Buján, 2000). El mercado a efectos prácticos está relacionado con el volumen de clientes y el volumen de ventas representado en una zona geográfica. El tamaño de mercado español en 2006 era de 2.681 millones de euros, y España es la cuarta en volumen tras Inglaterra, Alemania e Italia (IHRSA, 2006). España tenía en 2006 el segundo mayor índice de penetración de mercado, con el 14,8%, tras Holanda, lo cual indica que España, efectivamente, era y es un país atractivo para la creación y gestión de instalaciones deportivas gracias, en parte, a su gran mercado potencial por explotar. El mercado de mediana edad, que va desde los 20 a los 55 años principalmente, supone el 75% de la demanda total, y sus preferencias por tipos de actividad dependen más del sexo que del tipo de actividad. Así las mujeres tienen una mayor preferencia por las actividades de grupo [71%], y los hombres por las máquinas de *fitness* [63%], aunque ambos sexos parecen coincidir en los equipamientos cardiovasculares. Parecen observarse además diferencias en la percepción de la calidad, puesto que las mujeres parecen tomar decisiones basadas en el precio y la publicidad, aspectos intangibles, y en cambio los hombres, parecen verse más influenciados en la calidad física y las condiciones del centro.

La cobertura del mercado objetivo se puede analizar desde varias perspectivas: la concentración en un segmento de clientes, que excluye a los demás, como por ejemplo un centro femenino; la especialización de servicio, cuando se ofrecen pocos servicios pero van dirigidos a todo el mercado potencial, como por ejemplo un gimnasio de judo; o la diversificación completa, cuando se abarca un amplio segmento de población y se cubren además diversas necesidades, como es el caso de un centro deportivo con una oferta integral abierto para todos los públicos, edades, sexos y preferencias (Sánchez-Buján, 2000). El mejor equipamiento de las salas, la mejor atención y la posibilidad de práctica cada uno de los deportes individualmente sin imposiciones horarias y en una distribución espacial adecuada, explica parte del éxito que tienen las empresas deportivas en comparación con los clubes y asociaciones deportivas (Heinemann, 1998).

También aspectos como la reputación o la imagen proyectada por la empresa parecen tener más cabida en las empresas de alto rendimiento que en las que tienen un rendimiento inferior lo cual puede ser un factor relevante si la empresa pretende ocupar una posición de liderazgo competitivo que le permita obtener mayores beneficios (Estrada *et al.*, 2009).

## Marketing y comunicación

Para Cherubini (1997) el marketing es un conjunto de actividades programadas, organizadas y controladas, que se basan en el análisis del mercado y que se aplican de manera coordinada para lograr los objetivos de la entidad a medio/largo plazo a través de la satisfacción del cliente. El autor describe a su vez dos dimensiones principales: una estratégica y una operativa.

En su libro de marketing deportivo Nardi, Gambau, y Ferrand (2012) definen el marketing estratégico como el análisis de las necesidades de las personas en referencia a las actividades que se han elegido como ejes de desarrollo del mercado y a los medios con los que el club ha decidido lograr sus objetivos a medio/largo plazo. Y que se diferencia del marketing operativo en que representa un enfoque activo de conquista de los mercados existentes, y su horizonte de acción se sitúa en el corto/medio plazo, lo que constituye el enfoque esencial clásico centrado en la realización de un objetivo de volumen de negocio que se basa en los recursos tácticos derivados de las políticas de producto, distribución, precio y comunicación (Lambin, 2003).

Según el estudio llevado a cabo en Grecia por Papadimitriou y Taylor (2000), el liderazgo en las organizaciones nacionales deportivas aseguran el soporte institucional necesario entre el desarrollo de la actividad con las organizaciones de su entorno estratégico [relaciones públicas, promoción, colaboraciones, y comunicación externa].

Los factores relacionados con las capacidades de marketing expresados mediante la medición del acceso a nuevos mercados, el servicio al clientes y las habilidades o esfuerzos publicitarios, parecen tener una correlación significativa con la rentabilidad de las empresas como consecuencia de un buen aprovechamiento de su proximidad al mercado (Aragón y Rubio, 2005b, 2009).

La publicidad es toda forma de comunicación no personal que la empresa utiliza para dar a conocer su marca, presentar o promocionar sus ideas, productos o servicios (Kotler y Meller, 2006). Estas comunicaciones se pueden realizar mediante medios publicitarios convencionales [radio, prensa...], medios electrónicos [páginas web, redes sociales...] y medios no convencionales que incluyen otros más específicos como la publicidad o venta directa, el telemarketing, las relaciones públicas, las ferias, el patrocinio y otros elementos y soportes fijos o móviles como taxis o marquesinas (Esteban, 1997).

El marketing deportivo tiene dos vertientes principales, el de los productos y servicios deportivos que se crean en relación directa con el consumidor deportivo, que es la vertiente que atañe a este trabajo, y las acciones de marketing de otros productos, que usan el deporte como forma de comunicación junto a sus consumidores o de forma simultánea [el patrocinio deportivo de las marcas comerciales] (Colaço, 2010).

Una de las aportaciones más interesantes a la comprensión y adaptación del marketing deportivo la encontramos en el libro elaborado por Nardi *et al.* (2012), que desarrolla una relación de las diferentes herramientas de la estrategia de comunicación adaptadas al marketing en los centros deportivos:

- Marketing directo: técnica de comunicación personalizada que permite identificar a los clientes potenciales más rentables y mantener una relación continua con los mismos.

- Promoción de ventas: conjunto de acciones que permiten una compra selectiva a un menor coste o con un mayor valor en función de alguna condición (Kotler y Armstrong, 2011), y que puede ir dirigida a la captación o fidelización del cliente.
- Publicaciones: documentos impresos basados en las técnicas de diseño corporativo, y que está relacionado con la identidad visual y el posicionamiento.
- Publicidad: "toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios" (Kotler y Armstrong, 2011, p. 526). La elección de los medios de comunicación dependerá de su capacidad para impactar en el público objetivo, el objetivo que se pretenda, la facilidad de acceso y el coste en relación con el presupuesto de la empresa.
- Relación con la prensa: el éxito o fracaso de las acciones con la prensa tendrá relación con la calidad de la información, la disponibilidad de medios y las relaciones con los periodistas.
- Relaciones públicas: técnicas de comunicación orientadas a mejorar la confianza entre centro y clientes.
- Internet: canal de comunicación con diferentes herramientas y plataformas, que permite a los centros deportivos difundir su información, presentar ofertas e interactuar con sus clientes potenciales y actuales.

Algunos estudios muestran como los clientes que hacen uso de internet y las redes sociales más asiduamente son también las personas que habitualmente desarrollan una mayor percepción del centro deportivo y viceversa, por lo que si los centros apuestan por las nuevas tecnologías, pueden estar logrando un doble objetivo, por un lado, mejorar su presencia y capacidad de captación y, por otro lado, ofrecer una mejor imagen externa que potencie la fidelización y la permanencia de sus clientes (García, Fernández, y Bernal, 2014).

Entre las herramientas principales de la comunicación digital ordenadas en función de su protagonismo en la red, destacan las siguientes (Somalo, 2011):

- Los buscadores web y las estrategias de SEO<sup>30</sup>, basado en mejorar las búsquedas de las páginas web, y SEM<sup>31</sup>, basado en insertar publicidad en el buscador mediante el uso del coste por click. Más de la mitad de la inversión publicitaria se destina a este esfuerzo del marketing.
- Los portales temáticos y los foros web mediante el establecimiento de alianzas entre negocios interesados y usuarios de la red, para el desarrollo de espacios de encuentro o el simple uso de los carteles publicitarios insertados en otras páginas, también llamados *banners*.
- El *permission marketing*<sup>32</sup> o email marketing, conocido por el envío de correos masivos a medios de contacto que han concedido permiso para ello, en contraposición del más conocido todavía SPAM<sup>33</sup>.
- El desarrollo de páginas web como eje central de las campañas de comunicación, puesto que gran parte del resto de las acciones tienen como objetivo dirigir el tráfico hacia estas.
- El manejo de las redes sociales, que se fundamenta en la idea de compartir información entre los usuarios para opinar, puesto que esta opinión tiene mayor valor que los propios mensajes corporativos o publicitarios. Con la entrada de la web 2.0 esa comunicación se ha hecho extensiva a

---

<sup>30</sup> Del inglés, *Search Engine Optimization* = Optimización del Motor de Búsqueda

<sup>31</sup> Del inglés, *Search Engine Marketing* = Marketing del Motor de Búsqueda

<sup>32</sup> Del inglés, Marketing de permiso

<sup>33</sup> Mensajes no solicitados con contenido publicitario

todos los participantes de dicha comunicación, moderadores, usuarios, promotores... Las principales herramientas son el facebook, twitter y el blog.

### Política de gestión del cliente

Una empresa que está orientada a sus clientes, que recoge información de éstos y la emplea a fin de conseguir una ventaja competitiva y mejorar su crecimiento y rentabilidad, se puede asegurar que desarrolla una estrategia "CRM"<sup>34</sup>. El CRM es considerado como un conjunto de prácticas y comportamientos de una organización concebidas para conectar a una empresa con sus clientes, así, aprender más de cada uno de ellos, con el fin último de aumentar el valor de cada uno, que suponga un incremento de valor de la compañía (Peppers y Rogers, 2011). Las principales herramientas de gestión activa de los clientes son: el manejo de la satisfacción, la creación de planes de fidelización y la gestión de las quejas.

En un estudio desarrollado por Calabuig, Quintanilla, y Mundina (2008), en el que entrevistaron a clientes de un servicio deportivo, concretamente escuelas náuticas, sobre la dimensión de calidad percibida, concluyeron que algunos ítems de calidad percibida estaban mejor relacionados con la satisfacción que otros. Un ejemplo de ello son los técnicos de las actividades náuticas y los de tiempo libre, con variaciones en la percepción de las mujeres y los usuarios de menor edad, que tenían una mejor percepción que los hombres y los alumnos mayores. Esto ayuda a comprender que no sólo puede ser importante recoger la información del estado de calidad percibida de los clientes, sino también las variables demográficas, puesto que puede haber percepciones diferentes en los distintos grupos. En una línea similar se desarrolla un estudio sobre la calidad percibida en los centros de *fitness* (García *et al.*, 2014), en el que se observó que las mujeres tenían una mejor percepción de la calidad, en cambio el resultado también era favorable para las personas mayores a diferencia del estudio en las escuelas náuticas. También destaca que las personas con mejor imagen mental del centro eran también las más fieles y las que más tiempo permanecían en el centro, por lo que una adecuada imagen del servicio puede mejorar los ratios de fidelización.

Es conveniente tener en cuenta que el cliente puede percibir de forma positiva la calidad del servicio, pero negativa en relación con el resultado, es decir, que pese a percibir calidad puede tener una experiencia negativa en el servicio, por lo que debe entenderse que existe una disociación entre la evaluación de lo intangible y la utilidad del servicio contratado y los beneficios obtenidos por el cliente tras el uso del servicio, como lograr mejorar el estado de forma o la salud (Calabuig, Molina, y Núñez, 2012).

La satisfacción y fidelización del cliente son fundamentales (Alonso, 2010) pero más del 70% de las empresas del *fitness* en España no poseen un plan de gestión de la fidelización del cliente que ayude a conseguir sus objetivos y premie su permanencia, ni tampoco, en la misma proporción, poseen encuestas de satisfacción periódicas, por lo que desconocen la satisfacción real de sus clientes y dejan este aspecto a la opinión subjetiva de unos pocos clientes o del personal (*Wellness\_&\_Sport Consulting y Precor*, 2012).

Los planes de mejora de la fidelización reducen la "tasa de deserción de clientes" (Sánchez-Martin, 2011), es decir que logran mantener el número de clientes y reducen la necesidad de inversión publicitaria en nuevos clientes, además de garantizar la estabilidad en los ingresos mensuales. Para conseguir esta fidelización se pueden establecer actividades promocionales pero el cumplimiento de las expectativas de los clientes será uno de los aspectos que más influirá en la permanencia de los mismos.

---

<sup>34</sup> Del inglés, *Customer Relationship Management* = Gestión de la relación con el cliente.

El análisis de la satisfacción de los clientes en los servicios deportivos en un aspecto esencial para alcanzar una gestión eficaz y beneficiosa, tanto para el cliente como para la empresa, hasta el punto de que no debe separarse de la filosofía empresarial (Luna-Arocas y Saorín-Iborra, 2004). Una de las conclusiones principales del estudio desarrollado por Imbroda (2014) que versaba sobre las variables de satisfacción y fidelidad de los usuarios, determinó que estos eligen las instalaciones deportivas municipales por comodidad, en función de su cercanía al domicilio, por sus precios asequibles, por relacionarse con otras personas y mantener un buen estado de salud, siendo los recursos humanos uno de los aspectos a los que más valor le otorgan.

Ya Reichheld (2002) demostraba que las empresas con porcentajes altos de fidelización y lealtad de sus clientes, obtenían también altos porcentajes de productividad, y una relación muy positiva con la rentabilidad y los beneficios, hasta el punto de que pequeños aumentos en la fidelización generaban grandes cambios en el valor medio de los clientes, y esto a su vez se retroalimenta debido a que como hemos comentado anteriormente (García *et al.*, 2014) a mayor fidelización mejor percepción de calidad y viceversa.

Los programas de retención de clientes y el marketing relacional permiten fortalecer el compromiso de los clientes al club, de lo contrario se genera el efecto olvido, común en muchos centros concentrados únicamente en la captación y no en la retención. Un elevado porcentaje de clientes leales reduce los gastos de marketing, permite captar nuevos clientes mediante el boca-oreja, y permite defenderse mejor de los ataques de la competencia (Nardi *et al.*, 2012). De hecho, Imbroda (2014) en su estudio confirmó la hipótesis de que un buen nivel de satisfacción general en los centros deportivos municipales de Málaga, permitía que los clientes se sintiesen identificados con los centros y que fueran leales a los mismos.

### **Política de precios**

Precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de poseer o utilizar el producto o servicio” (Kotler y Armstrong, 2011, p. 355)

Luna-Arocas y Saorín-Iborra, (2004) detectaron 3 tipos de precios o categorías de centros deportivos: los de calidad, con un precio superior y puntuaciones muy altas en servicio en aspectos como personal, imagen de marca y calidad; los de precios bajos con puntuaciones bajas de calidad, servicio y espacios; y los híbridos, es decir, aquellos que pese a ofrecer un servicio de calidad moderada-alta tenían precios intermedios. En este sentido Herrmann (2011) sugería que bajos precios es indicativo de que el club busca tener cuantos más clientes mejor, en cambio precios altos demostraba que el club se preocupa por la conexión con el cliente, y su búsqueda se centra en aquellos clientes que buscan algo en concreto. Estos precios, además, pueden variar, no sólo en función de sus características y variedad de servicios, sino que también pueden hacerlo en función de la ciudad en la que se ubiquen (Cuevas, 2011).

Los clientes se basan, por un lado, en la experiencia recibida del centro para generar su propia imagen de calidad percibida, y por otro lado, de la relación entre el precio de la oferta y el precio de referencia o también llamado precio percibido. La percepción de calidad se verá influenciada por la percepción del precio percibido, de forma que cuanto más importante sea la diferenciación y mejor los atributos en relación con la competencia, el precio podrá ser más alto y mayor la percepción de calidad (Nardi *et al.*, 2012). Para la fijación de precios es conveniente tener en cuenta diversos aspectos: los precios de referencia de la competencia, la percepción y sensibilidad de los clientes, los objetivos y posicionamiento deseado de la organización y el cálculo de los costes (Kotler y Armstrong, 2011; Nardi *et al.*, 2012; Sánchez-Buján, 2000;

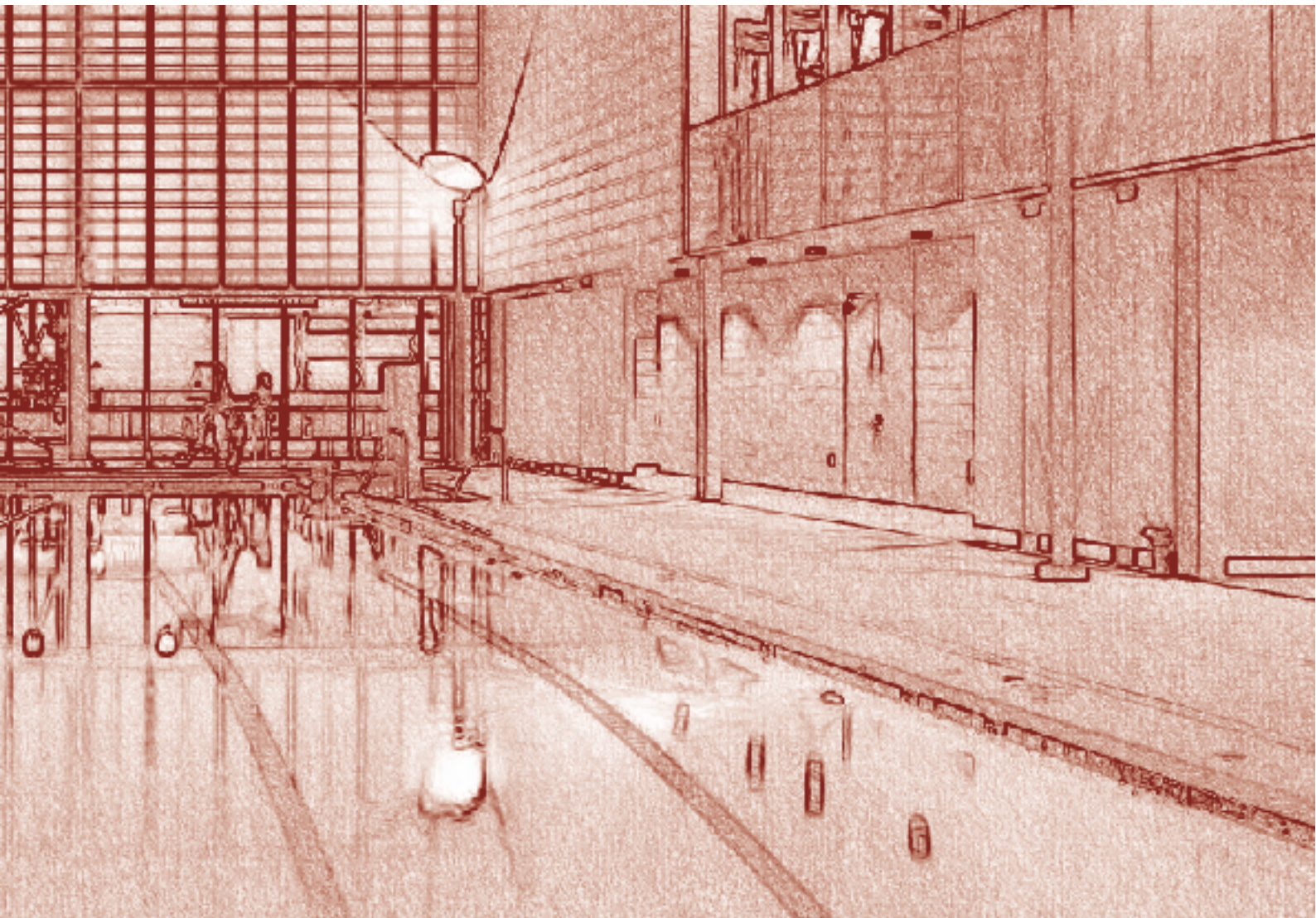
Sánchez-Martin, 2011). Todo ello hace que la fijación de precios y las adecuadas promociones se conviertan en casi un arte dentro de las estrategias del marketing mix de los centros deportivos (Sánchez-Buján, 2000).

La mayoría de los centros deportivos poseen varias estrategias de precios combinadas, ya sea por segmentación de clientes con diferentes cuotas en función del producto o servicio adquirido, por su distribución o penalización temporal, priorizando el uso en determinados momentos del día o de la semana, o por sus condiciones sociodemográficas, familiares, situación económica u otras (Sánchez-Martin, 2011). Es habitual, también encontrar en los centros una tarifa adicional que consiste en la matrícula de acceso. Aproximadamente el 75% de los centros tienen algún tipo de matrícula que suele tener un importe similar a una mensualidad (Cuevas, 2011).

En el estudio desarrollado en Michigan (Herrmann, 2011) se observó que los precios de los centros variaban entre los 200 y 400 dólares al año lo que equivale a unos 15-30 euros mensuales, aunque algunos podían superar los 40€ mensuales y otros estar por debajo de los 12€. Este rango de precios parece sorprendente puesto que en España los precios son más elevados, tal y como vimos en el primer punto del presente capítulo, puesto que el rango mayoritario oscila entre 25 y 40€, con los *low cost* por debajo de los 20€, y los de altas prestaciones por encima de los 50€ (FACUA, 2011). Por supuesto, existen las reducciones de precios que ajustan estos en función de las necesidades del ofertante, ya sea por volumen de clientes o por temporada.

# Capítulo 3.

# Objetivos e hipótesis



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

Para la determinación de las hipótesis y los objetivos de estudio nos hemos basado en la revisión de la literatura próxima al objeto de estudio y en las necesidades de conocimiento que se han manifestado por los profesionales y expertos de la profesión.

El problema de la investigación se centra en las siguientes preguntas: ¿Qué factores facilitan alcanzar el éxito económico a las empresas que gestionan instalaciones deportivas? ¿Es cierto que el entorno municipal puede impedir el desarrollo de iniciativas privadas o públicas? ¿Las empresas que poseen más recursos tienen una mejor posición competitiva que les lleva a obtener mayores beneficios? ¿Hacen algo diferente las empresas exitosas de las que no lo son? Para dar respuesta a estas preguntas se han confeccionado unos objetivos y se han planteado unas hipótesis que vamos a tratar de demostrar o refutar.

**Objetivo general:** Definir, observar y delimitar los factores exógenos, sectoriales, internos y de comportamientos de las empresas que gestionan instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana y su relación con la obtención de resultados económicos-financieros positivos.

**Objetivos específicos:**

- 1.1 Determinar la forma de medir y cuantificar el éxito económico
- 1.2 Averiguar la relación existente entre la situación social, económica, política y cultural del entorno y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H<sub>01</sub>):** La situación política, económica y cultural de los municipios no influye en el éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

**Hipótesis alternativa 1:** Los municipios más ricos y desarrollados mejoran las perspectivas de éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

- 1.3 Averiguar la relación existente entre el tipo de empresa e instalación deportiva y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H<sub>02</sub>):** La pertenencia a un determinado sector económico no influye en la probabilidad de éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

**Hipótesis alternativa 2:** La pertenencia de una empresa gestora a sectores más competitivos y desarrollados mejora las perspectivas de éxito económico.

- 1.4 Averiguar la relación existente entre la estructura de propiedad y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H<sub>03</sub>):** La estructura de propiedad no influye en el éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

**Hipótesis alternativa 3:** El tipo de propiedad, accionistas y régimen fiscal influye en la probabilidad de obtener éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

1.5 Averiguar la relación existente entre la forma de gestionar los recursos tangibles y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H0<sub>4</sub>):** El tamaño y ubicación de las empresas o instalaciones deportivas no influye en la probabilidad de obtener éxito económico.

**Hipótesis alternativa 4:** Las empresas e instalaciones deportivas urbanas más grandes tienen una mayor probabilidad de obtener éxito económico que las pequeñas.

1.6 Averiguar la relación existente entre la forma de gestionar los recursos humanos como factores intangibles y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H0<sub>5</sub>):** El nivel de desarrollo de la gestión de los recursos humanos no influye en la probabilidad de obtener éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

**Hipótesis alternativa 5:** Las empresas que tienen un mayor desarrollo de sus políticas de gestión de recursos humanos tienen mayor probabilidad de obtener éxito económico.

1.7 Averiguar la relación existente entre la forma de gestionar otros recursos intangibles y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

**Hipótesis nula (H0<sub>6</sub>):** El nivel de desarrollo de la planificación estratégica y la calidad no influye en la probabilidad de obtener éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos deportivos.

**Hipótesis alternativa 6:** Las empresas que se interesan más por el desarrollo de planificación estratégica y calidad tienen mayor probabilidad de obtener éxito económico.

1.8 Averiguar la relación existente entre la forma de gestionar el comportamiento estratégico y el éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

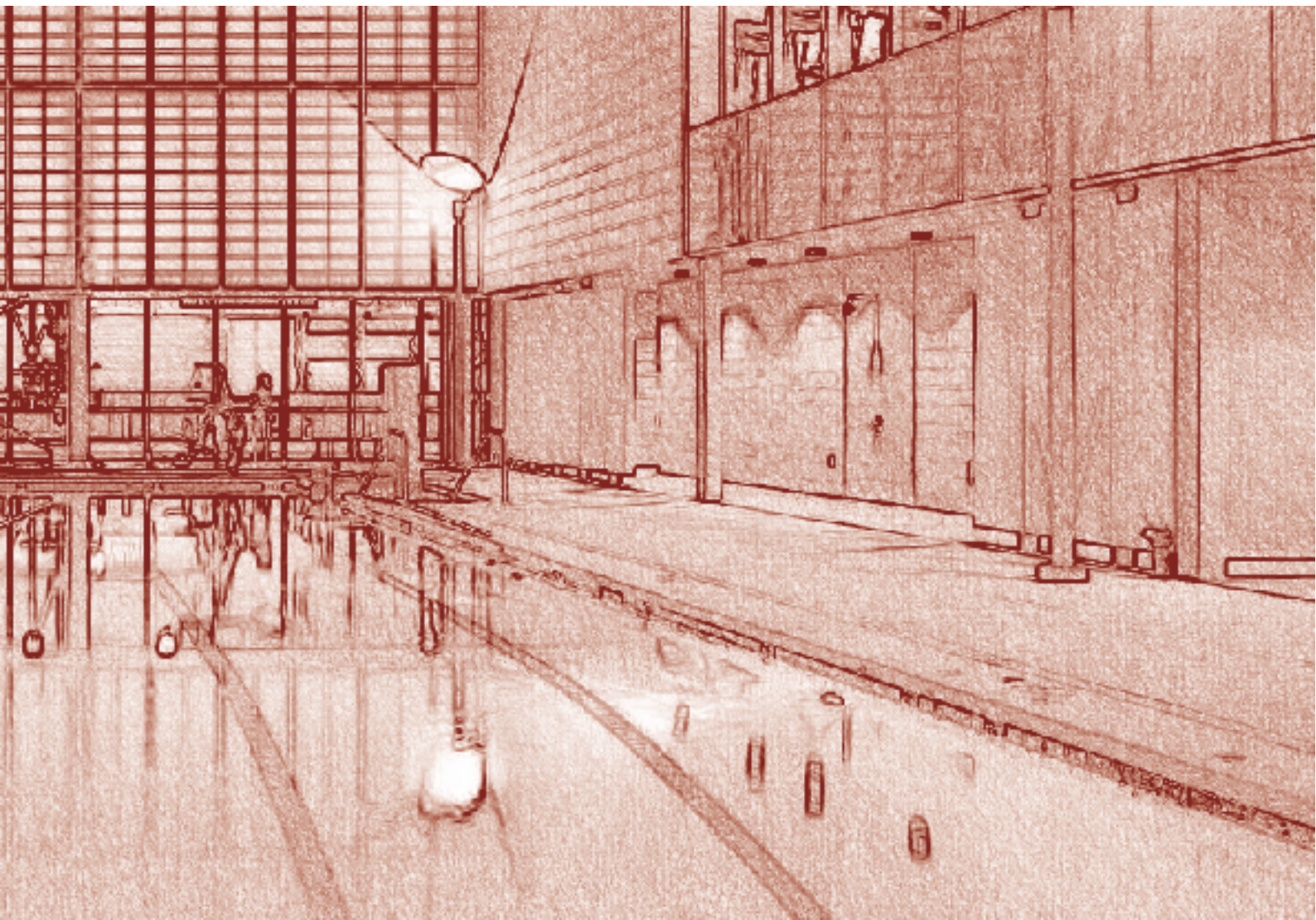
**Hipótesis nula (H0<sub>7</sub>):** El éxito económico no se ve influido por la forma de competir de las empresas que gestionan equipamientos deportivos

**Hipótesis alternativa 7:** Las empresas que son más agresivas en marketing, con una oferta más amplia y de menor coste tienen mayor probabilidad de obtener éxito económico que las que son menos agresivas.

1.9 Determinar cuáles son las mejores y las peores combinaciones de factores de gestión que conducen hacia una mayor probabilidad de éxito económico en la gestión de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana.

# Capítulo 4.

# Material y métodos



Para llevar a cabo esta investigación se ha tenido en cuenta la elaboración de un cronograma y las herramientas necesarias, a fin de que el proceso investigador sea transparente y reproducible. En función de la delimitación del ámbito de estudio, ha sido seleccionada una muestra suficientemente representativa para que los datos sean fieles a la realidad del mercado. Como se explicará más adelante, tanto las variables independientes como la dependiente han sido supervisadas y cotejadas por sendos comités de expertos, que han apoyado la investigación haciendo que esta se sostenga sobre bases teóricas estables, sobre todo teniendo en cuenta que se ha investigado poco este ámbito, y no se puede dar por hecho que lo que funciona en otros sectores funcione en el sector deportivo.

Por otro lado, se puede observar que la recogida de datos combina el pase de encuestas, con un alto componente de manipulación y subjetividad, las bases de datos y fuentes oficiales y la observación. Es conveniente resaltar la dificultad que tiene recoger información interna de una empresa, sobre todo si esta es pequeña, debido al recelo y desconfianza que generan las investigaciones de este tipo, por ello, muchos de los ítems de los cuestionarios han sido sustituidos por observaciones sistematizadas y objetivas que ayudan a evitar, en la medida de lo posible, los riesgos habituales de investigaciones de estas características.

Con todo ello se quiere afirmar que se ha llevado un proceso riguroso en el que se ha cuidado hasta el máximo la fiabilidad de la información recibida, a fin de que los datos sean realmente representativos.

## 4.1. MODELO DE ESTUDIO

El modelo de estudio que se presenta se centra en el análisis de la gestión, estructura, recursos y capacidades de las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana, de las que deriva el estudio de las empresas gestoras de dichas instalaciones y el entorno municipal en el que se encuentran según el siguiente esquema:

MUNICIPIOS → INSTALACIONES DEPORTIVAS → EMPRESAS GESTORAS

Por lo que el inicio de la investigación y selección de la muestra se centra en la selección de municipios, de los cuales se escogerán sus instalaciones deportivas para, posteriormente, extraerse las empresas gestoras que en él operan. Así centrar la atención en la competitividad en función de un entorno común, y las estrategias en base a la geolocalización y la posición estratégica de sus competidoras.

El planteamiento de este trabajo se apoya en el análisis de las instalaciones pertenecientes a un mismo entorno, los municipios, con la intención de poder poner de manifiesto aquellos aspectos de carácter estrictamente empresarial que puedan discriminar mejor los resultados. Este estudio se basa en instalaciones deportivas que serán denominadas "complejas", ya que combinan diversos tipos de espacios convencionales y complementarios (Consejo Superior de Deportes, 2006a): *Instalaciones deportivas convencionales complejas*. De estas instalaciones deportivas se extraerán datos de oferta de servicios, dimensiones, capacidad, ubicación, precios y otros.

Por otro lado, la investigación también fundamentará sus datos en el conocimiento de las empresas gestoras de dichas instalaciones deportivas, cuya clasificación es diversa, aunque principalmente se tratará de empresas vinculadas a la gestión de instalaciones deportivas y gimnasios.

### Municipios:

El estudio tal y como se ha indicado, se centra en la Comunidad Valenciana. Para ello han sido escogidos los municipios con población superior a 15.000 habitantes debido a que representan cerca del 90% de las instalaciones deportivas públicas y la práctica totalidad de las privadas (Consejo Superior de Deportes, 2006b). Se seleccionaron los municipios al azar en base a su estratificación por tamaño de población con el objetivo de controlar la variable tamaño poblacional según los datos representados en la Tabla 14. En la Comunidad Valenciana existen 84 municipios con una población total superior a 15.000 habitantes. El muestreo aleatorio estratificado subdivide el universo en estratos y reparte el tamaño de muestra según su peso en el universo total (Sabino, 1992), por lo que dicha muestra fue estratificada por tamaño de municipio según la clasificación de la FEMP<sup>35</sup> y, por provincia según la siguiente clasificación:

- Estrato 1, municipios con población superior a 15.000 e inferior a 25.000 habitantes, n= 11, de los cuales 4 son de Alicante, y 7 de Valencia.
- Estrato 2, municipios con población superior a 25.000 e inferior a 50.000 habitantes, n= 8, de los cuales 2 son de Alicante, 2 son de Castellón y 4 de Valencia.
- Estrato 3, municipios con población superior a 50.000 e inferior a 100.000 habitantes, n= 4, de los cuales 3 son de Alicante, y 1 es de Valencia.
- Estrato 4, municipios con población superior a 100.000 habitantes, n= 2, de los cuales 1 es de Alicante y 1 es de Castellón.

<sup>35</sup> FEMP: Federación de Municipios y Provincias

**Tabla 14: Estratificación de los municipios por tamaño poblacional**

Municipios por población	CS	AL	VA	TT	% del total
> 100.000 habitantes	1	3	1	5	6,0%
50.000<100.000 habitantes	1	5	4	10	11,9%
25.000<50.000 habitantes	6	10	14	30	35,7%
15.000<25.000 habitantes	2	15	22	39	46,4%
<b>TOTALES</b>	10	33	41	84	100%
<i>% del total</i>	12%	39%	49%	100%	

Una vez obtenido el tamaño total se seleccionó una muestra del 30% de los municipios, es decir 25 de 84 lo que representa un total de 1.162.165 habitantes, recogiendo el 23% del total de la población de la Comunidad Valenciana.

La selección de los municipios se hizo aleatoria, y posteriormente, se elaboró un censo propio de instalaciones deportivas utilizando el censo público del Consejo Superior de Deportes, las herramientas de internet para la localización de negocios y, por último, se contrastó la información con los técnicos deportivos municipales de los diferentes ayuntamientos.

#### **Instalaciones deportivas gestionadas por empresas:**

Una vez confeccionado el censo de instalaciones deportivas de los 25 municipios se procedió a seleccionar aquellas que pertenecían o estaban gestionadas por empresas. De los 193 centros deportivos complejos 17 han sido descartados por ser gestionados de forma directa por la administración o a través de una asociación deportiva, 15 son equipamientos públicos gestionados por una empresa y 161 son de propiedad privada. Respecto al tipo de empresa, de los 176 centros gestionados por empresas privadas, 27 son autónomos, 3 sociedades de capital, 10 comunidades de bienes, 104 son sociedades limitadas, 7 sociedades anónimas y 7 uniones de empresas, y otras 18 cuya procedencia no se ha podido determinar. En la Tabla 15 se presenta la distribución de instalaciones y empresas identificadas en los 25 municipios.

#### **Definición cronológica:**

En cuanto a la delimitación de la población de estudio en su componente cronológico, el estudio se ha centrado en las posibilidades de recogida de la información contable, puesto que esta información no aparece en los registros oficiales hasta pasados año y medio, por ello los datos contables se han recogido hasta el 2013, teniendo como datos comparativos de la evolución de cada empresa desde el 2009. La elección del intervalo de 5 años permite observar los efectos de la actual crisis económica y contrastarlos con las estrategias tomadas por estas corporaciones. No parece necesaria en este estudio una extensión mayor debido a que se desvirtuarían los datos por diversos motivos: el abandono y la no persistencia de muchas empresas, las fases de finalización de los concursos públicos de concesión de instalaciones deportivas y la pérdida de información en el transcurso del tiempo.

#### **Empresas para el análisis del éxito económico y competitivo:**

Las variables dependientes son un apartado fundamental para el éxito de la investigación presente y futura, por ello, se analizaron los balances contables de todas las empresas de España con el fin de concretar un indicador independiente de la muestra y que posteriormente se aplicara a la misma, con el objetivo de darle una mayor validez y representatividad.

Para tal fin, se analizaron los balances de situación y las cuentas de resultados de las 1.806 empresas de España con código CNAE 9311 y 9313, relacionados con la gestión de instalaciones deportivas y las actividades de los gimnasios respectivamente. En función de los datos de los balances obtenidos de la base de datos SABI para los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013, se confeccionaron 14 ratios financieros de uso frecuente en la literatura, los cuales son explicados más adelante. Posteriormente, fueron calculadas las medias anuales de los datos para favorecer su linealidad y evitar posibles influencias de la variable año (Fernández, Montes, y Vázquez, 1996).

**Tabla 15: Distribución de centros deportivos complejos y empresas por municipio**

	Número de centros deportivos	Número de empresas identificadas	Porcentaje
Alboraya	5	4	2,3
Alfafar	4	4	2,3
Aspe	4	4	2,3
Benidorm	14	14	8,0
Bétera	6	6	3,4
Burriana	9	9	5,1
Calp	2	2	1,1
Carlet	2	2	1,1
Castellón	30	24	13,6
Catarroja	4	4	2,3
Dénia	11	10	5,7
Elche	22	19	10,8
Eliana, l'	7	7	4,0
Ibi	2	2	1,1
Llíria	4	4	2,3
Nucia, la	3	2	1,1
Ontinyent	8	8	4,5
Orihuela	17	15	8,5
Petrer	3	3	1,7
Puçol	5	4	2,3
Quart de Poblet	5	5	2,8
Teulada	4	4	2,3
Torrent	9	7	4,0
Vinaròs	7	7	4,0
Xàtiva	6	6	3,4
<b>Total</b>	<b>193</b>	<b>176</b>	<b>100,0</b>

## 4.2. PROCEDIMIENTO

El desarrollo de la investigación se ha llevado a cabo teniendo en cuenta 2 tipos de contrastaciones según lo explicado por Sabino (1992): la contrastación mediante observación científica se rige por una disposición mental de observar y registrar el comportamiento del fenómeno de la manera más objetiva mediante el uso de indicadores y parámetros preestablecidos; y la contrastación por muestreo y entrevista, que consiste en recabar información verídica y pertinente sobre un fenómeno social, por lo general un grupo o colectivo de personas, mediante la aplicación y evaluación de un cuestionario.

**Tabla 16: Ficha Técnica de la investigación**

<b>Universo:</b>	<b>Instalaciones deportivas y empresas gestoras de municipios de más de 15.000 habitantes</b>
Población:	25% de los municipios
Ámbito geográfico:	Comunidad Valenciana
Tamaño de la muestra:	176 empresas
Tasa de respuesta:	116 empresas (66%) de las que 109 son válidas y completas
Fuentes de información:	Bases de datos oficiales, entrevistas y observación
Fecha del trabajo de campo:	Desde el 1 de octubre de 2014 hasta 31 de mayo de 2015
Ámbito temporal de la información:	Año 2014

### 4.2.1. Fases de la investigación

La presente investigación se ha estructurado en 8 fases, con una duración total de 4 años de trabajo. Seguidamente se exponen las diferentes fases que se han atravesado, el procedimiento de trabajo y las herramientas e instrumentos que se han utilizado para desarrollarla (Figura 28). Todas estas fases se han acometido con la idea de obtener mecanismos que garanticen la idoneidad de los factores e ítems de estudio, por ello, se ha constituido un comité de profesionales y un panel de expertos doctores a fin de afianzar las bases sobre las que está sustentada esta investigación. Si bien es cierto que algunos indicadores que inicialmente habían sido tenidos en cuenta, han sido suprimidos posteriormente por las dificultades de obtención de información fidedigna. Uno de los criterios que ha sido tenido en cuenta en el momento de seleccionar los diferentes indicadores que se iban a poner en juego es la capacidad de obtener información relevante y fiable, además de combinar diversos métodos de obtención de dicha información con el objetivo de que la información recogida esté lo menos sesgada por el factor humano del entrevistador.

#### **Fase 1: Determinación de las dimensiones, áreas y factores a estudiar**

La primera fase, como es obvio, fue la recopilación de información bibliográfica de estudios similares a la presente investigación, con el fin de delimitar y acotar el campo de trabajo. No parecen haber investigaciones con planteamientos similares al actual en el campo deportivo, aunque sí en el ámbito estrictamente empresarial. En total han sido seleccionadas, revisadas y archivadas más de 240 referencias bibliográficas entre libros, artículos y documentos de diversos ámbitos: la gestión deportiva municipal, la gestión estratégica, la gestión de instalaciones deportivas, diversos estudios descriptivos sobre los sectores relacionados, censos de instalaciones deportivas y trabajos específicos de áreas de estudio de las diversas variables. También y como apoyo al área empresarial se han recopilado libros y artículos sobre gestión empresarial, factores críticos de éxito, ratios económicos y financieros, e investigaciones sobre la gestión de

la empresa. La diversidad y amplitud de esta investigación ha propiciado que la selección y revisión de la literatura sea una tarea ardua y lenta, en la que se ha constatado la diversidad de las visiones y enfoques en la medición de los factores de gestión, y aún mayor diversidad en el estudio de los resultados y la determinación de éxito.

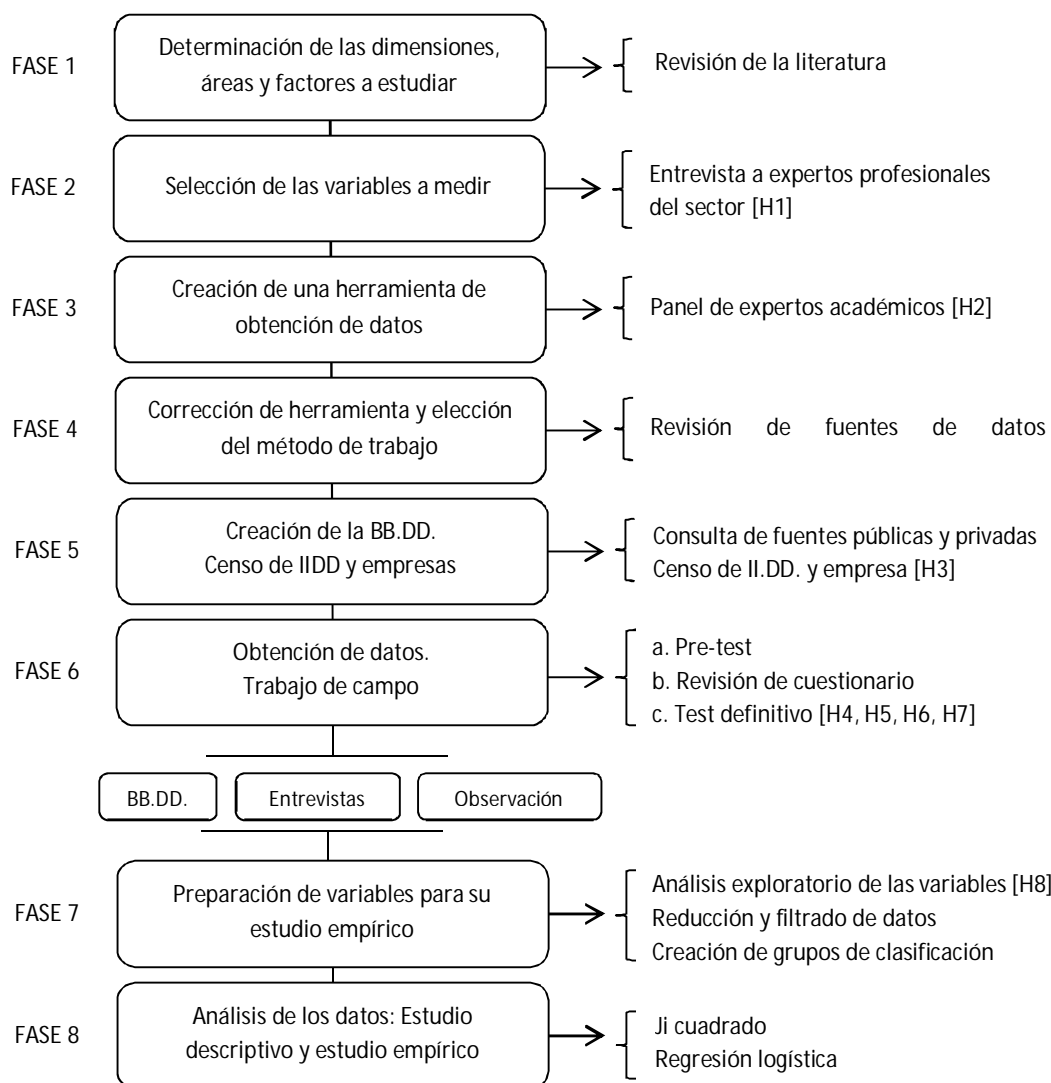


Figura 28 Fases de la investigación

Han habido varios estudios que han sido fundamentales por su contribución con este, destacan el llevado a cabo por Gallardo *et al.* (2009) en su desarrollo de un indicador sintético de instalaciones deportivas y su distribución territorial, que interrelaciona diferentes variables socio-demográficas y de calidad con una distribución desigual de la oferta de instalaciones deportivas en las comunidades autónomas, lo que ha permitido desarrollar las variables de entorno e inspirar el sistema de tratamiento de la información y el panel de expertos. Por otro lado, el libro escrito por Jorge Sánchez (2011) sobre el negocio del *fitness* ha permitido un conocimiento amplio de los factores y estructuras competitivas del sector que ha impulsado la elaboración de las áreas de trabajo de las variables en el ámbito deportivo. También el artículo de Herrmann (2011) sobre los factores de emprendimiento en la industria del *fitness* facilitó la selección concreta de variables medibles de los centros deportivos y sus niveles de concreción. Por otro lado, desde el punto de vista empresarial existen muchos estudios que tratan de relacionar la forma de gestionar una empresa, sus factores, sus estrategias, sus recursos y capacidades con los resultados económicos, eficiencia,

desempeño y otros, pero destacan por su concreción y valor los desarrollados por Aragón y Rubio (2002, 2005a, 2005b, 2007, 2009), los cuales han facilitado la justificación y creación de la variable sector, las variables internas y una herramienta de medición del éxito económico, aunque es De Jaime (2010) el que con su libro sobre análisis económico y financiero el que ha inspirado la concreción de la herramienta. Por último destaca la tesis doctoral de Sáinz (2001) sobre el sector del vino puesto que ha aportado la estructura de este trabajo, y ha sido fuente de consulta en todos los apartados debido a la semejanza de las hipótesis planteadas y el modelo de estudio pretendido.

## **Fase 2: Selección de las variables o ítems a medir**

Para desarrollar esta fase, una vez revisados y seleccionados de la literatura los campos de estudio, se desarrolló un cuestionario (H1) para dirigir una serie de entrevistas con expertos profesionales del sector. La selección de estos profesionales se hizo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Más de 15 años de experiencia en el sector de la gestión deportiva.
- Diferentes ámbitos profesionales para ofrecer una perspectiva rica en contrastes.
  - Relacionados con la investigación en gestión deportiva
  - Relacionados con asociaciones de empresarios de instalaciones deportivas
  - Responsables de servicios deportivos municipales
  - Gerentes de empresas de gestión deportiva
- Trabajadores en activo en la Comunidad Valenciana

Tras una revisión de los posibles participantes se seleccionaron 10 expertos que formaron un grupo compuesto por 3 doctores vinculados con la investigación en gestión deportiva, 1 profesional relacionado con asociaciones de empresarios de instalaciones deportivas, 3 profesionales, de los cuales 1 es doctor, relacionados con la gestión de servicios deportivos municipales y 3 profesionales, de los cuales 1 es doctor, relacionados con la gestión de empresas deportivas. Son los siguientes:

- i. Dr. D. Gustavo Martínez - Responsable de revista científica Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión
- ii. D. Juan Carlos Gómez Pantoja – Gerente del centro deportivo Atalanta
- iii. D. Juan Roselló – Gerente de la mancomunidad Marina alta
- iv. Dr. D. Francisco Orts – Responsable técnico del servicio de deportes de la Fundación Municipal de Valenciana
- v. D. Vicente Tomás – Jefe del servicio de deportes del Ayuntamiento de Quart
- vi. D. Jose Ramón Cantavella – Jefe del servicio de deportes del Ayuntamiento de Vilareal y gerente de Trekker Gestió Esportiva S.L.
- vii. Dr. D. Vicente Carratalá: Gerente del centro deportivo Herca, profesor universitario y ex subdirector de deportes de la Comunidad Valenciana.
- viii. Dña. Susana Clemente: Directora de Activa sport club y Virgin Active Paterna
- ix. Dr. D. Juan Mestre: Coordinador del instituto de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad Católica de Valencia y exdirector de la Fundación Deportiva Municipal de Valencia
- x. Dr. D. Carlos Pablos: Coordinador del instituto de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad Católica de Valencia, y exdirector del Instituto Valenciano de Educación Física

La labor de estos expertos fue participar en una entrevista sobre los factores e ítems que tienen relación con la gestión de instalaciones deportivas y hacer un diagnóstico de la situación actual que permita anticipar los

resultados que se esperan obtener. Para ello se confeccionó un cuestionario, que se explicará más adelante (Figura 29).

**Esquema propuesto para entrevista para la confección de un DAFO con expertos en el ámbito de la gestión de instalaciones deportivas de la comunidad valenciana.**

Respecto a la gestión de una empresa en instalaciones públicas y privadas.  
Se usa grabadora para no tener que interrumpir pero se puede parar.

Ámbito	Sector	Pregunta
Genérico	I. Públicas I. Privadas	1. ¿Cuál crees que es la <u>mayor amenaza</u> a la que se enfrentan las empresas de gestión deportiva de instalaciones públicas? ¿Y las privadas?
		2. ¿Cuáles son sus <u>oportunidades actuales</u> para las instalaciones deportivas públicas/privadas?
		3. ¿En qué son débiles?
		4. ¿En qué <u>biensas</u> que son fuertes estas empresas?
<b>FACTOR MACROENTORNO</b>		
Ámbito	Sector	Pregunta
Político-legal	I. Públicas I. Privadas	5. ¿Cómo crees que puede afectar el <u>color político</u> de las administraciones públicas al éxito o el fracaso de las empresas deportivas en su doble opción, empresas privadas que gestionan entidades privadas y empresas privadas que gestionan instalaciones públicas?
		6. Bajo tu punto de vista, ¿ <u>Existe alguna ley</u> , como por ejemplo la de regulación de la profesión que pueda afectar de alguna forma a estas empresas?
	I. Públicas	7. ¿Crees que los <u>actuales concursos públicos</u> de gestión de instalaciones deportivas facilitan el éxito de las empresas adjudicatarias y el municipio?
Económico	I. Públicas I. Privadas	8. Dada la evolución que ha experimentado el sector deportivo en estas últimas tres décadas ¿hacia dónde crees que debería dirigirse la acción de las <u>Administraciones públicas en materia deportiva</u> ?
		9. ¿En qué <u>aspectos</u> consideras que puede afectar la actual situación económica al desarrollo de gestión deportiva?
		10. ¿En qué medida afecta la falta de liquidez y los problemas de crédito a las empresas del sector?
		11. ¿Has percibido un descenso importante de los ingresos y la demanda a consecuencia de la situación económica general?
Cultural-Ambiental	I. Públicas I. Privadas	12. ¿Crees que el sector deportivo está más o menos perjudicado por la crisis que otros sectores?
		13. ¿Cómo consideras que son la cultura y los hábitos deportivos de la población valenciana?
		14. ¿Cómo consideras que influyen la cultura deportiva y los hábitos de la población en la gestión de instalaciones deportivas?
Socio-demográfico	I. Públicas I. Privadas	15. ¿Crees que el medio ambiente y la conciencia verde ha modificado algunas decisiones en las empresas? En caso afirmativo ¿En qué manera?
		16. ¿En qué consideras que puede afectar el tipo de población (clase social, edad, empleabilidad, nivel cultural, procedencia...) a la oferta de actividades, instalaciones y servicios de las actuales o futuras instalaciones deportivas?
Tecnológico-Innovación	I. Públicas I. Privadas	17. ¿Consideras que hay <u>núcleos poblacionales desatendidos</u> ? ¿Y saturados?
		18. ¿Qué mejoras aporta la tecnología (electrónica, internet-informática, desarrollo científico en materiales y equipamientos) al sector deportivo?
		19. ¿Qué innovaciones y mejoras en actividades, servicios, formas de gestión y equipamientos ha desarrollado el sector? ¿Y cuáles consideras que están por desarrollar?

Figura 29 Ejemplo parcial de la herramienta H1\_entrevista a expertos profesionales

El procedimiento empleado con estos expertos fue, en primer lugar, una llamada telefónica en la cual se les animaba a la participación en dicho estudio mediante la aportación de su experiencia. En esta fase hubo que sustituir a 3 expertos seleccionados por otros 3 debido a la imposibilidad manifestada por los mismos en participar alegando problemas de agenda.

Una vez contactados todos los expertos, se les envió un correo electrónico en el cual se les confirmaba la fecha de la entrevista, se les informaba del objeto de estudio y se les remitía el listado de preguntas para que pudieran preparar las respuestas. Además de ello se informaba de que la entrevista iba a ser grabada y se solicitaba permiso para ello, pudiendo rechazar dicha condición respondiendo a ese mismo correo electrónico. Ninguno de los entrevistados pusieron objeción alguna a ello.

Una vez el investigador, siempre el mismo, se desplazaba al lugar acordado con el entrevistado se le introducía en la temática y se le volvía a informar de las condiciones de la entrevista:

- Las respuestas debían ser breves, concisas y enfocadas hacia la perspectiva de la gestión de instalaciones deportivas privadas y públicas
- La entrevista constaba de 32 preguntas.
- La entrevista sería grabada con una grabadora digital y la grabación serviría únicamente para transcribir las respuestas y no se utilizaría para nada más, ni se divulgaría en ningún medio.

Una vez aceptadas las condiciones de nuevo tenía lugar el inicio de la misma. La duración aproximada de las entrevistas fue de una hora, aunque en algunos casos se alargó hasta una hora y media. Las entrevistas tuvieron lugar entre enero y febrero de 2013.

Una vez fueron transcritas todas las entrevistas, lo que costó aproximadamente 1 mes y fue elaborado por 2 investigadores, se confeccionó un documento con los resultados de las entrevistas enfocado a reflejar los aspectos comunes y divergentes entre las diferentes perspectivas de cada experto a las diferentes cuestiones planteadas. Dicho documento fue publicado meses más tarde en la revista *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión* con el título: *Situación actual de la gestión de instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana desde una perspectiva cualitativa* (Figura 30).

Eduardo Mata, Juan A. Mestre, Carlos Pablos, Cristina F. Guíjarro | Situación actual de la gestión de instalaciones deportivas...

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

Eduardo Mata Varea  
Colegiado nº 10.946 (Comunitat Valenciana) \*

Juan Antonio Mestre Sancho  
Colegiado nº 2.454 (Comunitat Valenciana)

Carlos Pablos Abella  
Colegiado nº 54.478 (Comunitat Valenciana)

Cristina F. Guíjarro García.  
Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA "SAN VICENTE MÁRTIR"

#### RESUMEN

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

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

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

Palabras clave: Gestión, instalaciones deportivas, empresas deportivas.

\* Correo electrónico: eduardo.mata@colefcafecv.com

• 27 •



Figura 30 Captura de la publicación del artículo

La información de este resumen de entrevistas sirvió como base para la creación de la herramienta de medición de los factores de gestión [H2] que se presenta más adelante en el apartado de instrumentos.

### Fase 3: Creación de una herramienta de obtención de datos

A fin de crear las diversas herramientas que permitan la obtención de los datos, en primer lugar y revisando de nuevo la literatura, se confeccionó una batería de ítems agrupados en variables, reagrupados en factores y se creó un panel de expertos con el objetivo de que revisaran dicha batería de ítems.

Panel de expertos académicos:

La selección de las 10 personas que formaron parte del panel de expertos, se hizo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Doctores en ciencias de la actividad física y el deporte, economía, psicología o ciencias de la educación.
- Diferentes universidades españolas.
- Con experiencia en la investigación en el ámbito de la gestión deportiva.
- Con reconocido prestigio investigador.

Tras una revisión de los posibles participantes se seleccionaron 10 expertos que formaron un grupo compuesto por 10 doctores vinculados con la investigación en gestión deportiva de Valencia, Galicia, León, Madrid, Barcelona, País Vasco, Extremadura, Castilla la Mancha y Canarias. Son los siguientes:

- i. Dr. D. Vicente Añó:  
Licenciado en educación física y en psicología. Doctor en psicología. Profesor titular de la Universidad de Valencia. Decano de la facultad de ciencias de la actividad física y el deporte de la Universidad de Valencia.
- ii. Dr. D. Vicente Gambau:  
Licenciado en educación física. Máster en dirección y gestión deportiva. Doctor en Universidad de la Coruña. Profesor titular INEF de Galicia.
- iii. Dr. D. Juan Carlos Redondo:  
Licenciado en educación física. Diplomado en ciencias empresariales. Doctor en ciencias económicas y empresariales. Preparador físico residencia Blume. Profesor titular de la Universidad de León.
- iv. Dr. D. Antonio Campos:  
Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte. Master en dirección de recursos humanos. Doctor en ciencias de la actividad física y del deporte. Profesor titular de la Universidad Politécnica de Madrid.
- v. Dr. D. Pere Manuel:  
Licenciado en educación física. Doctor en ciencias de la actividad física y el deporte. Profesor titular INEFC de Barcelona.
- vi. Dr. D. Luis Solar:  
Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte. Doctor en filosofía y ciencias de la educación en la Universidad del País Vasco. Técnico en Bilbao Kirolak.
- vii. Dra. Dña. Leonor Gallardo:  
Licenciada en ciencias de la actividad física y del deporte. Doctora en ciencias de la actividad física y el deporte. Profesora titular de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- viii. Dr. D. Roberto Ojeda:  
Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte. Doctor en educación física por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y Consultor en Gestión deportiva.
- ix. Dr. D. Manuel Navarro:  
Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte. Doctor en educación física. Profesor de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- x. Dr. D. José Carlos Campos:  
Licenciado en económicas. Doctor en ciencias económicas y empresariales por la Universidad de Extremadura. Profesor titular de la Universidad de Extremadura

Una vez seleccionados se contactó con todos ellos mediante llamada telefónica, en la cual se les explicaba que habían sido propuestos para la participación en el estudio, y se les pedía permiso para el envío del documento [H2]. Una vez aceptada la propuesta por todos los miembros propuestos sin excepción, se les remitió por correo electrónico una carta explicativa (Figura 31) a la cual se adjuntaban 2 documentos:

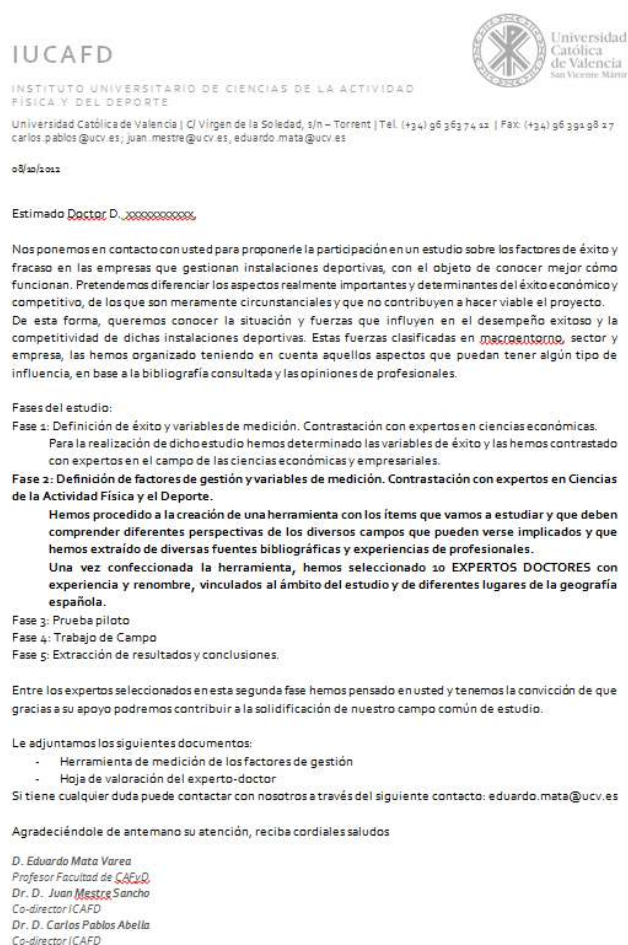


Figura 31 Captura de la carta de invitación al panel de expertos

- La batería de ítems [H2] denominada en aquel momento como herramienta de medición de factores de gestión.
- La hoja de valoración del experto doctor: la cual debía ser cumplimentada por cada uno de los miembros del panel de expertos indicando su opinión e idoneidad de cada una de las variables propuestas (Figura 32).

Todos los miembros del panel de expertos, salvo uno, respondieron cumplimentando el documento de respuesta. Las respuestas obtenidas mediante el documento de valoración fueron agrupadas por variable y revisadas una a una aplicando los cambios sugeridos, en la mayor parte fácilmente adaptables, y que suponían una mejora sustancial de la herramienta. En algunos casos se sugería la exclusión de algún ítem y en otros casos la inclusión de nuevos.

Panel de Expertos

HOJA PARA EL VOLCADO DE LAS VALORACIONES

En dicha hoja usted puede realizar la valoración aunque también puede realizarla de otra forma.

FACTOR MACROENTORNO

Nombre de la variable	Items	OBSERVACIONES
Situación política	Partido político estatal	
	Partido político comunidad valenciana	
	Partido político provincial	
	Partido político municipio	
Situación económica	PIB / habitante comunidad autónoma	
	PIB / habitante municipio	
	Ingresos medios / persona municipio	
	Desempleo comunidad autónoma	
	Desempleo municipio	
	Saldo de caja comunidad autónoma	
Saldo de caja provincial		
	Inflación comunidad autónoma	

Figura 32 Captura parcial del documento de valoración para el panel de expertos

#### Fase 4: Corrección de herramienta y elección del método de trabajo.

Inicialmente se plantearon 71 indicadores agrupados en 22 variables, tras la revisión del panel de expertos se redujeron algunos indicadores, se ampliaron otros hasta finalmente quedar con 23 variables y 49 indicadores con la siguiente estructura:

- 3 variables de entorno con 9 indicadores
- 16 variables internas con 40 indicadores
- 2 variables de sector
- 2 variables de resultado

Las variables más controvertidas fueron las relacionadas con los recursos humanos y el entorno, que al mismo tiempo fueron las más difíciles de analizar. De las 56 propuestas de mejora que aportaron el panel de expertos se incluyeron en el estudio 47 cambios, modificaciones, sistemas de cálculo diferentes, nuevos indicadores o supresión de otros. Quedando 9 cambios sugeridos desatendidos por problemas en la recuperación de la información o discrepancia entre criterios de varios expertos. Las herramientas finales fruto de este trabajo [H4, H5 y H7] se exponen en el apartado de instrumentos.

Una vez la herramienta ya estaba preparada, se realizó un estudio del método de trabajo adecuado para la obtención de cada uno de los indicadores detectándose 4 tipos de fuentes:

- Servicios de deportes municipales
- Responsables de las instalaciones deportivas
- Bases de datos Informa, SABI, RMC
- Bases de datos diversas (Sielocal, fedea, INI, IVE, PageRank, Argos, Google maps, etc.) Todas ellas explicadas en el apartado de fuentes documentales consultadas.

Por otro lado, se decidió que la forma de contacto con los Ayuntamientos sería telefónica y la cumplimentación del documento de información municipal se realizaría vía online mediante un cuestionario elaborado en Google forms®.

El contacto con las empresas se realizaría también por teléfono pero las entrevistas se realizarán en persona, debido a la sensibilidad de las respuestas y la voluntad de preservar la validez de las mismas. Todas las entrevistas fueron realizadas por el doctorando tratando de agrupar las citas por municipios para reducir el número de desplazamientos.

La obtención de la información a través de bases de datos de empresas – Einforma y SABI – se realizó mediante el pago de la suscripción pertinente, y los datos fueron exportados a Microsoft Excel® en la

mayoría de los casos, aunque algunos informes de empresas se obtuvieron mediante el registro mercantil central debido a que no habían sido volcadas a las diferentes bases de datos. El resto de las fuentes consultadas son gratuitas y de fácil acceso online, el método de trabajo con ellas fue la cumplimentación de las fichas pertinentes.

Para desarrollar las herramientas, primero se realizó una clasificación de las variables y sus fuentes de información. Con ello se clasificaron las fichas y cuestionarios que se llevarían a cabo (Tabla 17).

**Tabla 17: Relación variables-fuentes-herramienta**

Variable	Fuente documental	Herramienta
<i>M1 Situación política</i>	Sielocal Encuesta ayuntamientos Ine, Ive, Argos y fedea	H4, H7
<i>M2 Situación socio-económica</i>	Anuario Económico de España 2013 de la Caixa Encuesta ayuntamientos Escorpio CSD 2010	H4, H7
<i>M3 Desarrollo deportivo</i>	Google y páginas web municipales Encuesta ayuntamientos	H4, H7
<i>X1.Tipo de gestión</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X2.Antigüedad</i>	Base de datos SABI- einforma	H6
<i>X3.Estructura de la propiedad</i>	Base de datos SABI- einforma Entrevista a gerentes	H5, H6
<i>X4.Ubicación geográfica</i>	Observación mediante Google maps	H7
<i>X5.Tamaño</i>	Base de datos SABI- einforma Entrevista a gerentes	H5, H6
<i>X6.Capacidad productiva</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X7.Capacidad financiera</i>	Base de datos SABI- einforma	H6
<i>X8.Estructura de costes</i>	Base de datos SABI- einforma	H6
<i>X9.Recursos humanos</i>	Base de datos SABI- einforma Entrevista a gerentes	H5, H6
<i>X10.Cultura y objetivos</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X11.Gestión de la calidad</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X12.Ámbito de servicio</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X13.Ámbito de mercado</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X14.Marketing y comunicación</i>	Base de datos PageRank Entrevista a gerentes	H5, H7
<i>X15.Gestión del cliente</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>X16.Política de precios</i>	Entrevista a gerentes	H5
<i>S1.Sector al que pertenece</i>	Base de datos SABI- einforma	H6
<i>S2.Tipo de centro</i>	Observación	H7
<i>Z1. Posición económico-financiera</i>	Base de datos SABI- einforma	H6

## Fase 5: Creación del censo de IIDD y empresas

Una vez preparada la herramienta de obtención de información y decidido el método de trabajo, se inició la elaboración de la base de datos de instalaciones deportivas de los 25 municipios seleccionados (Figura 33), con las instalaciones deportivas que cumplieran con los criterios especificados anteriormente. En dicho censo se recogió la siguiente información:

- Nombre de la instalación deportiva: Nombre por el cual se le conoce públicamente.
- Dirección: Especificando calle y número.

- Municipio: Especificando nombre del municipio y código postal.
- Teléfono: Señalando tantos teléfonos como se localizaran.
- E-mail: En el caso en que hubiera, muchas instalaciones deportivas señalaban el mismo que el del servicio de deportes.
- Propiedad: Tipo de propiedad, diferenciando entre pública o privada.
- Gestor: Tipo de gestor diferenciando entre ayuntamiento, empresa o asociación.
- Entidad gestora: Nombre fiscal de la organización que gestiona la instalación deportiva.

Figura 33 Captura parcial del censo propio de II.DD.

Este censo fue construido en base a la información recuperada de la base de datos “Escorpio” del Consejo Superior de Deportes y actualizado con consultas en el buscador Google® de internet, llamadas a instalaciones deportivas y servicios deportivos municipales. Por último, y junto al envío del cuestionario a los ayuntamientos, se les adjuntaba la parte del censo de instalaciones deportivas que correspondía a dicho ayuntamiento para que cotejaran que la información contenida en el censo era correcta, resultando que en varias ocasiones hubo que corregir información, bien porque estaba incorrecta en las fuentes consultadas o bien porque la gestión del servicio había cambiado a otro gestor.

La realización de esta base de datos tuvo lugar desde marzo de 2012 hasta junio de 2013, aunque ha sido actualizada posteriormente con pequeñas modificaciones fruto de las entrevistas.

Derivada de esta base de datos se confeccionó una segunda base de datos que contenía únicamente los datos de la muestra seleccionada, es decir, las 176 instalaciones deportivas, por lo que se incorporó a dicho censo información complementaria:

- Cod. id.: Código de la instalación. Se le asignó un código a cada instalación deportiva para identificarla y ordenar el registro.
- Cod. mun: Código del municipio. Se le asignó un código a cada municipio para que permitiera su localización y clasificación de los datos.
- Tipo empresa: Se introdujeron las diferentes posibilidades, sl, slil, sa, ute, cooperativa, autónomo, cb, sc, otros. Toda esta nomenclatura está explicada en el apartado de tratamiento de la variable tipo de empresa.

- Página web o similar: En caso de poseer página web se introdujo esta para la localización de la información complementaria. En caso de no tener se introdujo su cuenta de Facebook, si tenía.
- Persona de contacto: En algunos casos en las fuentes de información aparecía la persona de contacto, en caso contrario se fue actualizando esta información a medida que se iba localizando a las empresas.

## Fase 6: Trabajo de campo

Una vez las herramientas básicas estuvieron preparadas, factores de gestión y base de datos, se iniciaron los preparativos de los cuestionarios fichas de obtención de información para la preparación del trabajo de campo. En primer lugar, se realizó un pretest para los datos internos de las empresas ya que se trataba de los datos más sensibles.

### a. Pre-test

Para ello se confeccionó una prueba inicial que consistía en un documento Word con las diferentes variables e indicadores y respuestas basadas en la versión confeccionada de la herramienta tras la revisión del panel de expertos. La función del pretest es detectar aquello que puede ser mejorado en relación con el contenido de las preguntas y respuestas, la comprensión de las mismas, el orden y la forma de anotación de las contestaciones.

Este cuestionario previo se realizó a 6 instalaciones deportivas, 1 de Castellón, 3 de Valencia y 2 de Alicante, en base a los siguientes criterios: que pertenecieran a distintas provincias y que se tratara de instalaciones deportivas con diferencias importantes, por lo que se seleccionaron 2 gimnasios, 2 centros deportivos públicos, 1 club de tenis-padel y un centro deportivo de un colegio privado.

El protocolo establecido consistió, en un primer establecimiento de contacto mediante llamada telefónica informándoles del tipo de investigación y la solicitud de participación en el pretest. Posteriormente se les hizo una visita presencial en la cual se realizaron los siguientes pasos:

*Preguntas acerca de la forma de contacto: Todos manifestaron su desconfianza inicial así que sugirieron el envío de alguna carta acreditativa del investigador de forma que no hubieran sospechas de que se trataba de alguien de la competencia. Fruto de estos comentarios se solicitó al decanato de la facultad a la que está adscrita esta investigación 2 cartas que identificaran al investigador, la investigación y animaran a la participación a Empresas (Figura 34*

- Figura 34).
- Preguntas sobre las cuestiones planteadas: una vez realizada la pregunta y respondida, se analizaba la comprensión de la misma, el enfoque y hacia dónde debía ir la respuesta. Se introdujeron varios cambios en el orden y colocación de las preguntas y se incorporaron muchas categorías que en principio no estaban incluidas, sobre todo en el apartado de espacios deportivos y actividades deportivas.
- Preguntas sobre el cuestionario: Se les preguntó sobre la extensión y formato del cuestionario, además de si consideraban que habían aspectos innecesarios u otros que se considerarían importantes y que no se habían realizado.

El pretest tuvo lugar entre enero y febrero de 2014, y durante el mes de marzo se fueron realizando los cambios en la herramienta hasta conseguir la versión definitiva.



A jueves, 13 de marzo de 2014.

Apreciado/a Empresaria/o:

El profesor de nuestra facultad, D. Eduardo Mata Varea, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, está realizando su tesis doctoral en esta Universidad –dirigida por los doctores D. Carlos Pablos y D. Juan A. Mestre–.

La temática de su trabajo resulta de gran actualidad y puede contribuir a mejorar la gestión de las entidades, tanto privadas como públicas, facilitadoras de la práctica deportiva local. En concreto versa sobre los factores de gestión, asociados al éxito económico y competitivo, de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana.

Por este motivo, me satisface dirigirme a Vd. y rogarle que le facilite la cumplimentación de un pequeño cuestionario por Vd. o por la persona que considere más apropiada.

Obtenidos los datos parciales del estudio de su empresa, por parte de autor como por la nuestra propia, nos comprometemos a presentárselos a ustedes para su ratificación. Así mismo, una vez procedida su defensa de la tesis ante el correspondiente tribunal académico, les haremos llegar las conclusiones de la misma a todos las empresas que han participado y colaborado en él.

Agradeciéndole su colaboración que permitirá la realización de este importante estudio, reciba un saludo cordial,

Dra. Amparo Bargues

DECANA de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte

CAMPUS DE VALENCIA  
San Carlos Borromeo. C/ Guanelo, 2 • 46001 Valencia • Fax 96 394 41 90  
Sanjo Sordani. C/ Guillem de Castro, 34 • 46001 Valencia • Fax 96 310 36 50  
St. Est. del Pilar. C/ Guillem de Castro, 65-67 • 46004 Valencia  
San Joan Baptista. C/ Guillem de Castro, 115 • 46008 Valencia • Fax 96 391 88 27  
St. Est. de les Dues Torres. C/ Jesús, 11 • 46007 Valencia • Fax 96 302 98 11  
Marquès de Campo. C/ Corona, 34 • 46023 Valencia • Fax 96 391 30 32  
San Joan y San Vicente. C/ Jorge Juan, 19 • 46024 Valencia

CAMPUS DE EDESSA  
Dedella - Sagrada Corazón. C/ Sagrado Corazón, 9 • 46110 Sagella (Valencia) • Fax 96 390 19 31  
Borjassot - Santísima Trinidad. C/ Pío Baroja Profesor Cívico, 1 • 46100 Borjassot (Valencia)  
Borjassot - San Joan de Ribera. C/ Joaquín Navarro, 37 • 46100 Borjassot (Valencia)

CAMPUS DE LA HUELVA  
Alfaro - Mare de Déu del Llach. C/ Adrián Campos Suñer, s/n • 48900 Alfaro (Valencia)

CAMPUS DE LA COSTA  
Rafael - St. Antonio María Claret. Canal Fàbrica de Paper, s/n • 46000 Xàtiva (Valencia)

CAMPUS DE TORRENT  
Torrent - La Inmaculada. C/ Virgen de la Soledad, s/n • 46300 Torrent (Valencia)

campus@ucv.es | info@ucv.es • Fax: 96 302 91 11 • 9601 3000 00

Figura 34 Captura de la carta de decanato enviada a empresarios

## b. Test definitivo y otras herramientas del trabajo de campo

Debido en parte a la desconfianza manifestada en un principio por las empresas, se consideró necesario realizar, en primer lugar, el contacto con el servicio de deportes municipal de cada municipio a fin de buscar apoyos ante la potencial negativa de algunas instalaciones a atender la solicitud de entrevista, por ello, se contactó telefónicamente con todos los ayuntamientos y sus técnicos de deportes y se solicitó su participación en la investigación respondiendo a un cuestionario con 12 preguntas sobre su municipio y la gestión deportiva del mismo. Posteriormente, y una vez aceptada la participación, se les envió un correo electrónico y la carta de la decana (Figura 35). En el correo electrónico se les adjuntaba un link con el cuestionario online realizado mediante la plataforma Google Forms® con las 12 cuestiones [H4], además se les adjuntó un listado con las instalaciones deportivas complejas del municipio y su gestor, a fin de que el técnico de deportes de dicho municipio cotejara que los datos recogidos en el censo propio de instalaciones deportivas estaba correcto y la información sobre el gestor también.

Este trabajo se realizó entre los meses de marzo y abril de 2014, y en ocasiones hubo que enviar varios correos y realizar varias llamadas, pero finalmente se consiguieron los 25 cuestionarios municipales cumplimentados, por lo que el porcentaje de respuesta fue del 100%, incluso la implicación de algunos ayuntamientos les llevó a intervenir en algunos casos en que las empresas se mostraban reticentes a responder.

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

Estimado/a Concejal/a o Técnico de Deportes,

En la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad Católica de Valencia estamos realizando una investigación pionera sobre los factores que conducen al éxito o fracaso de las empresas que gestionan instalaciones deportivas pública o privada. Para ello, hemos seleccionado al azar 25 municipios de la Comunidad Valenciana entre los cuales está el suyo. Le rogamos encarecidamente cumplir un pequeño cuestionario con 12 preguntas con datos de su municipio.

Link de las cuestiones: <http://goo.gl/Qh0wV>

Le adjuntamos la carta de la decana de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte de la Universidad Católica de Valencia "San Vicente Martir".

Por otro lado, somos conedores de la desconfianza que algunos empresarios tienen a este tipo de investigaciones, es por ello que les solicitamos apoyo para mediar, en la medida de lo posible, y darnos soporte a la hora de dirigirnos a estos empresarios.

Al igual que en otros campos de la ciencia esta investigación pretende arrojar información sobre los aspectos relevantes de la gestión de instalaciones deportivas y facilitar una mejor comprensión y desempeño de las empresas del sector.

Si le surge cualquier duda puede dirigirse a nosotros, estaremos encantados de ayudarle.

Muchas gracias por su inestimable colaboración.

Le saludan atentamente,

-----  
**Prof. D. Eduardo Mata Varea**  
**Dr. D. Juan Mestre Sancho**  
**Dr. D. Carlos Pablos Abella**  
 Facultad de CC de la Actividad Física y el Deporte  
 Universidad Católica de Valencia  
 C/ Virgen de la Soledad, s/n - Torrent.  
 Sede Torrent. La Inmaculada. Despacho T5010  
 Tel. (+34) 96 363 74 12 (Extensión 71983)  
 Fax: (+34) 96 391 98 27

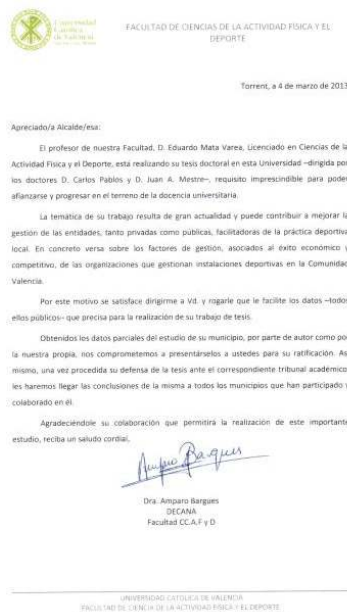


Figura 35 Captura del correo electrónico y carta de la decana enviada a los Ayuntamientos

En segundo lugar, se realizaron las búsquedas de las diferentes empresas en las bases de datos SABI e Informa y se finalizó con la obtención de algunos balances que no estaban incluidos en las fuentes anteriores en el registro mercantil central.

El protocolo empleado consistió en realizar primera la búsqueda de las empresas y el almacenamiento en el programa informático SABI. Esta búsqueda consistió en colocar el nombre fiscal de la empresa en el buscador, posteriormente se realizó la selección de los parámetros informativos seleccionados en la ficha correspondiente [H6], así, se creó una matriz junto a la lista de empresas (Figura 36).

Nombre	Comunidad Valenciana	Código	Forma jurídica	Capital social	Fecha empiezo actividad	Última modificación	Total Activo (Euros)	Total Activo (Miles)
TALLERES AUTOCAMP SL	Comunidad Valenciana	80392	Sociedad limitada	4.808	24/02/1994	2 Activa	31.463	31.463
ARMARCHA SEABARRIA SL	Comunidad Valenciana	80390	Sociedad limitada	18.030	13/01/1994	1 Activa	38.786	38.813
SOLBY Y SARI SL	Comunidad Valenciana	80394	Sociedad limitada	9.100	02/02/2005	2 Activa	55.916	62.119
ELECTRICIDAD MENA JOSSE SL	Comunidad Valenciana	80300	Sociedad limitada	3.005	10/01/1995	2 Activa	135.407	135.489
CLINICA VETERINARIA COMPENHE SLP	Comunidad Valenciana	80386	Sociedad limitada	3.100	18/03/2004	6 Activa	103.693	161.420
SEPMER SL	Comunidad Valenciana	80380	Sociedad limitada	3.006	15/09/2003	9 Activa	266.387	266.938
CON INGENIEROS SL	Comunidad Valenciana	80364	Sociedad limitada	3.006	03/04/2002	2 Activa	309.391	266.231
KALITEC HONTANAR SL	Comunidad Valenciana	80397	Sociedad limitada	54.000	10/03/2005	6 Activa	315.120	309.842
INSTRUMENTACION S.L. CALLEJO DE LA MARINA SL	Comunidad Valenciana	80389	Sociedad limitada	3.400	06/11/2003	4 Activa	340.700	323.978
BOLLA AQUIFER DE MADUINERIA DE CONSTRUCCION SL	Comunidad Valenciana	80322	Sociedad limitada	3.005	04/11/1997	3 Activa	562.456	428.319
PROFESOR ALICANTE SL	Comunidad Valenciana	80424	Sociedad limitada	3.400	16/03/2007	8 Activa	412.460	497.729
CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS ELCHE SL	Comunidad Valenciana	80397	Sociedad limitada	3.005	10/12/1990	8 Activa	840.526	634.662
SOL CARAVAN SL	Comunidad Valenciana	80316	Sociedad limitada	3.606	10/01/1997	2 Activa	769.114	751.149
INVERSIONES TOLEDO SL	Comunidad Valenciana	80411	Sociedad limitada	306.000	04/02/2006	2 Activa	883.332	883.332
TEKALOG TECNOLOGIAS INFORMATICAS SL	Comunidad Valenciana	80364	Sociedad limitada	3.006	24/03/2002	20 Activa	5.419.202	3.192.125
MARMOLES ARTISTICOS FJ PABLO SOCIEDAD LIMITADA	Comunidad Valenciana	80341	Sociedad limitada	622.876	17/12/1988	35 Activa	2.432.368	2.677.910
FRANQUELL FRUTAS Y HORTALIZAS SL	Comunidad Valenciana	80384	Sociedad limitada	3.006	24/03/2002	20 Activa	6.639.002	2.242.184
INFRAESTRUCTURAS Y ASFALTOS S.L. (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80337	Sociedad limitada	48.032	07/06/1999	64 Activa	5.705.904	5.980.723
ELCORRET SA	Comunidad Valenciana	80383	Sociedad limitada	3.005	24/02/1993	49 Extinguida	4.545.017	n.d.
FRUPLAN SA (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80392	Sociedad limitada	4.808	04/06/1971	38 Extinguida	5.396.284	n.d.
FRUPLAN SA (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80420	Sociedad limitada	3.100	16/04/2008	47 Extinguida	378.084	n.d.
ROK SHOPS SA (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80326	Sociedad anónima	60.001	29/11/1998	4 Extinguida	378.619	n.d.
ASPRO INICIACIONES S.L. (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80416	Sociedad limitada	3.000	25/07/2006	10 Extinguida	226.641	n.d.
HOTEL EL PARDO SL	Comunidad Valenciana	80358	Sociedad limitada	2.536.300	13/08/2001	22 Activa	3.465.819	n.d.
VIVENDAS PREFABRICADAS ATIANA S.L. (EXTINGUIDA)	Comunidad Valenciana	80316	Sociedad limitada	3.029	21/01/1997	22 Extinguida	359.361	n.d.

Figura 36 Captura ejemplo de lista y matriz de datos SABI

En algunos casos no se encontraron determinadas empresas en esta base de datos, por lo que se utilizó la base de datos online informa que tiene una base de datos más completa aunque no permite la

exportación de los datos en Excel, por lo que los datos obtenidos eran en pdf y sin posibilidad de selección de la información aunque con toda la información necesaria según la ficha de datos [H6]. En 7 casos hubo que solicitar el informe económico-financiero directamente al registro mercantil central debido a que el depósito de cuentas de esas empresas había sido realizado pero no se había incorporado en ninguna de las 2 anteriores bases de datos.

A fin de organizar la gran cantidad de datos que se recogieron, se crearon diferentes pestañas por año, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013 y una pestaña más que promediaba y clasificaba los anteriores según lo indicado en el apartado de tratamiento de las variables (Figura 37).

Figura 37 Captura de la ficha [H6] de datos económico financieros de las empresas

El trabajo de obtención de los datos y tratamiento de los mismos se realizó entre enero y marzo de 2015 debido a que los datos contables de años 2009 se presentan en los diferentes registros mercantiles durante el mes de julio del año posterior al cierre de cuentas, es decir, en julio del 2014, y posteriormente las bases de datos online obtienen los balances de las empresas y los digitalizan, trabajo que se realiza durante los 6 meses siguientes.

En tercer lugar, se realizaron los trabajos de obtención de la información de las empresas mediante el cuestionario de factores de gestión a responsables [H5]. El protocolo de contacto con las instalaciones deportivas fue el siguiente:

- Paso 1: Llamada telefónica a la instalación deportiva en la cual se seguía siempre este texto: *Buenos días/tardes mi nombre es Eduardo, y llamo de la Facultad de Actividad Física y Deporte, estamos realizando una investigación y nos gustaría hablar con XXXXXXXX (si no lo sabemos: el responsable de la instalación/gimnasio/centro).*
- Paso 2a: Si podíamos contactar con el responsable: *Buenos días/tardes, me llamo Eduardo y llamo de la Universidad Católica de Valencia concretamente de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y Deporte, estamos realizando una investigación referida a la gestión de instalaciones deportivas dirigida por Carlos Pablos y Juan Mestre. Se han escogido 25 municipios de la Comunidad Valenciana, entre ellos el suyo, y nos gustaría realizar una entrevista con usted, de una duración aproximada de 35 minutos en la que le haremos unas breves preguntas sobre su instalación. ¿Le importaría colaborar con nosotros?*
- Paso 2b: Si no podíamos contactar con el responsable: *Por favor, ¿me podría dar su nombre y teléfono o correo electrónico para ponernos en contacto con él y el horari aproximado en el que podría localizarle?*

Como es natural la concertación de entrevistas fue un trabajo duro y lento, puesto que en muchas ocasiones los responsables no eran fácilmente localizables. Del total de la muestra se consiguió concertar citas con 123 instalaciones deportivas pero 7 de estas no pudieron llevar a cabo finalmente por diversas causas, como olvido del responsable, cambio de opinión respecto a la voluntad de participación o imposibilidad por problemas de agenda, hasta que finalmente se obtuvieron 116 entrevistas, un 66% de efectividad. Pese a dicha efectividad en algunas preguntas el entrevistado no quiso responder por ello se observa que el número de respuestas válidas oscila entre 109 y 116, por lo que se ha considerado 109 el número de entrevistas válidas. Una vez se había concertado la cita se les enviaba un correo electrónico en el cual se confirmaba la cita por escrito y se les adjuntaba la carta de la decana de la facultad de CAFD con el objetivo de dar confianza a los responsables, en la que al igual que se había hecho con los Ayuntamientos se instaba a la participación.

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALENCIA  
"SAN VICENTE MARTIR"  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ACTIVIDAD FÍSICA Y DEL DEPORTE



Jueves, 23 de marzo de 2014

Apreciado/a Empresario/a:

El profesor de nuestra Facultad, D. Eduardo Mata Varea, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, está realizando su tesis doctoral en esta Universidad –dirigida por los doctores D. Carlos Pablos y D. Juan A. Mestre–.

La temática de su trabajo resulta de gran actualidad y puede contribuir a mejorar la gestión de las entidades, tanto privadas como públicas, facilitadoras de la práctica deportiva local. En concreto versa sobre los factores de gestión, asociados al éxito económico y competitivo, de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana.

Por este motivo se satisface dirigirme a Vd. y rogarle que le facilite la cumplimentación de un pequeño cuestionario por Vd. o por la persona que considere más apropiada.

Obtenidos los datos parciales del estudio de su empresa, por parte de autor como por la nuestra propia, nos comprometemos a presentárselos a ustedes para su ratificación. Así mismo, una vez procedida su defensa de la tesis ante el correspondiente tribunal académico, les haremos llegar las conclusiones de la misma a todos las empresas que han participado y colaborado en él.

Agradeciéndole su colaboración que permitirá la realización de este importante estudio, reciba un saludo cordial,

Dra. Amparo Bargues

DECANA de la Facultad de Ciencias de la  
Actividad Física y el Deporte

*Figura 38 Captura de la carta de la decana de FCAFD a los responsables de las II.DD.*

La duración de las entrevistas, pese a estar prevista una duración aproximada de 35 minutos fue de media unos 50 minutos debido al interesante diálogo que se establecía alrededor de diferentes preguntas y que permitió un conocimiento más profundo de las instalaciones deportivas y su situación particular. Las entrevistas se realizaron con apoyo de una Tablet 3G con conexión a internet y sobre el cuestionario online a responsables de instalación [H5] en formato Google Forms®, lo cual permitía un tratamiento cómodo de las respuestas y ahorra tiempo al no tener que transcribir los datos. El resultado fue una hoja de excel con todas las respuestas en las columnas y las diferentes instalaciones en la horizontal (Figura 39).

Los datos de las entrevistas se codificaron con el código de la instalación asignado en el censo propio de instalaciones deportivas para facilitar la tarea de relacionar respuestas con las instalaciones deportivas correspondientes. La duración del trabajo de campo tuvo lugar desde los meses de septiembre de 2014 hasta mayo de 2015, debido a lo costoso que fue concertar citas con los diferentes responsables y tratar de que las mismas estuvieran en áreas geográficas cercanas a fin de aprovechar los desplazamientos.

The image shows a screenshot of a spreadsheet application (likely Excel) displaying a table of survey responses. The table has multiple columns, with the first few containing numerical data and the rest containing text descriptions of responses. The spreadsheet interface includes a menu bar at the top with options like 'Archivo', 'Editar', 'Ver', 'Insertar', 'Formato', 'Datos', 'Herramientas', 'Formulario', 'Complementos', and 'Ayuda'. There is also a status bar at the bottom showing 'Comentarios' and 'Compartir'.

Figura 39 Captura de la tabla de datos resultante de las respuestas al cuestionario [H5]

La información que no pudo ser recogida en el cuestionario a Ayuntamientos, en las entrevistas a responsables de instalación deportiva ni en las bases de datos económicas, fue recogida a través de otras fuentes, por lo que se elaboró una cuarta herramienta [H7] que recogiera la información restante en una ficha tal y como se expresa en la Tabla 18.

Tabla 18: Ficha [H7] de datos diversos no incluidos en anteriores herramientas.

Variable relacionada	Dato	Fuente
M1. Situación política	Número total de habitantes	Ine Base
M1. Situación política	Gasto público total	Sielocal (gasto servicios publicos 2012)
M1. Situación política	Gasto público deportes	Sielocal (Principales gastos en los servicios publicos 2012)
M2. Situación socio-económica	% de desempleados respecto a la población activa	Ine Base
M2. Situación socio-económica	Total rentas / declarantes	Anuario económico de Caja España
M2. Situación socio-económica	Habitantes con menos de 20 años	Ive / Argos
M2. Situación socio-económica	Habitantes entre los 20 y los 39 años	Ive / Argos
M2. Situación socio-económica	Habitantes entre los 40 y los 59 años	Ive / Argos
M2. Situación socio-económica	Habitantes con más de 60 años	Ive / Argos
M3. Desarrollo deportivo	Número de Instalaciones Deportivos Municipales	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
M3. Desarrollo deportivo	Número de Instalaciones Deportivos Privadas	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
M3. Desarrollo deportivo	Número de Espacios Deportivos Municipales	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
M3. Desarrollo deportivo	Número de Espacios Deportivos Privados	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
M3. Desarrollo deportivo	Superficie de Espacios Deportivos Municipales en m2	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
M3. Desarrollo deportivo	Superficie de Espacios Deportivos Privados en m2	Escorpio: Censo de IIDD del CSD
X4. Ubicación geográfica	Ubicación física del municipio respecto a la geografía	Google maps
X14. Marketing y comunicación	Nivel de PageRank	PageRank.com

La búsqueda de todas estas fuentes se realizó en diversos momentos y de diversas maneras. Todas las variables del entorno se recogieron durante el periodo comprendido entre septiembre de 2014 hasta febrero de 2015. En primer lugar, la búsqueda se centró en las bases de datos clásicas: ine, ive y argos, herramientas estadísticas de la administración, pero ante la ausencia de determinados datos o presencia de datos desfasados, se realizó una segunda búsqueda de fuentes alternativas y fiables que aportaran más información. Es por ello que tanto el portal Sielocal, fedea como Caja España se presentan como bases de datos que recogen indicadores oficiales accesibles para el público, fundamentados en la ley de transparencia o la aportación de datos para estudios de econometría e investigación de mercados, con información completa de ámbito demográfico, económico, ambiental, estructura productiva, etc (Figura 40). Por otro lado, la base de datos Escorpio sirvió para la obtención de los datos referentes a la concentración de instalaciones y espacios deportivos que pese a que son datos 2010, no existe ninguna otra herramienta fiable que aporte dicha información más actualizada.



Figura 40 Captura de informe municipal de Calpe. Fuente: Caja España, anuario económico.

La variable de ubicación geográfica se llevó a cabo durante los meses de septiembre a octubre de 2014 en paralelo al trabajo de contacto telefónico y concertación de entrevistas con responsables de instalaciones deportivas. Todo ello se realizó mediante el uso de la aplicación Google maps® introduciendo la dirección de las instalaciones deportivas y marcándolas con un marcador provisto con la aplicación, de manera que se pudiera situar las instalaciones (Figura 41) y se pudiera conservar dicha información en caso necesario.

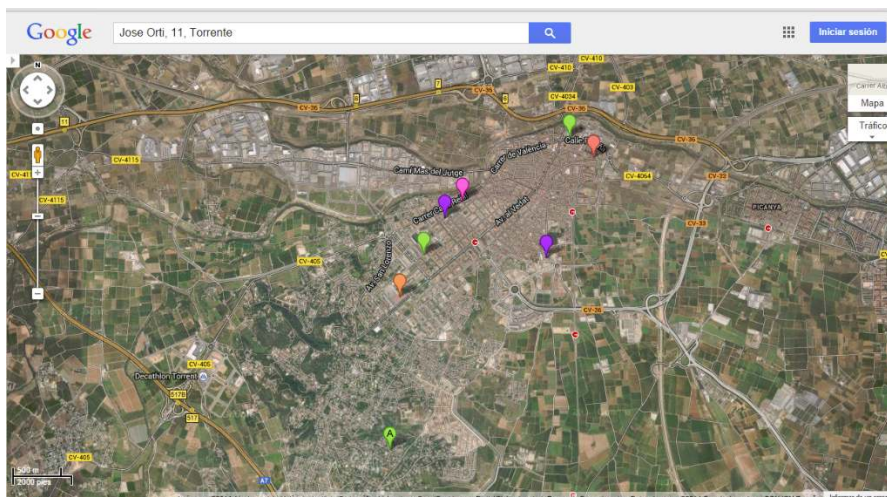


Figura 41 Captura de marcas de ubicación de centros deportivos.

Fuente: Google maps®

Por último, la información del indicador relacionado con la posición de las páginas webs de los centros deportivos mediante el portal pagerank.com se realizó durante los meses de febrero y marzo de 2015 mediante la simple introducción de la web de cada centro. El dato aportado indicaba el nivel calculado de posición de cada web (Figura 42). Tal y como se explica más adelante el rango de pagerank alcanza el nivel 10.

#### ¿Como saber mi page rank?

Para saber su pagerank hemos diseñado esta herramienta para **medir page rank**, solo debe de introducir su dirección web (URL) en el formulario siguiente y presionar el botón "Mi Page Rank". NOTA: SOLO LE DARÁ EL DATO DEL DOMINIO Y NO DE SUBPAGINAS.

www.urbansportclub.net

Mi Page Rank

Page Rank: 1

Figura 42 Captura de indicador de PageRank.

Fuente: pagerank.com

### Fase 7: Preparación de variables para su estudio empírico

Una vez recogidos todos los datos necesarios para el estudio se realizó un filtrado y depuración de los mismos, para ello se fue trabajando variable a variable, extrayendo la información de cada indicador y sus datos descriptivos básicos para posteriormente clasificar a las empresas en diferentes grupos o niveles. Todo ello se encuentra explicado extensamente en el apartado 4. Variables.

### Fase 8: Análisis de los datos: Estudio descriptivo y estudio empírico

Se han utilizado 3 herramientas estadísticas esenciales: el análisis descriptivo, con la distribución de frecuencias, media, varianza, desviación típica, error estándar, asimetría, curtosis, valor mínimo, percentil 33, mediana, percentil 66, máximo, rango intercuartílico y rango de valores entre otros, además de los diagramas de caja, gráficos de probabilidad normal e histogramas; se han utilizado también las tablas de contingencia con el estadístico "chi cuadrado" y las "tau b" y "tau c" de Kendall para observar las relaciones entre variables; y por último, una herramienta de inferencia, tal y como se explicará más adelante en el apartado de resultados de la investigación, con la inclusión de la regresión logística para observar la interacción de las variables independientes y la dependiente.

## 4.2.2. Fuentes documentales consultadas

A fin de recoger los datos necesarios para desarrollar dichos indicadores se han tenido en cuenta las siguientes fuentes documentales:

- ❖ *Sielocal*: Portal de información económica local que recoge los datos pormenorizados sobre los presupuestos municipales del año 2012, censo de instalaciones deportivas y presupuesto en servicios generales (SIELOCAL, 2012a, 2012b, 2012c).
- ❖ *INE, encuesta de población activa 2012*: Base de datos pública sobre los datos censales y relacionados con los datos de población activa y parada según una encuesta periódica desarrollada por el CIS – Centro de Investigaciones Sociológicas ([www.ine.es](http://www.ine.es)).
- ❖ *Base de datos municipal IVE 2012*: Al igual que el INE, el IVE es una base de datos pública con datos provinciales y locales de la Comunidad Valenciana y que cuenta con multitud de datos municipales.
- ❖ *Fedea.net datos de renta media local 2014*: El objetivo fundacional de Fedea es el de influir positivamente en la sociedad, investigando sobre las cuestiones económicas y sociales más importantes de nuestro tiempo y divulgando con posterioridad esa investigación. De esta manera la Fundación intenta ser un puente entre el mundo académico, la sociedad civil y los gestores públicos para aunar esfuerzos con vistas a contribuir al progreso de la sociedad española ([www.fedea.net](http://www.fedea.net)).
- ❖ *Censo de Instalaciones Deportivas 2005 (CNID-2005)*: Censo realizado por el Consejo Superior de Deportes que recoge y clasifica información sobre los equipamientos deportivos en cada municipio ([www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)).
- ❖ *Sabi*: Se trata de una base de datos, con información sobre más de 850.000 empresas españolas, que facilita su búsqueda por distintos criterios (nombre de la empresa, código NIF, localización, actividad, datos financieros, datos bursátiles, localización cartográfica, etc.). Permite la obtención de los datos depositados por las empresas en los registros mercantiles.
- ❖ *Argos*: Argos es el portal de información de la Dirección de Análisis y Políticas Públicas de la Presidencia de la Generalitat, mediante el cual se pone al alcance de los ciudadanos y de todo aquel que busque información especializada, los diversos recursos informativos y documentales de los que dispone la dirección general, tales como las bases de datos electoral y municipal, dossiers temáticos, repertorios bibliográficos, etc., elaborados y gestionados por este departamento (Generalitat Valenciana, 2014).
- ❖ *Einforma*: Información de empresas e informes de empresas. Es una base de datos de empresas de más de 250 millones de registros de empresas, con datos fiscales, económicos y financieros.<sup>36</sup>
- ❖ *Registro Mercantil Central (RMC)*: El Registro Mercantil Central es una institución oficial de publicidad que permite el acceso a la información mercantil suministrada por los Registros Mercantiles Provinciales desde el 1 de Enero de 1990, una vez que los datos son ordenados y tratados de acuerdo con el artículo 379 del vigente Reglamento del Registro Mercantil<sup>37</sup>.
- ❖ *Google maps*: servidor de aplicaciones de mapas en la web que pertenece a Google. Ofrece imágenes de mapas desplazables, así como fotografías por satélite del mundo e incluso la ruta entre diferentes ubicaciones o imágenes a pie de calle con Google Street View<sup>38</sup>.
- ❖ *Base de datos PageRank*: El PageRank de una página web refleja la importancia de esta en Internet, es decir su posición de prestigio (Page, Brin, Motwani, y Winograd, 1998)
- ❖ *Base de datos Escorpio (CSD)*: Es la base de datos del censo de instalaciones deportivas de España.

<sup>36</sup> Extraído de [www.einforma.com](http://www.einforma.com)

<sup>37</sup> Extraído de [www.rmc.es/](http://www.rmc.es/)

<sup>38</sup> Extraído de (Wikipedia, 2015)

### 4.2.3. Programas informáticos empleados

- ❖ Fstats: Sistema de cálculos y fórmulas basado en hojas Excel que permite el tratamiento estadístico desarrollado por Francisco Arteaga.
- ❖ Spss: Programa informático de tratamiento estadístico desarrollado por IBM®. Versión 22
- ❖ Excel: Programa informático de cálculo y tablas desarrollado por Microsoft®

## 4.3. INSTRUMENTOS ELABORADOS

Para el desarrollo de las fases de investigación, tal y como se ha ido introduciendo en cada una de dichas fases, se han desarrollado diferentes herramientas, seguidamente se exponen las herramientas y el proceso cronológico de elaboración de las mismas (Figura 43).

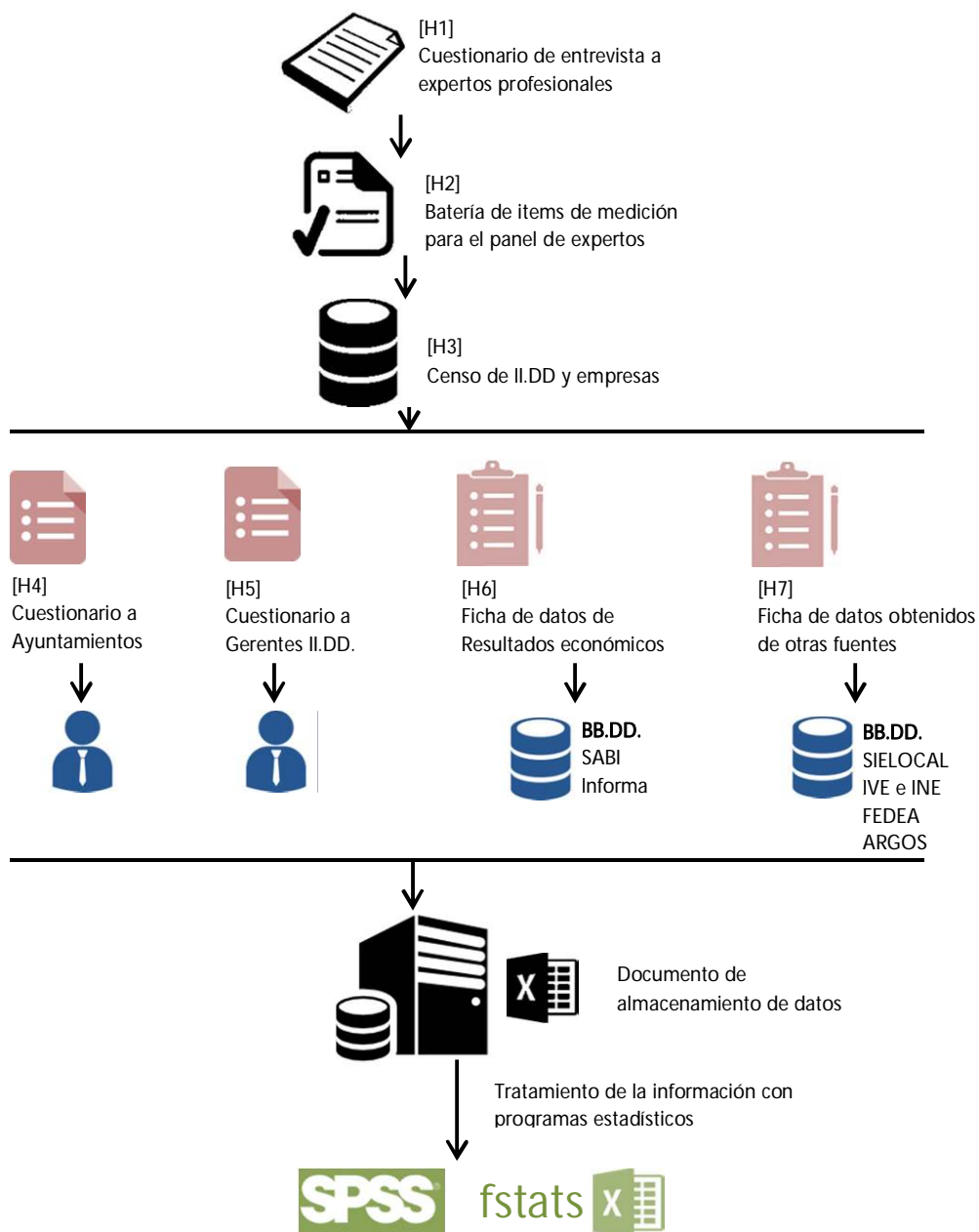


Figura 43 Esquema de instrumentos utilizados

Seguidamente se exponen algunos instrumentos que por su extensión se ha considerado conveniente no incluir en el apartado de procedimientos.

### 4.3.1 Instrumento [H1] Cuestionario de entrevista a expertos profesionales

Se elaboró la entrevista mediante la utilización de las herramientas anteriormente referenciadas -análisis PEST, PESTEL y DAFO-. La entrevista está conformada por un total de 32 preguntas divididas en dos grandes grupos: el macroentorno, conformado por los siguientes aspectos: el político-social, económico, cultural-ambiental, socio-demográfico y tecnológico-innovación; y el microentorno, conformado por: el capital humano, los ingresos y clientes, la competencia, los costes y los recursos tangibles-calidad. Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuenta todas las variables que hemos descrito anteriormente agrupadas en factores de influencia ambiental o externa y de influencia organizativa o interna:

#### FACTOR MACROENTORNO

Político-legal: partido políticos, influencia de las leyes y actuales concursos públicos de gestión deportiva, futuras líneas políticas de la administración

Económico: situación económica, falta de liquidez y los problemas de crédito, descenso de los ingresos y la demanda, sector más o menos perjudicado

Cultural-ambiental: situación actual e influencia de la cultura y hábitos deportivos, influencia de la conciencia medioambiental

Socio-demográfico: influencia del tipo de población (clase social, edad, empleabilidad, nivel cultural, procedencia...) y núcleos poblacionales desatendidos o saturados.

#### FACTOR SECTOR

Capital humano: nivel de profesionalización y capacitación, presente y futuro de la gestión del capital humano.

Clientes e ingresos: demanda de los clientes de instalaciones, estudio de las necesidades y demandas sociales ámbito privado y público, ingresos que podrían aparecer o desaparecer, índice de fidelización y lealtad, capacidad para negociar con los clientes-usuarios y con el cliente-administración.

Competencia: competencia del sector y fuerza que ejerce, estrategias en las que se fundamente esa competencia y posibilidad de entrada de nuevos competidores.

Rentabilidad y costes: rentables las empresas, costes principales, incremento o reducción de costes.

Recursos tangibles y calidad: cambios sustanciales en los materiales y equipamientos, innovaciones del sector, calidad de los recursos y sellos de calidad.

#### FACTOR MACROENTORNO

##### Político-legal

1. ¿Cómo crees que puede afectar el color político de las administraciones públicas al éxito o el fracaso de las empresas deportivas en su doble opción, empresas privadas que gestionan entidades privadas y empresas privadas que gestionan instalaciones públicas?
2. Bajo tu punto de vista, ¿Existe alguna ley, como por ejemplo la de regulación de la profesión que pueda afectar de alguna forma a estas empresas?
3. ¿Crees que los actuales concursos públicos de gestión de instalaciones deportivas facilitan el éxito de las empresas adjudicatarias y el municipio?
4. Dada la evolución que ha experimentado el sector deportivo en estas últimas tres décadas ¿hacia dónde crees que debería dirigirse la acción de las Administraciones públicas en materia deportiva?

##### Económico

5. ¿En qué aspectos consideras que puede afectar la actual situación económica al desarrollo de gestión deportiva?

6. ¿En qué medida afecta la falta de liquidez y los problemas de crédito a las empresas del sector?
7. ¿Has percibido un descenso importante de los ingresos y la demanda a consecuencia de la situación económica general?
8. ¿Crees que el sector deportivo está más o menos perjudicado por la crisis que otros sectores?

#### Cultural-Ambiental

9. ¿Cómo consideras que son la cultura y los hábitos deportivos de la población valenciana?
10. ¿Cómo consideras que influyen la cultura deportiva y los hábitos de la población en la gestión de instalaciones deportivas?
11. ¿Crees que el medioambiente y la conciencia verde ha modificado algunas decisiones en las empresas?  
En caso afirmativo ¿En qué manera?

#### Socio-demográfico

12. ¿En qué consideras que puede afectar el tipo de población (clase social, edad, empleabilidad, nivel cultural, procedencia...) a la oferta de actividades, instalaciones y servicios de las actuales o futuras instalaciones deportivas?
13. ¿Consideras que hay núcleos poblacionales desatendidos? ¿Y saturados?

#### Tecnológico-innovación

14. ¿Qué mejoras aporta la tecnología (electrónica, internet-informática, desarrollo científico en materiales y equipamientos) el sector deportivo?
15. ¿Qué innovaciones y mejoras en actividades, servicios, formas de gestión y equipamientos ha desarrollado el sector? ¿Y cuáles consideras que están por desarrollar?

#### FACTOR SECTOR

##### Capital humano

16. ¿Qué opinas acerca del nivel de profesionalización y capacitación de este sector en comparación con otros en cuanto a titulaciones, preparación, conocimientos y experiencia?
17. ¿Cuál crees que es el presente y el futuro de la gestión del capital humano en el sector respecto a selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, retribución y clima laboral?

##### Ingresos y clientes

18. ¿Hacia dónde se dirige la demanda de los clientes de instalaciones deportivas públicas?
19. ¿Crees que, en general, la administración pública estudia las necesidades y la demanda social a la hora de hacer su oferta deportiva (programas, instalaciones, acontecimientos), o responde a otros intereses?
20. Y la oferta privada ¿crees que estudia las necesidades sociales y la demanda, o actúa por otros mecanismos?
21. ¿Qué ingresos podrían aparecer o desaparecer en el futuro? (p.e. subvenciones, matriculas, patrocinios, nuevas demandas, colaboraciones con hospitales...)
22. ¿Qué índice de fidelización y lealtad tienen los clientes en los centros deportivos?
23. ¿Crees que las empresas de este sector tienen capacidad para negociar con los clientes-usuarios? ¿Y con el cliente-administración?

##### Competencia

24. ¿Cuál/Quién es la competencia del sector? ¿Qué fuerza ejerce (mucha, poca, saturación)?
25. ¿En que se basa esa competencia, en el valor del servicio, en el precio, en las instalaciones...?
26. ¿Crees que hay posibilidad de entrada de nuevos competidores nacionales o extranjeros?

##### Rentabilidad

27. ¿Consideras que son rentables las empresas de este sector?

##### Costes

28. ¿Cuáles crees que son los costes principales?
29. ¿Podríamos encontrarnos con un incremento o reducción de algún coste principal?

##### Recursos tangibles y calidad

30. ¿Puede haber cambios sustanciales en los materiales y equipamientos y la tecnología? ¿Es innovador el sector en cuanto a actividades, instalaciones, marketing y estrategias?

31. ¿Qué nivel de calidad de instalaciones deportivas opinas que tenemos?
32. ¿Qué opinas de los sellos de calidad en el sector de la gestión de instalaciones deportiva?

### 4.3.2 Instrumento [H2] Batería de variables e indicadores medición de los factores de gestión y resultados para el panel de expertos

En dicho trabajo se estudia a fondo el tipo de gestión que realizan las organizaciones que se encargan de la gestión de instalaciones deportivas, tanto de titularidad privada como concesionada por una administración local, desglosando sus capacidades y recursos de gestión en diversas variables: gestión de los recursos humanos y capacitación del personal, las capacidades directivas y liderazgo, las capacidades de marketing, la calidad de servicio, la innovación y desarrollo de producto, los valores culturales, la estructura organizativa y la gestión financiera entre otras, y vinculará los esfuerzos de gestión de estas organizaciones con sus resultados económicos y competitivos.

No hemos hallado estudios realizados sobre instalaciones deportivas y vinculados a factores de éxito o a su competitividad, y los estudios encontrados se centran frecuentemente en los procesos de calidad, en el desempeño organizativo o en la satisfacción del cliente pero ninguno vincula los esfuerzos de éstas organizaciones a los resultados obtenidos, lo cual indica que el marco teórico-científico entorno al deporte y su industria está poco desarrollado.

Se ha encontrado en cambio multitud de información en el ámbito de la industria general y el éxito empresarial, es por ello que en diferentes partes del estudio hemos tenido que apoyarnos de las experiencias de profesionales de reconocido prestigio para comprobar la posibilidad de transferir determinados conocimientos del ámbito empresarial general al sector deportivo.

Se ha creado la herramienta de medición de factores según un estudio similar sobre los factores de éxito empresarial de las empresas de denominación de origen Rioja se consideraron diversos factores estructurados en 3 categorías:

Factores macroentorno, relacionados con la situación económica general

Factores de sector, relacionados con la industria, su desarrollo y oportunidades.

Factores de la empresa:

- Identidad corporativa (Antigüedad, forma jurídica, tipo de control, modelo de control, grupo empresarial)
- Recursos tangibles (Tamaño, ocupación de la capacidad instalada, estructura financiera)
- Recursos intangibles (Recursos humanos, tecnológicos y comerciales)
- Comportamiento estratégico (Ámbito de negocio, ventaja competitiva, integración vertical)

Esta herramienta se cruzará con la herramienta ponderada que valorará el nivel de éxito económico y competitivo a fin de establecer las relaciones. Pese a que estamos en proceso de valoración de dicha herramienta ponderada, constará básicamente de la información sobre rentabilidad económica, rentabilidad financiera, cuota de mercado y % de crecimiento. Dicha herramienta se validará con un segundo y diferente comité de expertos en el área económica.

Herramienta 1

**Éxito económico y competitivo**

- > Rentabilidad económica
- > Rentabilidad financiera
- > Facturación total
- > % de crecimiento



Herramienta 2 (la que le presentamos)

**Factores de gestión**

- > Macroentorno
- > Sector
- > Empresa

**FACTOR MACROENTORNO**

El macroentorno, es el ambiente general y que influye en las capacidades de gasto de los habitantes, su cultura y predisposición al consumo del producto deportivo conocer la relación existente entre el ambiente local y el ambiente provincial nos puede dar una idea de los lugares y situaciones favorables para el desarrollo de este tipo de productos.

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Situación política</b>	Partido político estatal	1.PP	Relación partido político gobernante en últimos 8 años. Con este dato se pretende recoger las posibles relaciones entre los partidos gobernantes los últimos 8 años y el funcionamiento de las instalaciones privadas y concesionadas.
	Partido político Comunidad Valenciana	2.PSOE	
	Partido político provincial	3.IU-BLOQ	
	Partido político municipio	4.COALICIÓN	
		5.OTRO	
		6.CAMBIOS DE GOBIERNO	
<b>Situación económica</b>	PIB / habitante comunidad autónoma	€ Diferencial	Restar la diferencia de PIB por habitante entre la provincia y el municipio al que pertenece la instalación deportiva de estudio.
	PIB / habitante municipio		
	Ingresos medios / persona municipio	1: <16.000€	Ingresos medios por persona en el municipio al que pertenece la instalación deportiva de estudio.
		2: 16.000>17.500€	
		3: 17.000€>19.000€	
		4: 19.000€>21.000€	
		5: 21.000€>24.000€	
		6: 24.000€>	
	Desempleo comunidad autónoma	% Cifra de desempleados	Cifra de desempleados en el municipio al que pertenece la instalación deportiva de estudio en relación a la comparada con comunidad autónoma.
	Desempleo municipio		
<b>Situación económica</b>	Saldo de caja comunidad autónoma	% Diferencial	Restar la diferencia de saldo de caja (diferencia entre importaciones y exportaciones) entre la comunidad autónoma y la provincia. Este dato se recogerá con fines comparativos futuros y para valorar la situación ambiental en la que se encuentran las instalaciones deportivas, no es posible la recogida de esta información por municipios debido a que sólo los más grandes la poseen.
	Saldo de caja provincial		
	Inflación comunidad autónoma	% Diferencial	Restar la diferencia de la inflación (aumento de precios de consumo) entre la comunidad autónoma y la provincia. Este dato se recogerá con fines comparativos futuros y para valorar la situación ambiental en la que se encuentran las instalaciones deportivas, no es posible la recogida de esta información por municipios debido a que sólo los más grandes la poseen.
	Inflación provincial		

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Situación socio-cultural</b>	Hábitos deportivos comunidad autónoma	% Diferencial	Restar la diferencia de % de práctica deportiva entre la comunidad autónoma y la provincia. Este dato se recogerá con fines comparativos futuros y para valorar la situación ambiental en la que se encuentran las instalaciones deportivas, no es posible la recogida de esta información por municipios debido a que sólo los más grandes la poseen.
	Hábitos deportivos provincia		
<b>Situación socio-cultural</b>	Nivel cultural comunidad autónoma	% Diferencial	Restar la diferencia de % de persona con un nivel formativo medio o superior entre la comunidad autónoma y el municipio al que pertenece la instalación deportiva de estudio.
	Nivel cultural municipio		
<b>Situación demográfica</b>	Nº de habitantes del municipio	1: <2000 personas	Cantidad de habitantes en el municipio de la instalación deportiva.
		2: 2.000 < 10.000	
		3: 10.000 < 50.000	
		4: 50.000 < 100.000	
		5: 100.000 < 400.000	
		6: > 400.000	
<b>Situación demográfica</b>	Edad media de habitantes comunidad autónoma	Años Diferencial	Restar la diferencia de edad media de los habitantes entre la comunidad autónoma y el municipio al que pertenece la instalación deportiva de estudio.
	Edad medio de habitantes municipio		

## FACTOR SECTOR

El sector deportivo es un sector con ciertas potencialidades y con determinadas debilidades. Conocerlo a fondo y saber cuál es la posición que ocupa una determinada empresa en el sector nos puede dar una idea de la relación causa efecto entre la potencialidad del sector y la posición que las empresas ocupan respecto a su previsión de éxito pudiendo concluir si dicha posición y tipo de sector son realmente influyentes o por lo contrario son los factores ambientales o empresariales los más relevantes.

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Magnitudes del sector</b>	Evolución del sector (2005-2010)	% de crecimiento diferencial 2005-2010	Diferencias comparativas para conocer la evolución de las cifras generales del sector. Este dato se recogerá con fines comparativos de la posición de las empresas respecto al sector, y para valorar la situación ambiental en la que se encuentran las instalaciones deportivas, no es posible la recogida de esta información por municipios.
	Volumen de negocios total del sector	% de crecimiento diferencial 2005-2010	
	Número de empresas totales	% de crecimiento diferencial 2005-2010	
	Nº de trabajadores totales	% de crecimiento diferencial 2005-2010	
<b>Posición del sector respecto al mercado global</b>	Comparación facturación media entre el resto de sectores y el sector servicios	% de diferencia	Diferencias comparativas para conocer la relación del sector deportivo respecto al sector general de servicios y respecto a las empresas comparadas. Este dato se recogerá con fines comparativos de la posición de las empresas respecto al sector, y para valorar la situación ambiental en la que se encuentran las instalaciones deportivas, no es posible la recogida de esta información por municipios.
	Comparación facturación media entre el sector servicios y el sector deportivo	% de diferencia	
	Comparación de % de facturación media sector en la provincia y la instalación deportiva	% de diferencia	

## FACTOR EMPRESA

Para poder detectar en qué aspectos se centran las empresas exitosas debemos acoger un gran número de aspectos aunque para ello mermaremos nuestra capacidad de profundización, puesto que se trata de extraer los factores que mayor influencia producen para generar las bases de conocimiento y poder desarrollar estas en posteriores estudios más concretos.

Para ello hemos diferenciado en 4 tipos de variables:

**VARIABLES DE IDENTIDAD Y UBICACIÓN:** En las cuales pretendemos conocer en qué medida son relevantes los aspectos de identidad corporativa y ubicación geográfica.

**VARIABLES TANGIBLES:** En estas indagaremos sobre la importancia o no del tamaño de la organización para su éxito económico y competitivo.

**VARIABLES INTANGIBLES:** Capital humano y otros aspectos nos ayudarán a entender aquellos factores que no se ven a simple vista pero que juegan un papel relevante para el rendimiento de la organización.

**VARIABLES COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO:** Aquí nos adentraremos en la forma en que toman decisiones estratégicas las empresas del sector y cuales les producen resultados.

### VARIABLES DE IDENTIDAD Y UBICACIÓN

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Tipo de gestión</b>	Tipo de gestión	1. Titular empresa privada 2. Titular ayuntamiento (concesión)	Tipo de gestión en función de la titularidad de la instalación deportiva.
<b>Antigüedad</b>	Antigüedad	Años	Nº de años desde su constitución de la empresa gestora de la instalación deportiva
<b>Estructura de la propiedad</b>	Forma jurídica	1: SA 2: SL 3: SLL, Coop 4: SLU 5: Autonomo 6: otras	Forma jurídica de constitución actual de la empresa gestora de la instalación deportiva
	Distribución del Capital Social	1: Socio mayoritario 2: Varios socios.	Forma de distribución del capital de la empresa gestora del centro, diferenciando entre socio mayoritario, que posee > 50% de las acciones) o varios socios en la cual ninguno posee más del 50% de las acciones.
	Tipología de los accionistas	1:>50% capital persona física 2:>50% capital persona jurídica	Forma de distribución del capital de la empresa gestora del centro, diferenciando entre mayoría del capital por personas físicas o mayoría por personas jurídicas (otras empresas).
<b>Ubicación geográfica</b>	Pertenencia a un grupo empresarial	1: Sí 2: No	Inclusión de la empresa gestora del centro deportivo en un grupo empresarial
	Cercanía a centro	1: Centro urbano 2: Extrarradio (conectado con la ciudad) 3: Afueras (no conectado con ciudad)	Determinación mediante la ubicación geográfica del centro de la cercanía al centro de la ciudad.
	Transportes a menos de 500m.	Sumar puntuación: 1: metro cercano 1: autobús cercano 1: carretera cercana 1: alquiler bicicletas cercano	Suma de la cantidad de medios de transporte que facilitan el acceso a la instalación deportiva.

#### VARIABLES TANGIBLES

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Tamaño</b>	Nº de trabajadores	1: <10, 2: 10<25, 3: 25<50, 4: 50<100, 5: >100	Cantidad total de empleados independientemente de su implicación horaria
	Metros cuadrados superficie	1: <500m2, 2: 500>1000m2, 3: >1.000m2, 4: > 10.000m2	M2 de superficie total del centro deportivo
	Volumen de ventas en 2005	Dato Directo	Volumen total de facturación en el año 2005
	Volumen de ventas en 2010	Dato directo	Volumen total de facturación en el año 2005
	Nº de clientes totales	Dato directo	Dimensionamiento por rango de clientes totales.

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Estructura financiera</b>	Financiación propia (Fondos propios / Pasivo total)	Dato directo	Datos financieros. Con este dato pretendemos conocer la capacidad y dependencia de la empresa de la financiación externa respecto a los recursos que genera, es decir su autonomía en cuanto a la financiación.
	Cobertura del inmovilizado (Activo Fijo / Pasivo Fijo)	Dato directo	Datos financieros. Con este dato pretendemos conocer en qué medida los activos a largo plazo están cubiertos con financiación o deudas a largo plazo.
	Solvencia a corto plazo (Activo circulante / Pasivo circulante)	Dato directo	Datos financieros. Con este dato pretendemos conocer la capacidad de respuesta de la empresa a los pagos inmediatos confirmando si sufre o no tensión de tesorería.

#### VARIABLES INTANGIBLES

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Capital Humano</b>	Cualificación técnica	Dato directo	En función de un cuadro de titulaciones apropiadas al puesto de trabajo determinar qué porcentajes de empleados posee una titulación mínima requerida para el puesto. % de trabajadores que tiene una titulación adaptada al puesto de trabajo.
	Descripción del puesto de trabajo	1: Sí, 2: NO, 3: Unos Sí y otros NO	Posesión o no de fichas del puesto de trabajo con indicación de funciones, misión y requerimientos del puesto.
	Selección de personal	1: Sí, 2: NO	Posesión o no de guías de selección de personal escritas en las cuales se establezcan criterios para seleccionar por titulación, comportamiento, etc.
	Ratio medio de dedicación	Dato directo	Ratio que nos indica el tipo de estructura y si se apoya en muchos trabajadores con poca presencia o pocos con mucha presencia. Media total horas trabajadores / nº empleados
	Manejo del rendimiento organizacional	1: Sí, 2: NO, 3: Unos Sí y otros NO	Posesión o no de herramientas de medición del rendimiento de los empleados de cualquier carácter: basadas en comportamientos, competencias, habilidades, resultados...
	Retribución por objetivos	1: Sí, 2: NO, 3: Unos Sí y otros NO	Posesión o no de mecanismos de retribución en función del logro de determinados objetivos.
	Manejo del clima laboral	1: Sí, 2: NO	Posesión de instrumentos de control del clima laboral o estrés psicosocial al menos anualmente

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
<b>Capital Humano</b>	Manejo de la comunicación interna	1: Sí, 2: NO	Posesión de una planificación por escrito de reuniones o sistemas de comunicación bidireccional con empleados.
	Estructura de mando	Dato directo	Preocupación por compensar la estructura de mandos medios y técnicos. Ratio de mandos intermedios y superiores / nº empleados totales
	Ratio de productividad	Dato directo	Relación ingresos totales/nº de empleados
<b>Cultura y objetivos</b>	Preocupación por la cultura organizacional	1: Sí, 2: NO	Posesión de cultura de la organización escrita. Tener por escrito misión, visión y valores.
	Planificación por objetivos.	1: Sí, 2: NO	Posesión de objetivos de trabajo a nivel organizativo. Tener los objetivos de trabajo por escrito que regulan el funcionamiento de la organización.
	Uso de indicadores de gestión	1: Sí, 2: NO	Uso de ratios, datos y medidas para medir el logro de los objetivos de la organización.
<b>Gestión de la calidad</b>	Manuales de procedimiento	1: Sí, 2: NO	Posesión de manuales de procedimiento según las teorías de los enfoques Posesión de instrumentos de medición y control de la calidad.
	Certificación de calidad	1: Sí, 2: NO	Posesión de certificados o sellos de calidad ISO o EFQM

#### VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
Ámbito de Producto	Definición del producto	1: Sí, 2: NO, 3: Unos Sí y otros NO	Definición y publicación de las características del producto
	Capacidad total de servicio	Dato directo	Capacidad de cobertura de la demanda. Media de actividades x aforo máximo unitario + aforos máximos de espacios de uso libre / diario
	Diversidad de actividades / semana	Dato directo	Amplitud de cobertura en cuanto a la diversidad de oferta. Número de espacios de uso libre y actividades diferenciados.
Ámbito de Mercado	Amplitud geográfica	1: Localidad, 2: Comarca, 3: Provincia, 4: Comunidad Autónoma, 5: Estado Español 6: Otros países	Posesión de instalaciones deportivas y capacidad de expansión.
Ventaja competitiva	Posicionamiento psicológico.	Posición.	Posición psicológica de la marca en el mercado, segmentada para un sector de la población.
	Posicionamiento económico.	Posición.	En función del volumen de facturación de la empresa respecto al volumen global del sector y sus competidores.
<b>Gestión activa de cliente</b>	Satisfacción del cliente	1: Sí, 2: NO	Realización de encuestas de evaluación de satisfacción, al menos anualmente.
	Fidelización	1: Sí, 2: NO	Posesión de planes de fidelización por escrito y comunicados a los clientes.
	Quejas y sugerencias	1: Sí, 2: NO	Posesión de un plan de gestión de quejas y sugerencias escrito y ligado al sistema de gestión de la calidad.

Nombre de la variable	Items	Indicador	Descripción conceptual
Precios	Abono Mensual	Dato directo	Precio medio del abono-adulto-individual-mensual.
	Abono Anual	Dato directo	Precio medio del abono-adulto-individual-anual.
	Cursos-Actividades	Dato directo	Precio medio/hora de actividades.
Marketing y comunicación	Esfuerzo de marketing online	Suma soportes: 1-Posee página web 1-Posee Blog 1-Posee Redes virtuales 1-Posee emailing masivo 1-Posee publicidad en otras páginas 1-Posee posicionamiento web (Google)	Promedio de usos de medios de comunicación online en 6 meses. Contrastación objetiva.
	Esfuerzo de marketing offline	Suma soportes: 1-Realiza y reparte folletos publicitarios 1-Realiza y reparte flyers 1-Realiza anuncios en Radio 1-Realiza anuncios en TV 1-Realiza anuncios en Prensa-revistas 1-Realiza Buzoneos 1-Realiza eventos sociales 1-Realiza patrocinios 1-Realiza campañas de sms	Promedio de usos de medios de comunicación offline en 6 meses. Contrastación objetiva.

### 4.3.3 Instrumento [H4] Encuesta a Ayuntamientos

Se detalla en este apartado las instrucciones y preguntas (Figura 44) que fueron enviadas a los técnicos deportivos municipales para completar la información pertinente a los datos municipales.

- i. ¿A qué Ayuntamiento representa? Elija el que corresponda, entre los 25 ayuntamientos de la muestra
- ii. ¿Cuál es el sistema de gestión deportiva de su municipio? Elija el que corresponda
  - o Concejalía de deportes
  - o Organismo Autónomo de Deportes (OAD, Fundación, Patronato, Instituto, etc...) Servicio Municipal de Deportes (SMD, SME)
  - o Empresa Municipal de Deportes
  - o Concejalía y empresas subcontratadas
  - o Organismo Autónomo de Deportes y empresas subcontratadas
  - o Otro:
- iii. ¿Cuál es su puesto? Elija el que corresponda
  - o Concejal/Edil de Deportes
  - o Técnico Jefe Funcionario del Servicio de Deportes
  - o Técnico Jefe Contratado del Servicio de Deportes
  - o Gerente/Director Organismo Autónomo Deportes
  - o Responsable de empresa gestora del servicio
  - o Técnico municipal vinculado a varias áreas
  - o Otro:
- iv. ¿Qué porcentaje de gestión del Servicio de Deportes de su Ayuntamiento corresponde directamente al Ayuntamiento y qué porcentaje corresponde a entidades privadas?

- o Gestión pública (directa del servicio) / Gestión privada (a través de empresas, clubes, federaciones...)
  - o Totalmente Pública (100% del Ayuntamiento / 0% de otras entidades)
  - o Mayoritariamente pública (Más del 75% al Ayuntamiento / Menos del 25% a otras entidades)
  - o Mixta Pública (Entre el 50% y el 75% al Ayuntamiento / Entre el 25% y el 50% a otras entidades)
  - o Mixta Privada (Entre el 25% y el 50% al Ayuntamiento / Entre el 50% y el 75% a otras entidades)
  - o Mayoritariamente privada (Menos del 25% al Ayuntamiento / Más del 75% a otras entidades)
- v. ¿Cuántos usuarios tienen inscritos de media en el total de programas que ofrece directamente el Servicio Municipal de Deportes? Cursos, abonos, escuelas de verano e invierno de los servicios de gestión puramente municipal (NO contabilizar los gestionados por otras entidades privadas)
- vi. ¿Cuántas instalaciones deportivas de propiedad pública tiene su municipio? Únicamente aquellas que requieran coordinación municipal (pabellones, piscinas, complejos deportivos) No contabilizar espacios abiertos que no tengan uso controlado.
- vii. ¿Cuántas de estas instalaciones están gestionadas por concesión administrativa, arrendamiento, convenio o gestión interesada?

## Investigación sobre la gestión de instalaciones deportivas (Bloque Ayuntamientos)

El siguiente cuestionario sirve para completar la información municipal incorporada al estudio que versa sobre los factores de éxito que conducen a las empresas que gestionan equipamientos deportivos. Por favor responda con exactitud. Ninguno de los datos aquí introducidos se harán públicos, se utilizarán para cotejar con otros datos de forma codificada y promediada.

Muchas gracias por su colaboración.

\*Obligatorio



### 1. ¿A qué Ayuntamiento representa? \*

Eliga el que corresponda, entre los 25 ayuntamientos de la muestra

### 2. ¿Cuál es el sistema de gestión deportiva de su municipio? \*

Eliga el que corresponda

- Concejalía de deportes
- Organismo Autónomo de Deportes (OAD, Fundación, Patronato, Instituto, etc...)
- Servicio Municipal de Deportes (SMD, SME)
- Empresa Municipal de Deportes
- Concejalía y empresas subcontratadas
- Organismo Autónomo de Deportes y empresas subcontratadas
- Otro:

### 3. ¿Cuál es su puesto? \*

Eliga el que corresponda

- Concejal/Edil de Deportes
- Técnico Jefe Funcionario del Servicio de Deportes
- Técnico Jefe Contratado del Servicio de Deportes

Figura 44 Captura de pantalla de cuestionario [H4] de Google Forms®

- viii. ¿Cuántos clubes o asociaciones deportivas tiene en su municipio?
- ix. ¿Cuántos socios, deportistas y afiliados perteneces a estos clubes o asociaciones deportivas?
- x. ¿Cuántos gimnasios, centros deportivos, spas, balnearios... de gestión privada hay en su municipio?
- xi. ¿Cuál es el presupuesto total con el que cuenta el programa de deportes para su municipio?
- xii. ¿Qué porcentaje de autofinanciación del presupuesto destinado a deportes se consigue cubrir con los

ingresos directos por actividades, cursos, escuelas...?

- <20%
- 20>40%
- 40>60%
- 60>80%
- 80>90%
- Otro:

### 4.3.4 Instrumento [H5] Cuestionario entrevista a directores de instalaciones deportivas

En este punto se incluye la información del cuestionario que sirvió de guion para el desarrollo de las entrevistas a los gestores y directores de las instalaciones deportivas del estudio y que fue enviada por correo electrónico tras la concertación de la cita a fin de que dichos responsables estuvieran informados de las preguntas que se les iban a hacer.

Instrucciones e información previa del cuestionario:

El profesor de nuestra Facultad, D. Eduardo Mata Varea, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, está realizando su tesis doctoral en esta Universidad -dirigida por los doctores D. Carlos Pablos y D. Juan A. Mestre.

La temática de su trabajo resulta de gran actualidad y puede contribuir a mejorar la gestión de las entidades, tanto privadas como públicas, facilitadoras de la práctica deportiva local. En concreto versa sobre los factores de gestión, asociados al éxito económico y competitivo, de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana.

Por este motivo se satisface dirigirme a Vd. y rogarle que le facilite la cumplimentación de un pequeño cuestionario por Vd. o por la persona que considere más apropiada.

Obtenidos los datos parciales del estudio de su empresa, por parte de autor como por la nuestra propia, nos comprometemos a presentárselos a ustedes para su ratificación. Así mismo, una vez procedida su defensa de la tesis ante el correspondiente tribunal académico, les haremos llegar las conclusiones de la misma a todas las empresas que han participado y colaborado en él.

Agradeciéndole su colaboración que permitirá la realización de este importante estudio, reciba un saludo cordial,

#### Recursos materiales

5x2- Tamaño del centro en metros cuadrados

12x3- Tipo de espacios deportivos. Consignar todos los tipos de espacios deportivos

- Piscina cubiertas
- Piscina exterior 25m
- Salas de Ciclo
- Salas polivalentes
- Salas de *fitness*
- Campos Fútbol 11 artificial
- Campos Fútbol 11 hierba
- Campos Fútbol 7
- Pista deportiva interior (futbito)
- Pistas de Tenis
- Pistas de Padel cubierto
- Pistas de padel descubierto
- Pistas de frontón

- Pistas de squash
- Sauna
- Baño vapor
- Hidromasaje
- Otros hidroterapia-termas
- Otro:

12x4- Tipo de Instalaciones NO deportivas. Consignar todos los tipos de espacios No deportivos que posee el centro

- Bar
- Restaurante
- Aparcamiento
- Hotel
- Centro comercial
- Guardería
- Tienda propia
- Peluquería
- Zona social
- Otro:

### Gestión del cliente

16x1- ¿Posee un sistema de medición de la satisfacción del cliente? Al menos una medición anual y por escrito

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

16x2- ¿Posee un programa de fidelización?

Algún sistema que premie la permanencia de los clientes. Este sistema debe estar por escrito.

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

16x3- ¿Posee un sistema de control y gestión de las quejas?

Sistema de comunicación (buzón o similar) y protocolo de actuación

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

17x1- ¿Cuál es el precio medio del abono mensual de un adulto? Este abono debe incluir al menos el disfrute del 80% de las actividades del servicio

17x2- ¿Cuál es el precio medio del Abono anual de un adulto? Este abono debe incluir al menos el disfrute del 80% de las actividades del servicio

17x3- ¿Cuál es el precio/s medio de los cursos (si tiene)? ¿Qué temporalización tiene? (sólo poner uno o dos que sean representativos o los más usados)) Ejemplo de respuesta: curso de natación de niños 32euros/mes. 2 horas a la semana

17x4- ¿Posee diferentes tipos de precios para un mismo cliente? Lea con atención las opciones

- Bonificado (según condición, por ejemplo: parados, familia numerosa...)
- Promoción de entrada (inscripción gratuita, 2x1, gratis si traes un amigo...)
- Fidelización (por ejemplo: descuentos por permanencia, regalos si más de 3 meses...) Otro:

13x2- ¿A qué grupo de edad dirige su oferta? Se consignará cada grupo de edad si tiene al menos un 10% de la clientela con ese rango de edad:

- menores de 16 años
- de 16 a 65 años
- más de 65 años

13x3- ¿A qué sexo dirige su oferta?

- Hombres sólo
- Mujeres sólo
- Ambos

6x1- ¿Cuál es el número de clientes actuales aproximado (abonados más cursos)?

6x3- ¿Cuántos clientes cree usted que podría tener como máximo? Cifra aproximada.

### Recursos humanos

5x1- ¿Cuántos trabajadores tiene? \*

9x14- ¿Cuántos tienen un contrato fijo? \*

9x5- ¿Cuál es el total aproximado de las horas de trabajo de sus empleados a la semana? \*todo el personal incluidos responsables

9x4- ¿Cuántos trabajadores de actividades físico-deportivas tiene? Todos aquellos que trabajan como técnicos de sala, de actividades, monitores, socorristas...

9x1- De estos ¿Cuántos son técnicos cualificados superiores? Que tengan TAFAD, grado superior o Licenciatura adecuada a su puesto de trabajo.

9x1- Y ¿Cuántos son técnicos con cualificaciones especializadas no superiores? \* Magisterio E.F, cursos de especialización técnica (apta y similares...)

9x4- ¿Cuántos trabajadores de atención al público y administración tiene?

9x4- ¿Cuántos trabajadores de mantenimiento y limpieza tiene? Si está subcontratado indique: subcontratado

9x4- ¿Cuántos trabajadores de marketing y comerciales tiene?

9x6- ¿Cuántos responsables de área, departamento o instalación trabajan en ese centro? \* Responsables, directores, coordinadores, jefes...

9x2- ¿Cuál es la calificación del responsable máximo del centro? Responsable técnico o gestor. Puede señalar varias

- Doctor en CAFE
- CAFE (licenciatura o grado)
- TAFAD o similar
- Empresariales, derecho o grado similar Master en gestión deportiva Master otras disciplinas
- Curso de musculación, entrenamiento personal u otra especialidad

9x3- ¿Posee una descripción de puestos de trabajo? \* Tener por escrito la relación de puestos y responsabilidades

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

9x7- ¿Posee un sistema de selección de personal? \* Tener por escrito la relación de puestos y responsabilidades

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

9x8- ¿Posee un sistema de medición de rendimiento de los empleados? \* Evaluación del rendimiento del personal contratado

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

9x9- ¿Posee un sistema de retribución por objetivos? \* Determinación de objetivos a conseguir y pago de primas

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

9x10- ¿Posee un sistema de medición del clima laboral y satisfacción del personal? \* Poseer una encuesta de medición de la satisfacción del personal. Mínimo anualmente

- Por escrito y en conocimiento por el personal

- No posee
- Otro:

## Cultura y calidad

Posesión de documentos específicos de gestión \* Indicadores, por ejemplo: Ratio de abonados, ratio de uso de actividades, ratio de visitas, porcentajes de ocupación, etc.

10x1- Posesión de misión, visión y valores en la empresa

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

10x2- Posesión de objetivos de trabajo a conseguir anualmente

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

10x3- Posesión de indicadores de gestión

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

11x1- Posesión de manuales u hojas de procedimientos de calidad

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

11x2- Posesión de certificados de calidad

- Por escrito y en conocimiento por el personal
- No posee
- Otro:

## Servicios y actividades

12x1- ¿Posee documentos impresos de información de servicio?

- Por ejemplo: dípticos o folletos informativos
- Si, información de actividades, precios, completo
- Si, precios y horario de actividades
- Ninguno

12x5- Volumen de horas de apertura (número de horas a la semana)

12x6- ¿Cuántos días a la semana abre su centro?

- Lunes a viernes
- Lunes a sábado
- Lunes a domingo
- Otro:

12x2- ¿Cuántas horas aproximadas de actividades dirigidas con monitor realiza a la semana?

12x3- Tipo de actividades y cursos \*

- Cicloindoor
- Aerobic y derivados
- Tonificación y fuerza
- Pilates
- Entrenamiento personal
- Gimnasias suaves (yoga, taichi)
- Running, triatlón...
- Aguagym y derivados
- Específicas 3a edad
- Cursos de natación
- Ligas de fútbol

- Cursos de tenis-padel
- Actividades deportivas (voleybol, baloncesto...)
- Artes marciales
- Otro:

## Marketing

15X1- ¿Qué tipo de publicidad utiliza habitualmente?

- Radio
- Televisión
- Sms
- Carteles
- Prensa-revistas
- Flyers-dípticos
- Buzoneo-parabriseo
- Monopostes
- Marquesinas-autobuses
- Otro:

15X2- ¿Qué tipo de publicidad de internet utiliza habitualmente?

- Página WEB
- Blog
- Redes virtuales (facebook, twitter...)
- Email marketing
- SEO
- SEM
- Aplicaciones móviles
- Otro:

15X3- ¿Cuál es el porcentaje aproximado de gasto de marketing respecto a los gastos totales?

- <5%
- 5< 10%
- >10%

## Propiedad

¿Pertenece su centro a un grupo empresarial más grande?

- Si
- No
- Otro:

¿Pertenece su centro a una franquicia?

- Si
- No
- Otro:

¿Cuál es el % de acciones que tiene el Accionista mayoritario? La persona o empresa que tiene el mayor porcentaje de acciones de la empresa

- Menos del 50%
- Más del 50%
- El 100%
- No lo sé Otro:

¿Cuántos socios forman su empresa?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 o más

### 4.3.5 Instrumento [H6] Ficha de datos económico-financieros de empresas

Se incluye en este punto el listado de datos de los balances contables de cada una de las empresas y que fue recogido de los años 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

#### Datos generales

---

Nombre Fiscal

Código de clasificación CNAE

Número de empleados en la empresa

Número de empresas incluidas en el grupo, si corresponde

Fecha constitución de la sociedad

Tipo de sociedad (Sociedad anónima, sociedad limitada, cooperativa, autónomo, sociedad de capital, comunidad de bienes, unión temporal de empresas, cooperativa, otros...)

Situación (Activa, no activa, extinguida, de reciente creación)

Municipio de domicilio social

Provincia de domicilio social

#### Datos del balance

---

Capital social

*Cash flow*

Patrimonio neto

Ventas totales

Beneficios acumulados

BAIT

Pasivo fijo

Beneficio neto

Pasivo circulante

Intereses financieros

Pasivo total

Gastos de amortizaciones

Activo total

Gastos de personal

Activo fijo

Gastos de materiales y varios

Activo circulante

Gastos financieros

#### Datos calculados (los cálculos se explican en apartado 2.2.2.)

---

R1.roa: Ratio de rentabilidad económica

R2.rota: Ratio de rotación de activos

R3.marg: Ratio de margen de explotación

R4.roe: Ratio de rentabilidad financiera

R5.faf: Ratio de apalancamiento

R6.ci: Ratio de costes de intereses

R7.efin: Ratio de estructura financiera

R8.deud: Ratio de endeudamiento

R9.liqd: Ratio de liquidez a corto plazo

R10.tinv: Ratio de tasa de inversión

R11.rges: Ratio de estructura de gestión

R12.cren: Ratio de crecimiento en ventas

Re>i: Relación rentabilidad-intereses

Solvencia: Ratio de solvencia financiera a largo plazo

## 4.4. VARIABLES

Las variables que se contemplan en este estudio comprenden una perspectiva global del entorno de las empresas objeto de estudio, de las instalaciones deportivas relacionadas, del sector en el que operan y los resultados contables obtenidos.

Tal y como se explica en la literatura de ámbito empresarial, las empresas reciben una serie estímulos de entrada, procesan la información y emiten respuestas o salidas (Iborra *et al.*, 2006), por ello el modelo planteado sigue ese mismo esquema. Los inputs o entradas, son el entorno, el sector y el mercado; los procesos desarrollados por la empresa se reflejan en su estructura de recursos y capacidades, y se evidencia con el comportamiento que estas tienen respecto a los estímulos que han recibido. Si las respuestas a dichos estímulos han sido adecuadas, obtendrán unos resultados económicos favorables y se podrá decir que su posición competitiva es positiva o mejor que la de sus competidores (Figura 45).

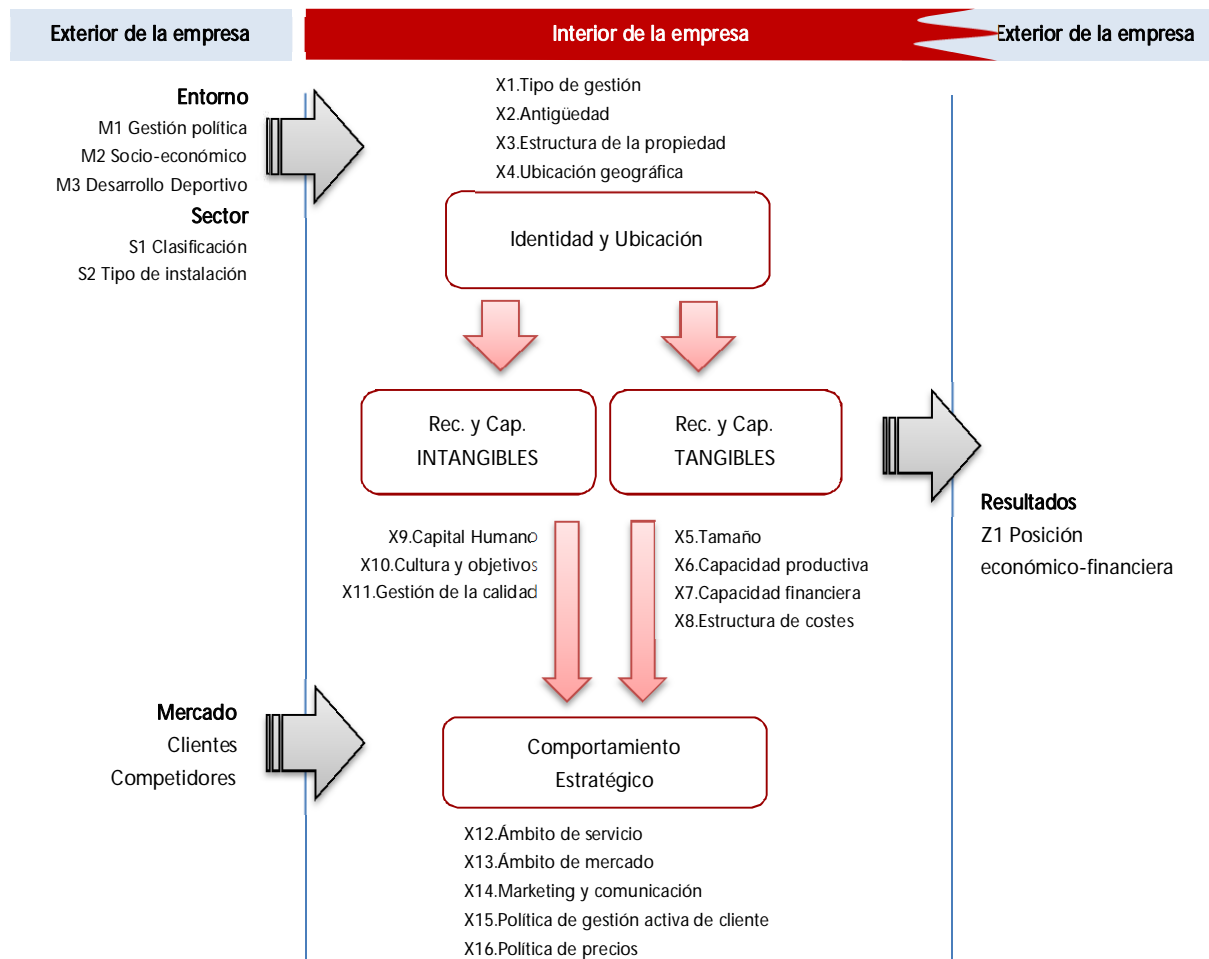


Figura 45 Esquema de distribución de las variables

Seguidamente se explicarán cada una de las variables en función de los diferentes grupos de estímulo o respuesta.

## 4.4.1 Descripción conceptual de las variables

Siguiendo el esquema anterior, en el siguiente punto se explica más detalladamente el objetivo de cada una de las variables trabajadas y la información contenida. Este punto se estructura en 4 apartados: uno para las variables del entorno, en el cual se relacionan las variables de estudio que pueden afectar a la compañía en su entorno cercano, bien sea por los aspectos políticos, sociales, económicos o culturales, entre los cuales se encuentran los deportivos; otro para los aspectos relacionados con las variables sectoriales que no tienen relación con la ubicación geográfica exacta, pero sí con la pertenencia a un sector y el ámbito competitivo en el que se encuentra la compañía; un tercer ámbito con variables internas de la empresa y la instalación deportiva, relacionadas con su identidad y ubicación física, con sus recursos y capacidades tangibles e intangibles y con su comportamiento estratégico; y un último grupo de variables de resultado centradas en la valoración del éxito económico y el éxito competitivo.

### A. Variables del entorno

#### *M1. Situación política:*

La situación política contiene tres indicadores que informan sobre varios aspectos: la riqueza y poder adquisitivo que tiene un municipio en función de su número de habitantes, así obtenemos una medida equiparable intermunicipios, o dicho de otra forma, la parte proporcional que le corresponde a cada ciudadano del gasto público en todas las partidas del presupuesto municipal; también expresa la parte de los gastos en euros que le corresponde a cada ciudadano respecto al gasto público en las partidas relacionadas con los servicios públicos deportivos del presupuesto municipal; y, por último, la relación entre los gastos e ingresos propios del área de deportes municipal, es decir, la capacidad de generar recursos y financiación propia que tiene el organismo de gestión de deportes municipal.

#### *M2. Situación socio-económica:*

Esta variable incluye otros tres indicadores sobre la situación económica y social del municipio: el porcentaje de desempleados respecto a la población activa total censada en el municipio; los ingresos declarados por número de declarantes, ya sea individual o familiar, ya que habitualmente esta cifra se usa para contemplar la riqueza familiar, también llamada renta media por hogar, y que permite conocer el nivel de renta general en el territorio; por último, también expresa, la relación entre la cantidad de personas adultas mayores y la cantidad de niños y jóvenes, de esta forma se puede interpretar la forma de la pirámide poblacional con un único dato que expresado en porcentaje refleja la relación de personas mayores respecto a niños de forma que si el dato es 120% indica que por cada 100 niños hay 120 personas mayores.

#### *M3. Desarrollo deportivo:*

También incorpora 3 indicadores: el número de practicantes de deporte subvencionado en un municipio (García-Ferrando y Llopis, 2011), es decir, el número de habitantes que disfruta de actividades organizadas por el servicio de deportes municipal y los clubes deportivos, que están soportados en parte gracias a las aportaciones y subvenciones municipales, ya sean en forma de dinero o préstamo de espacios y materiales deportivos o ambas; el grado de concentración de clubes en un municipio, indicador que nos puede ayudar a entender cómo y cuál es su estructura asociativa; y por último, se incorporan los datos de nivel de concentración de instalaciones deportivas, que debido a que tiene muchas perspectivas, se toman 3 subindicadores que son el número de instalaciones deportivas por cada 1.000 habitantes, el número de espacios deportivos cada 1.000 habitantes y la superficie total de instalaciones deportivas por habitante.

## B. Variables de sector

### *S1. Clasificación*

La clasificación recoge el tipo de sector al que está adscrito la empresa que gestiona una determinada instalación, pudiendo diferenciar así a las empresas que se dedican a la gestión de instalaciones deportivas, las que lo hacen en hoteles o colegios, las que están vinculadas a la salud o las que lo están a la construcción. La pertenencia a un sector u otro puede determinar diferentes tipos de respuestas.

### *S2. Tipo de instalación*

Este indicador trata de identificar espacios o instalaciones deportivas que por sus características y oferta muestran diferencias significativas con otros que compiten en el mismo entorno (Sánchez-Martín, 2011). Las diferentes instalaciones deportivas poseen atractivos diferentes, van dirigidos a segmentos diferentes y requieren esfuerzos inversores diferentes por lo que como es de esperar obtendrán también resultados diferentes.

## C. Variables de la empresa

La información contenida en las variables puede ser referida a la empresa gestora o a la instalación deportiva de estudio. Las instalaciones deportivas tienen su propia personalidad y son negocios locales, por lo que pueden tener condicionantes y factores diferentes para una misma empresa en función del tipo de instalación deportiva, ubicación geográfica y entorno entre otros. A su vez una empresa gestora puede tener un comportamiento estratégico similar, aunque con diferentes soluciones, para un global de instalaciones deportivas. Como ya se ha visto, el sector deportivo privado no es un sector oligárquico con grandes empresas que dominen un mercado, sino que parece estar disgregado en pequeños operadores independientes, muy competitivos y que se entremezclan con los operadores nacionales e internacionales que pueden alcanzar grandes volúmenes pero no un claro dominio sobre las diferentes áreas geográficas.

### **Identidad corporativa**

Según se ha explicado en el capítulo tercero, en el apartado de identidad y ubicación se recogen los indicadores que explican la personalidad de la empresa o los factores de partida que se heredan o son difícilmente modificables por los responsables. Entre todas las posibilidades estudiadas se decidió incorporar al estudio el tipo de gestión que ejerce la empresa en la instalación de estudio, la antigüedad de dicha empresa y su estructura accionarial.

### *X1. Tipo de gestión*

Esta variable recoge información sobre si la empresa gestiona un equipamiento público o privado puesto que en el primer caso, el modelo de gestión deberá ser acordado con el propietario de la instalación deportiva, es decir, el ayuntamiento o ente público, y en el segundo caso, el grado de libertad en el modelo de negocio es libre.

### *X2. Antigüedad*

La antigüedad de la empresa se refiere a los años de existencia desde su constitución, y tiene relación con la solvencia técnica o experiencia empresarial, tal y como se explica en el capítulo 2. Cabría la posibilidad de entender la antigüedad de la instalación como un ítem incorporable a esta variable, pero se ha considerado que carece de sentido, puesto que las instalaciones deportivas pueden sufrir grandes cambios en función

del gestor o propietario, generando confusión, puesto que en algunos casos la existencia durante varios años de una instalación deportiva le puede reportar clientela fija y sentimiento de negocio de barrio, o todo lo contrario, en función del tipo de uso y gestión que se haya realizado. Es el caso de muchas instalaciones deportivas y gimnasios que tras varios intentos fallidos de explotación por diversas empresas han logrado prosperar con un modelo de negocio más adecuado a su entorno demográfico.

### *X3. Estructura de la propiedad*

La estructura de la propiedad nos ayuda a observar de qué tipo de empresa se trata y quién está detrás de la misma, por ello, se han recogido los datos concernientes a su forma jurídica actual y la tipología de los accionistas en base a su distribución del capital social.

## **Ubicación geográfica**

### *X4. Ubicación geográfica*

La ubicación geográfica, al igual que las variables de identidad, no puede ser modificada por los gestores fácilmente, puesto que las instalaciones deportivas son edificios costosos en continente y contenido. Se decidió separar esta variable de las anteriores de identidad debido a que va relacionada con la instalación deportiva y no con la empresa, pese a que empresa e instalación son en muchas ocasiones un mismo ente. La ubicación geográfica se refiere a la ubicación espacial en dicho municipio.

## **Recursos tangibles**

El apartado de estudio de las variables tangibles se centra en la observación del tamaño y tipo de recursos materiales disponibles, las capacidades y posibilidades de dichos recursos, la capacidad de obtención de nuevos recursos y el coste de los mismos.

### *X5. Tamaño*

La medición del tamaño de una organización tiene varios componentes que ayudan a comprender si se trata de una instalación deportiva grande o pequeña, o de una empresa grande, mediana o pequeña según corresponda. Para poder definir estos ítems se han recogido los 2 tipos de datos: por un lado, información sobre el tamaño de la instalación deportiva en superficie, número de empleados y equipamientos que posee; y por otro lado, los datos concernientes a la empresa expresados en su volumen de ventas anual, número de empleados y volumen total del balance contable.

### *X6. Capacidad de servicio*

A diferencia de otras investigaciones en las que esta variable adquiere el nombre de *capacidad de producción* (Sáinz, 2001) se decidió renombrar esta variable como capacidad de servicio, puesto que la principal fuente de ingresos del sector no es la producción o venta de productos, sino la oferta y entrega de servicios que son producidos, entregados y disfrutados de forma simultánea (Kotler y Meller, 2006). También en esta variable se ha considerado relevante tener en cuenta el número de clientes a los que se le da servicio y su relación con la capacidad de explotación de la superficie deportiva mediante el ratio m<sup>2</sup>/cliente, con la capacidad de explotación del personal mediante la ratio clientes/trabajador.

### *X7. Capacidad financiera*

La capacidad financiera recoge las posibilidades financieras internas de la empresa, tanto la capacidad de generar autofinanciación como de financiar sus recursos tangibles con la explotación del servicio, puesto que demuestran la capacidad futura de la empresa para endeudarse y poder reinvertir en la instalación.

### *X8. Estructura de costes*

La estructura de costes de una empresa expresa información compleja difícil de clasificar, puesto que por un lado puede informar sobre el esfuerzo inversor que ha supuesto la adquisición de sus bienes o activos mediante la observación de los gastos de amortización de dicha inversión. Por otro lado, los gastos de personal recogen el esfuerzo diario que supone mantener la oferta de servicio en función del estilo o modelo de gestión elegido. También se obtiene, el resto de gastos de explotación en el que están contemplados los consumos energéticos y otros relacionados con los espacios deportivos y que son necesarios para la oferta de servicio y el mantenimiento de las instalaciones. Por último, los datos de intereses de financiación que indica la relación con el coste de la deuda adquirida para mantener los recursos materiales.

### **Recursos intangibles**

Las variables intangibles se centran en el estudio de los recursos humanos dedicados al servicio, la filosofía de la empresa en la gestión de dichos recursos, la gestión profesional de los intangibles y la calidad del servicio.

### *X9. Capital Humano*

Tal y como ya se ha explicado anteriormente el apartado de capital humano es fundamental para conocer el modelo de gestión de una empresa, por ello, la diversidad de información que se puede obtener es superior al resto de variables, de ahí que su tratamiento sea más complejo. En esta variable se entremezclan indicadores muy específicos de las instalaciones deportivas objeto de trabajo, como son: el nivel de cualificación técnica del personal y los responsables, que expresa la preocupación por la profesionalización de personal; el tipo de estructura de mando, con el fin de averiguar si es horizontal o vertical; la relación porcentual de empleados temporales y fijos que indica el estilo de gestión de los recursos humanos de los contratos de trabajo; y el coste medio por empleado que tiene relación con las retribuciones medias percibidas por sus empleados. Por otro lado, también recoge información relacionada con el modelo de gestión de la empresa, que no tiene relación con la instalación deportiva sino con la manera de organizar los recursos humanos de la compañía y su preocupación por la calidad en la gestión de dichos recursos según los estándares expresados profusamente en la literatura del tema. Entre estos se han escogido: la posesión de una descripción de los puestos de trabajo, de un sistema de selección de personal adaptado a dicha descripción, el manejo del rendimiento organizacional estableciendo sistemas de medición de su funcionamiento, el establecimiento de sistemas retributivos variables que premien la consecución de objetivos y la preocupación por la gestión, control y medición del clima laboral, aspectos necesarios para una mejora del rendimiento organizacional. Mediante la información recogida anteriormente se han elaborado algunos ratios que facilitan la comparación entre las empresas de la muestra y poder hacer una lectura más profunda de los datos. Estos ratios son: el ratio medio de dedicación del personal en horas por semana, el ratio de estructura de mando, que expresa la relación entre el número de trabajadores por responsable, el ratio de personalización, que expresa la relación entre el número de clientes por empleado y el ratio de productividad que refleja los ingresos que es capacidad de generar la instalación deportiva por empleado. Es conveniente resaltar que cuando se habla de empleado en términos numéricos comparativos se ha establecido la siguiente relación: 1 empleado es igual a 40h/semana en horas de contrato debido a que en el sector deportivo el número de personas contratadas puede llevar a error puesto que la gran parte de las contrataciones son parciales, lo que significa que 1 trabajador no tiene porqué equivaler a 1 jornada completa.

#### *X10.Cultura y objetivos*

La medición de la cultura y objetivos no se puede realizar de forma cuantitativa puesto que se trata de una labor profundamente personal de cada compañía, pero sí es conveniente recoger el interés que los empresarios o gestores tienen en la misma, mediante la demostración de la posesión de una misión, visión y valores que defina el proyecto empresarial, una planificación por objetivos que concrete todas las medidas a seguir, y unos indicadores de gestión que sirvan de test de la consecución de dichas medidas. Esta labor que se concibe como fundamental en el sector empresarial no debe ser un objetivo a conseguir, sino un punto de partida que debería diferenciar, según la literatura, a las empresas que se constituyen de una forma profesional de las que no lo son.

#### *X11.Gestión de la calidad*

La gestión de la calidad está íntimamente relacionada con la variable anterior, por ello, en esta variable se han concretado únicamente aquellos indicadores que tienen relación directa con los procesos o procedimientos de gestión y la certificación de calidad sobre dichos procesos, que pese a ser algo poco habitual en el sector, sí está comenzando a adoptarse a determinados niveles.

### **Comportamiento estratégico**

#### *X12.Ámbito de servicio*

Para el estudio del producto-servicio se ha tenido en cuenta, en primer lugar, su definición, aspecto que está encaminado a demostrar que los servicios que se ofrecen tienen una estructura y forman parte de la gama de productos de una forma meditada y no casual; el volumen de actividades o servicio que se ofrecen a los clientes, el tipo de espacios deportivos y no deportivos que se pone a disposición del cliente y los volúmenes globales de servicio. Todos estos aspectos forman parte del comportamiento que demuestra la empresa respecto al producto que ofrece, la forma de organizarlo y el volumen que este debe alcanzar con el objetivo de satisfacer a su cliente actual y captar nuevos clientes. Las diferencias en esta variable deberían demostrar los diferentes tipos de negocio o modelo que persiguen.

#### *X13.Ámbito de Mercado*

Pese a que con la variable producto ya se puede entender el mercado que el centro deportivo persigue, se ha querido incorporar una variable específica sobre la diversidad de clientes objetivo en 2 ámbitos diferenciados: edad y sexo, puesto que aspectos como el precio o tipo de oferta ya se estudian en otras variables del comportamiento estratégico de la empresa.

#### *X14.Marketing y comunicación*

A fin de dar a conocer sus productos las empresas elaboran una estrategia de marketing y comunicación que puede ser más o menos efectiva, por lo que la medición de su resultado requiere análisis más profundos de los que aquí se va a obtener. Si se ha estudiado en cambio, en qué aspectos y herramientas centran sus esfuerzos estas empresas, ya sea mediante medios de comunicación clásicos, herramientas online y el esfuerzo económico que ello supone a la cuenta de explotación en dichas instalaciones deportivas, valores que reflejan la apuesta firme por las herramientas de comunicación o la confianza en el boca a boca.

#### *X15.Política de gestión activa de cliente*

Tal y como se ha comentado anteriormente la mayor cantidad de estudios sobre la gestión de instalaciones deportivas tienen que ver con los resultados que obtienen las empresas en relación con sus clientes, es decir, la medición de la satisfacción de estos. En este estudio hemos querido incorporar esta medida pero

de forma muy superficial, con el objetivo de observar qué empresas dedican parte de sus esfuerzos a la gestión activa del cliente y cuáles no, y si existe alguna relación con el resto de factores de gestión. Como consecuencia de la oferta y entrega del servicio se obtienen resultados en satisfacción/insatisfacción de los clientes y estos resultados generan un flujo determinado de lealtad de los clientes o de quejas. En este estudio se ha querido observar cuál es el tratamiento e importancia que se le da a estos aspectos. Era deseable recoger la información sobre los porcentajes de satisfacción o fidelización, pero este aspecto no ha sido posible obtenerlo debido a que han sido muy pocos los que obtenían dicha información, y no parecían tener la voluntad de compartir dicha información con nosotros. No obstante, en términos generales, parece que aquellos que ofrecen servicios personalizados obtienen mejores resultados que aquellos que los ofrecen masificados, aspecto que coincide con lo obtenido en la literatura (Sánchez-Martin, 2011) pero que no se ha obtenido en cantidad y garantías suficientes para aportarlos al estudio.

#### *X16. Política de precios*

Esta variable es a la par interesante y controvertida, puesto que obtener unos valores comparables entre instalaciones deportivas se convierte en una labor compleja. Se han elaborado 3 ítems que pretenden reflejar el valor que la empresa solicita al cliente por el uso y disfrute de los servicios contratados, ya sean en forma de abono mensual, anual y de actividad-curso, ya que se ha observado que más del 95% de la muestra encaja en esta descripción y dichos precios suelen coincidir con los servicios principales. Como excepción podemos resaltar el alquiler de los espacios a particulares cuando la instalación deportiva trabaja fundamentalmente el alquiler de sus instalaciones, como es el caso de clubes de tenis o pádel. Por último, se han recogido las modificaciones a estos precios que el gestor realiza como estrategia de captación, fidelización o competitividad antes las amenazas de sus competidores.

### **D. Variable de resultado**

La variable de resultado que clasificaremos como dependiente, muestra los resultados económico-financieros de las empresas tras la aplicación de sus recursos y capacidades en un entorno y bajo la presión competitiva del resto de empresas.

#### *Z1.PEF-PN*

Se trata de una variable fundamentalmente económica que refleja la posición resultante de una empresa tras su estudio de los diferentes valores y ratios económicos y financieros. De estos valores se extraerá una posición de rentabilidad, solvencia y liquidez o la ausencia de las mismas.

## 4.4.2 Tratamiento de las variables

En el siguiente apartado vamos a describir cómo se ha efectuado el tratamiento de las variables y los indicadores que las componen. Para realizar este proceso se le asignó un código a cada una de las variables seleccionadas y se elaboró un listado de variables e indicadores. De cada variable se explica la información que contiene, los indicadores que la definen, el sistema de obtención de información y las fórmulas de cálculo si las tiene, la información descriptiva, el esquema de organización y el sistema de clasificación final. Además se indica la naturaleza del dato de cada variable, diferenciando entre indicadores categóricos y numéricos y las subcategorías correspondientes según el esquema definido por Martín (2009) en la Figura 46.

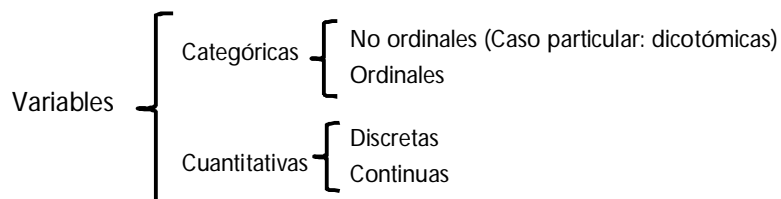


Figura 46 Diferentes tipos de variables (Martín, 2009)

También se explica el sentido del indicador, es decir, si se recoge la información sobre la instalación deportiva o sobre la empresa, a fin de describir la procedencia de los datos tal y como se ha explicado al principio del capítulo. Por otro lado, se ofrecen las categorías de clasificación de la información y/o los rangos, según sea un indicador categórico o cuantitativo.

Por último, se incorpora un resumen de los datos descriptivos de cada una de las variables y sus agrupaciones, las cuales servirán para determinar la clasificación de cada una de las empresas en el grupo correspondiente para cada una de las variables estudiadas.

En estudios como el actual con más de una variable independiente, en los que los niveles de las variables se presentan combinados, pudiendo ser, por ejemplo, factoriales completas, anidadas, con reducción de grupos, etc., además del número de variables independientes y sus niveles, se anotará la forma de estudiar cada variable independiente –manipulada o no manipulada- y el tipo de diseño empleado con cada una de ellas (Montero y León, 2005).

### 4.4.3 Tratamiento de las variables del entorno

Atendiendo a la información recogida en la bibliografía consultada se han realizado 3 variables, 9 indicadores, algunos de ellos con subindicadores y los datos necesarios para los cálculos, manejando finalmente 47 datos aglutinados según se describen en la Tabla 19, y calculados según se explica más adelante.

Tabla 19: Esquema de composición de las variables del entorno

Variable	Indicadores	Referencia	Fuente documental
<b>M1 Situación política</b>	a. Gasto público	(Batet <i>et al.</i> , 2003; Carrasco <i>et al.</i> ,	Sielocal
	b. Gasto en deportes	2006; Diputación de Barcelona, 2011;	Encuestas a Ayuntamientos
	c. Autofinanciación	FEMP, 2008; Latiesa y Martos, 1998)	
<b>M2 Situación socio-económica</b>	a. Desempleo	(Agencia de Ecología Urbana de	Ine base, IVE, Argos
	b. Renta media	Barcelona, 2010; Batet <i>et al.</i> , 2003;	Anuario económico de
	c. Envejecimiento	Burton <i>et al.</i> , 2003; Carrasco <i>et al.</i> , 2006; Diputación de Barcelona, 2011; García-Ferrando y Llopis, 2011; Pujol, Abellán, y Ramiro, 2014)	Caja España Fedea
<b>M3 Desarrollo deportivo</b>	a. Practicantes de deporte	(Agencia de Ecología Urbana de	Encuestas a Ayuntamientos
	b. Concentración de clubes	Barcelona, 2010; Batet <i>et al.</i> , 2003;	Escorpio: Censo de
	c. Concentración de IIDD	Burillo <i>et al.</i> , 2010; Carrasco <i>et al.</i> , 2006; Diputación de Barcelona, 2011; L. Gallardo, 2001; L. Gallardo <i>et al.</i> , 2009; Latiesa y Martos, 1998; López y Ortiz, 2004, 2004)	Instalaciones deportivas CSD

#### *M1. Situación política*

La variable situación política viene determinada por 3 indicadores relacionados con las decisiones políticas dentro del marco económico del municipio que pueden afectar directa o indirectamente a la gestión de los servicios deportivos del municipio. Estos indicadores son: gasto público general por habitante, gasto público en materia deportiva y capacidad de autofinanciación del servicio de deportes y cuyo esquema de tratamiento se expone en la Tabla 20.

- Indicador A: Gasto público

Este indicador expresa la relación del presupuesto público municipal que le corresponde en euros a cada habitante. Se trata de un indicador inicialmente cuantitativo numérico. Para esta variable ha sido necesario la obtención de la información de la base de datos sielocal sobre las partidas presupuestarias de cada municipio de la muestra, y se ha relacionado esta con el número de habitantes por municipio, para obtener una medida equiparable, tal y como se indica en la fórmula correspondiente:

$$gph = \frac{\text{Presupuesto municipal total}}{\text{Habitantes}}$$

Los datos utilizados para el cálculo de la fórmula son:

- Presupuesto municipal total: Es la suma de todas las partidas de gasto público previstas por parte del municipio en 2014:  
Cap. I (Gastos de Personal) + Cap. II (Gastos en Bienes Corrientes y Servicios) + Cap. III (Gastos Financieros) + Cap. IV (Transferencias Corrientes) + Cap. VI (Inversiones Reales) + Cap. VII (Transferencias de Capital) + Cap. VIII (Activos Financieros) + Cap. IX (Pasivos Financieros).
- Población Total (PbT): es la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014.

- Indicador B: Gasto en deportes

La variable gasto en deportes viene determinada por un único indicador: la relación del presupuesto en deportes del municipio que le corresponde en euros a cada habitante. Se trata de un indicador inicialmente cuantitativo numérico. Para esta variable ha sido necesario la obtención de la información de la base de datos sielocal sobre las partidas presupuestarias de cada municipio de la muestra, y relacionar estas con el número de habitantes por municipio, para obtener una medida equiparable, tal y como se indica en la fórmula correspondiente:

$$Gd = \frac{\text{Presupuesto municipal en deportes}}{\text{Habitantes}}$$

Los datos utilizados para el cálculo de la fórmula son:

- Presupuesto Municipal en Deportes: Es la suma de las partidas de gasto en deportes previstas por el municipio para el año 2014.
- Población Total (PbT): es la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014.

- Indicador C: Autofinanciación del servicio de deportes

La variable autofinanciación del servicio de deportes viene expresada por el indicador porcentaje de ingresos propios sobre gastos. Para esta variable ha sido necesaria la obtención de la información de las entrevistas con los responsables del área de deportes de cada municipio de la muestra, a los cuales se les facilitó para que respondieran según su fórmula correspondiente:

$$Afsd = \frac{\text{Ingresos propios deportes}}{\text{Gastos deportes}}$$

Los datos utilizados para el cálculo de la fórmula son:

- Ingresos propios deportes: Es la suma de los ingresos obtenidos directamente de las cuotas y servicios ofrecidos por los usuarios de los servicios deportivos municipales que dependen del ayuntamiento para el año 2014. Por lo que no se contabilizan las transferencias e importes percibidos de entes públicos como ayuntamiento o diputación.
- Gastos en deportes: es la suma de todos los gastos del área de deportes para 2014.

Ante la negativa de algunos responsables de deportes a cumplimentar la información anterior con datos reales, se solicitó que elaboraran ellos mismos dichos cálculos y respondieran en función de la siguiente escala:

1. Muy alta: el resultado obtenido está comprendido entre 0.8 y 1
2. Alta: el resultado obtenido está comprendido entre 0.6-0.8
3. Media: el resultado obtenido está comprendido entre 0.4-0.6

4. Baja: el resultado obtenido está comprendido entre 0.2-0.4
5. Muy baja: el resultado obtenido es inferior a 0.2

Por lo que, finalmente, se trata de un indicador categórico ordinal. Una vez obtenida la información se observó que el rango de los datos estaba comprendido entre el grupo 2 y 5, no resultando seleccionado en ningún caso el grupo 1, por lo que se decidió suprimirlo.

**Tabla 20: Esquema de tratamiento de la variable *m1\_situación política***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Rango del indicador
M1 Situación política	a. Gasto público	Municipio	Cuantitativo continuo	594€ - 1.444€
	b. Gasto deporte	Municipio	Cuantitativo continuo	12,24€ - 73,82€
	c. Autofinanciación servicio de deportes	Municipio	Categórico ordinal	1. Alta: 0.6-0.8 2. Media: 0.4-0.6 3. Baja: 0.2-0.4 4. Muy baja: < 0.2

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Gasto público

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 21), con media 810,85 y varianza 429867,89; coeficiente de asimetría es 0,961 y curtosis de 0,9363. El rango de variación de la muestra es 714,11€, con mínimo 544,02 y máximo 1258,13, cuyos cuartiles son {715,53; 767,38; 856,27}.

**Tabla 21: Principales parámetros descriptivos de la variable *m1a\_gasto\_público***

Concepto	Valor
n:	25
Media	810,855
Varianza:	29867,89
Desviación típica:	172,82
Error Estándar:	34,56
Asimetría:	0,9612
Curtosis:	0,9363
Mínimo:	544,02
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	715,53
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	767,38
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	856,27
Máximo:	1258,13
Rango:	714,11
Rango Intercuart.:	140,74

Agrupación de los datos:

Al agrupar los datos separados por la mediana se incurre en un error del 3,77% en el cálculo de la media y del 5,36% en el de la desviación típica, a muy corta distancia de cualquier otra clasificación con 3, 4 ó 5 grupos, por lo que se decidió agrupar los datos en 2 grupos en función del cuartil 2. Además, tal y como se observa en el diagrama de caja (Figura 47), la muestra parece estar bien dividida y equilibrada a ambos lados de la media y la mediana.

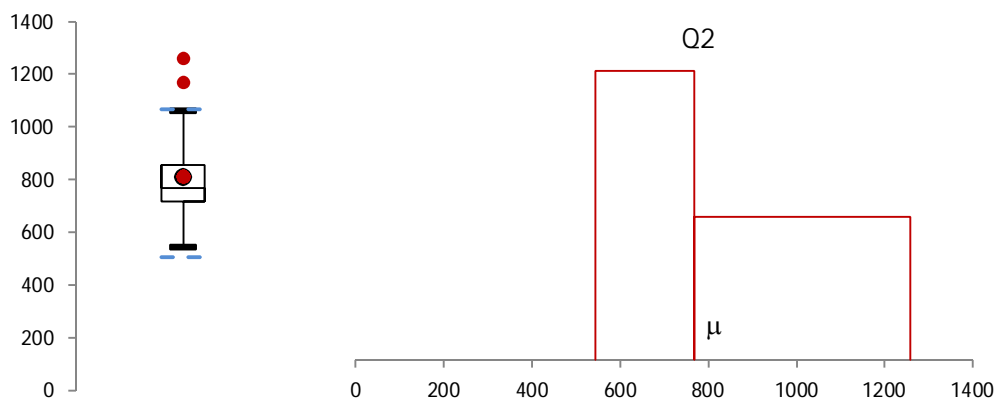


Figura 47 Diagrama de caja e histograma de la variable *m1a\_gasto público*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado a los municipios y empresas en los 2 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1. Gasto público alto	[594,76 ; 767,38[	12	75
2. Gasto público bajo	[767,38; 1258,13]	13	101

#### Indicador B: Gasto en deporte

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 22), con media 33,74 y varianza 242,76; coeficiente de asimetría es 0,65 y curtosis de 0,23. El rango de variación de la muestra es 61,58€, con mínimo 12,24€ y máximo 73,82€, cuyos percentiles 33 y 66 son {26,64; 37,33}.

Tabla 22: Principales parámetros descriptivos de la variable *m1b\_gasto deporte*

Concepto	Valor
n:	25
Media	33,739
Varianza:	242,763
Desviación típica:	15,581
Error Estándar:	311,62
Asimetría:	0,650
Curtosis:	0,230
Mínimo:	12,240
Percentil 33	26,636
Mediana	32,380
Percentil 66:	37,329
Máximo:	73,820
Rango:	61,580

Al agrupar los datos separados por la mediana se incurre en un error del 8,6% en el cálculo de la media y del 0,98% en el de la desviación típica, los cuales se consideran tolerables, por lo que se decidió agrupar los datos en 3 grupos en función de los percentiles 33 y 66. Además, tal y como se observa en el gráfico de probabilidad normal (Figura 48), la muestra parece seguir una línea normal distribuida y equilibrada a ambos lados de la media y la mediana.

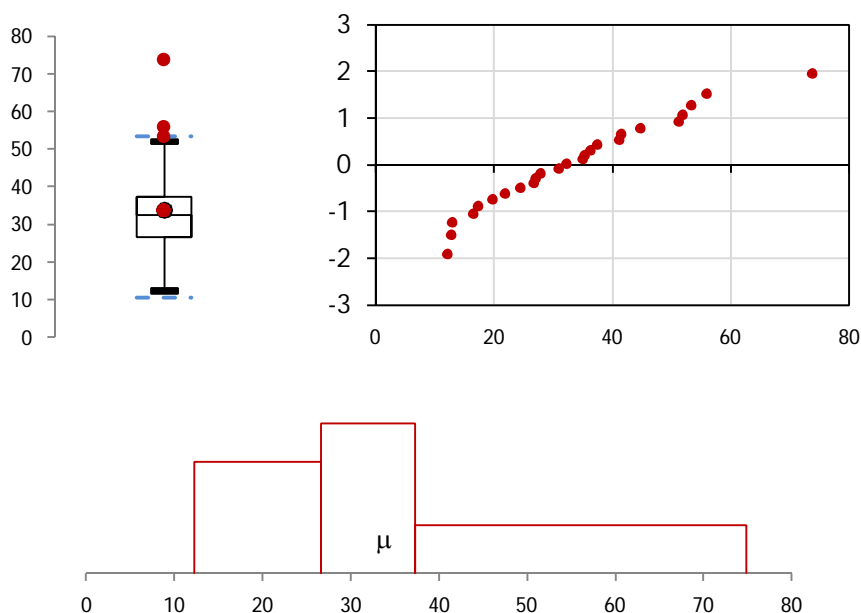


Figura 48 Diagrama de caja, gráfico de probabilidad normal e histograma de la variable *m1b\_gasto deporte*

Para esta variable, por tanto, obtenemos un indicador categórico ordinal en el que se han agrupado a los municipios y empresas en los 3 grupos seleccionados, de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1. Gasto deporte alto	[12,24; 26,636[	9	49
2. Gasto deporte medio	[26,636; 37,329[	8	76
3. Gasto deporte bajo	[37,329; 73,82]	8	51

#### Indicador C: Autofinanciación en deportes

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones, para la que no se han elaborado un estudio de los datos puesto que ya vienen agrupados por el tipo de pregunta. Podemos observar que de todos los ayuntamientos el 72% tienen una baja o muy baja autofinanciación, y únicamente 7 la tienen media o alta.

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1. Alta	0.6-0.8	4	32
2. Media	0.4-0.6	3	27
3. Baja	0.2-0.4	9	69
4. Muy baja	< 0.2	9	48

#### M2. Situación socio-económica

La variable situación socio-económica viene determinada por 3 indicadores relacionados con la posición económica y social media de los ciudadanos del municipio, y que puede afectar a las estrategias de segmentación de población y negocios deportivos locales. Estos indicadores son: desempleo, renta media y envejecimiento, cuyo esquema de tratamiento se expone en la Tabla 23.

##### - Indicador A: Desempleo

La variable desempleo viene determinada por el indicador de tasa de desempleo, que relaciona al total de desempleados de un municipio con el total de personas en situación activa, expresado en una proporción sobre 1. Se trata de un indicador cuantitativo numérico continuo. Para esta variable ha sido necesario la obtención de la información de la base de datos del Ine. La información ha sido relacionada según la siguiente fórmula:

$$Tds = \frac{\text{Población desempleada}}{\text{Tasa de población activa}}$$

El cálculo de este indicador se efectúa a través de los datos estadísticos existentes sobre actividad y desempleo:

- La tasa de población activa: se calcula como la proporción entre el número de personas en disposición de trabajar [ocupados y demandantes de empleo] y el número de personas en edad de trabajar.
- Población desempleada: resulta del sumatorio de población en edad de trabajar que no tiene empleo esté o no cobrando una prestación por desempleo.

- Indicador B: Renta media

La variable renta media viene determinada por el indicador de renta media por declarante que relaciona al sumatorio de las rentas realizadas por ciudadanos censados en un municipio con el total de personas que han realizado una declaración de la renta en dicho municipio. Los resultados, por lo tanto, se expresarán en euros/declarante. Se trata de un indicador numérico continuo. Para esta variable ha sido necesario la obtención de la información de la base de datos Fedea. La información ha sido relacionada según la siguiente fórmula:

$$Rm = \frac{\text{Total renta de habitantes municipio}}{\text{Número de declarantes}}$$

El cálculo de este indicador se efectúa a través de los datos estadísticos existentes. La media nacional para el año 2012 se sitúa en 23.123€.

- Total rentas del municipio: Es el sumatorio de todas las rentas de los habitantes de un municipio.
- Número de declarantes: Es el sumatorio del total de declaraciones de la renta presentadas o unidades familiares.

- Indicador C: Envejecimiento

La variable envejecimiento viene expresada por el indicador de proporción entre personas mayores de 65 años y menores de 15 años, los resultados, por lo tanto, se expresarán en porcentaje y refleja la relación porcentual de personas mayores respecto a niños, de forma que, si el dato es 120%, explica que por cada 100 niños hay 120 personas mayores. Se trata de un indicador numérico continuo. Para esta variable ha sido necesaria la obtención de la información de la base de datos IVE. La información ha sido relacionada según la siguiente fórmula:

$$Env = \frac{\text{Población } >65}{\text{Población } <15} \times 100$$

El cálculo de este indicador se efectúa a través de los datos estadísticos existentes:

- Población >65: Suma de las personas con edades superiores a los 65 años.
- Población <15: Suma de las personas con edades inferiores a 15 años.

Tabla 23: Esquema de tratamiento de la variable *m2\_situación socio-económica*

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Rango del indicador
M2. Situación socio-económica	a. Desempleo	Municipio	Cuantitativo continuo	10% – 23.8%
	b. Renta media	Municipio	Cuantitativo continuo	14.781 – 32.247
	c. Envejecimiento	Municipio	Cuantitativo continuo	61,4% - 308%

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Desempleo

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 24), con media 16,68 y varianza 15,44; coeficiente de asimetría es -0,16 y curtosis de -0,56. El rango de variación de la muestra es 13,8€, con mínimo 10 y máximo 23,8, cuyos cuartiles son {15,5; 17,1; 18,6} con un rango intercuartílico igual a 3,1.

Tabla 24: Principales parámetros descriptivos de la variable *m2a\_desempleo*

Concepto	Valor
n:	25
Media	16,6800
Varianza:	15,44
Desviación típica:	3,93
Error Estándar:	0,79
Asimetría:	-0,1554
Curtosis:	-0,5597
Mínimo:	10,00
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	15,50
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	17,100
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	18,60
Máximo:	23,80
Rango:	13,80
Rango Intercuart.:	3,10

Agrupación de los datos:

Al agrupar los datos separados por la mediana se incurre en un error del 4,3% en el cálculo de la media, y de -3,97% en el de la desviación típica, cualquier otra clasificación con 3, 4 o 5 grupos, incrementa el margen de error en media y/o desviación típica, por lo que se decidió agrupar los datos en 2 grupos en función del segundo cuartil. Además, tal y como se observa en el diagrama de caja (Figura 49), la muestra parece estar dividida y equilibrada a ambos lados de la media y la mediana.

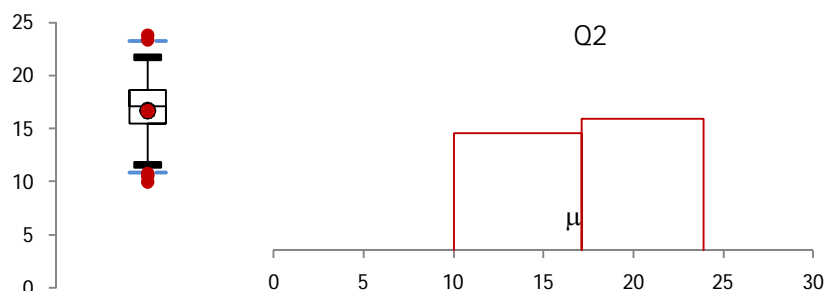


Figura 49 Diagrama de caja e histograma de la variable *m2a\_desempleo*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado a los municipios y empresas en los 2 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1. Desempleo alto	[17,1; 23,8]	12	71
2. Desempleo bajo	[10; 17,1]	13	105

Indicador B: Renta media

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 25), con media 18962,24 y varianza 18274702,19 ; coeficiente de asimetría es 2,02 y curtosis de 4,01. El rango de variación de la muestra es 17.466€, con mínimo 14781 y máximo 32247, cuyos percentiles 33 y 66 son {16668,4; 18854,56}.

Tabla 25: Principales parámetros descriptivos de la variable *m2b\_renta media*

Concepto	Valor
n:	25
Media	18962,240
Varianza:	18274702,190
Desviación típica:	4274,892
Error Estándar:	85497,84
Asimetría:	2,019
Curtosis:	4,010
Mínimo:	14781,000
Percentil 33	16668,400
Mediana	18253,000
Percentil 66:	18854,560
Máximo:	32247,000
Rango:	17466,000

Agrupación de los datos:

Se han realizado varios intentos de agrupar los datos en 2, 3, 4 y 5 grupos y se ha observado que la agrupación en 3 incurre en un error menor con un 5,02% en el cálculo de la media, y de 2,8% en el de la desviación típica. Tal y como se observa en el diagrama de caja (Figura 50), la muestra parece tener una distribución muy desigual claramente diferenciada entre la muestra por debajo de la media, la que se sitúa ligeramente por encima de la media y la que está alejada de la media por exceso.

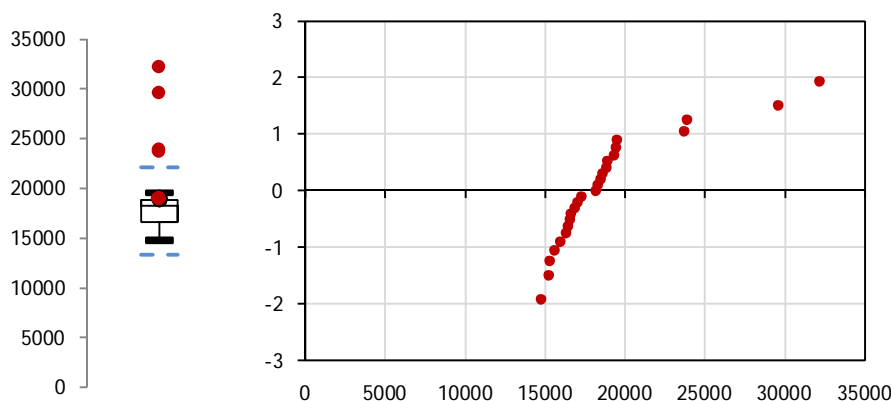


Figura 50 Diagrama de caja y gráfico de distribución normal de la variable *m2b\_renta media*

Si se observa el gráfico de distribución normal y el diagrama de caja se observa claramente que parecen haber 3 grupos, 2 a ambos lados del centro de la desviación típica y otro grupo, de datos anómalos, muy por encima. Por lo tanto, se decidió finalmente crear dos grupos, separados por el segundo cuartil y un

grupo con los datos anómalos por exceso, que además coinciden con los únicos municipios que tienen una renta media superior a la media española.

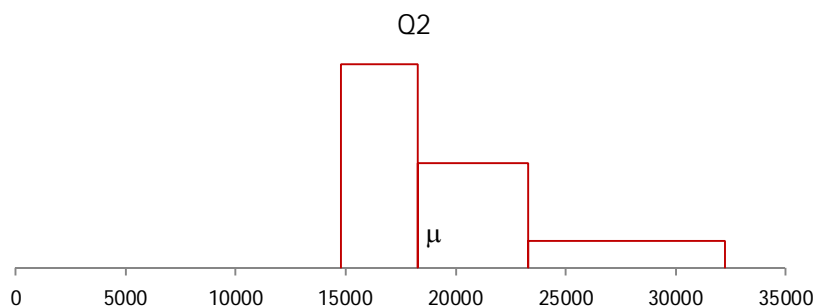


Figura 51 Histograma de los grupos de la variable *m2b\_renta media*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado a los municipios y empresas en los 3 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1.Renta superior a nacional	[23758; 32248]	4	21
2.Renta baja	[18253; 19572] <sup>39</sup>	9	78
3.Renta muy baja	[14781; 18253[	12	77

#### Indicador C: Envejecimiento

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 26), con media 115,64 y varianza 2722,05, el coeficiente de asimetría es 2,44 y curtosis de 7,28. El rango de variación de la muestra es 246,6, con mínimo 61,4 y máximo 308 cuyos percentiles 33 y 66 son {90,74; 110,9}.

Tabla 26: Principales parámetros descriptivos de la variable *m2c\_envejecimiento*

Concepto	Valor
n:	25
<b>Media</b>	<b>115,644</b>
<b>Varianza:</b>	2722,048
<b>Desviación típica:</b>	52,173
<b>Error Estándar:</b>	1043,47
<b>Asimetría:</b>	2,437
<b>Curtosis:</b>	7,277
<b>Mínimo:</b>	61,40
<b>Percentil 33</b>	90,74
<b>Mediana</b>	102,0
<b>Percentil 66:</b>	110,9
<b>Máximo:</b>	308,0
<b>Rango:</b>	246,6

#### Agrupación de los datos:

Al igual que sucedía con la variable renta media, hay varios datos que alteran la composición de los grupos, por ello, se han realizado varios intentos con 2, 3, 4 y 5 grupos, y se ha observado que si se agrupan en 3 subgrupos y se crea un cuarto grupo con los dos municipios que tienen una desviación típica muy alta se incurre en un error menor: 3,14% en el cálculo de la media, y de -3,62% en el de la desviación típica. Tal y como se observa en el diagrama de caja y en el gráfico de probabilidad normal (Figura 52), la muestra

<sup>39</sup> Se cierra en rango en la cifra del último ayuntamiento dentro de la curva normal. Al crear un grupo específico con los municipios con datos anómalos, no se corresponde con los datos lineales de cierre del rango. No hay datos entre la cifras comprendidas entre 19572 y 23758.

parece tener una distribución muy desigual, con algunos pocos municipios con datos muy alejados del promedio que hacen que la media se desplace por encima del percentil 66.

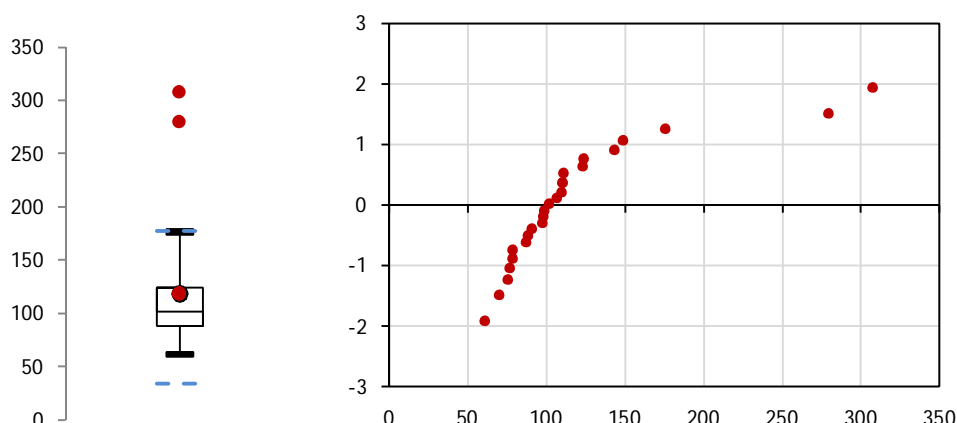


Figura 52 Diagrama de caja y gráfico de distribución normal de la variable *m2c\_envejecimiento*

Por lo tanto, se decidió finalmente crear tres grupos, separados por los percentiles 33 y 66, y un grupo con los 2 datos anómalos por exceso, tal y como se ha explicado, reflejando así la situación anómala en la distribución de la muestra (Figura 53).

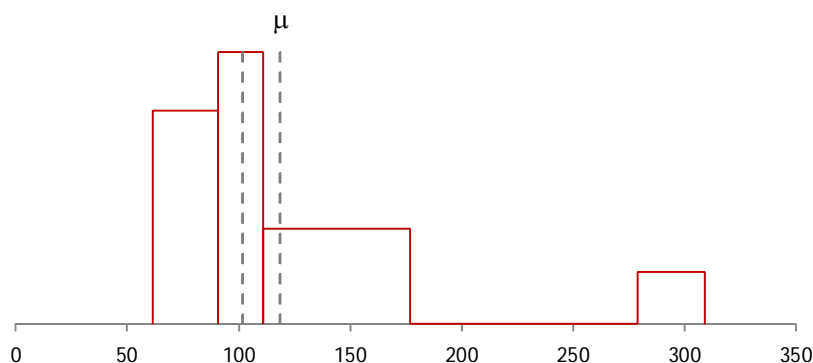


Figura 53 Histograma de los grupos de la variable *m2c\_envejecimiento*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado a los municipios y empresas en los 4 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1.Envejecimiento bajo	[61,4; 90,74[	8	54
2.Envejecimiento medio	[90,74; 110,9[	9	68
3.Envejecimiento alto	[110,9; 177[	6	48
4.Envejecimiento extremo	[280; 308]	2	6

### M3. Desarrollo deportivo

La variable desarrollo deportivo ha sido trabajada mediante 3 indicadores que concretan diferentes aspectos relacionados: el número de practicantes de ejercicio físico, la concentración de clubes y la concentración de instalaciones deportivas. Todos ellos tratan de reflejar las posibles interferencias que pueden generar el emplazamiento de una instalación deportiva en un ambiente deportivamente desarrollado de uno no desarrollado.

#### - Indicador A: Practicantes de deporte

El indicador practicantes de deporte relaciona el total de practicantes de deporte que hay en un municipio vinculados a organismos subvencionados: ya sean los propios servicios deportivos municipales, que cuentan con financiación pública, o los clubes y asociaciones deportivas que

también cuentan con financiación pública, ya sea en forma de fondos como subvenciones de ayuntamientos, diputaciones o la comunidad autónoma por la compra de material deportivo, desplazamientos para competiciones, organización de eventos deportivos, o vía cesión gratuita de espacios y equipamientos deportivos. Los resultados de dicho indicador se expresan en valor porcentual sobre 1. Se trata de un indicador numérico continuo. Para este indicador ha sido necesaria la obtención de la información de las entrevistas a responsables de los servicios deportivos municipales. La información ha sido relacionada según la siguiente fórmula:

$$\text{PrD} = \frac{\text{PrCI} + \text{PrSM}}{\text{PbT}}$$

Datos utilizados:

- PrCI (Practicantes en clubes deportivos): Suma de todas las personas que practican deporte en el tejido asociativo del municipio tengan interés competitivo o no en 2014.
- PrSM (Practicantes en Servicio Municipal): Suma de todos los practicantes en las diferentes actividades, cursos, abonos, etc., de los diferentes programas de deporte municipal en 2014.
- Población Total (PbT): es la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014.

- Indicador B: Concentración de clubes

El indicador concentración de clubes relaciona el total de clubes/asociaciones deportivas que hay en un municipio por cada 1.000 habitantes. Los resultados de dicho indicador se expresarán en unidades por mil, por lo que se trata de un indicador numérico continuo. Para este indicador ha sido necesaria la obtención de la información de las entrevistas a responsables de los servicios deportivos municipales. La información ha sido relacionada según la siguiente fórmula:

$$\text{Cc} = \frac{\text{Total clubes deportivos}}{\text{PbT}1000}$$

Datos utilizados:

- Total clubes: sumatorio del total de clubes activos en el municipio. Se descartan aquellos que aparecen censados pero que no realizan ninguna actividad.
- Población Total en miles (PbT1000): Es el cociente entre 1.000 de la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014.

- Indicador C: Concentración de instalaciones deportivas

El indicador de concentración de instalaciones deportivas viene expresado por varios subindicadores que permiten matizar diferentes formas de cálculo y aspectos, por ello, se van a tomar los siguientes subindicadores: M9a-ID1000, M9b-ED1000 y M9c-SID. Todos los subindicadores son numéricos continuos.

- Subindicador ID1000: Se trata de un subindicador que relaciona la proporción de instalaciones deportivas públicas y privadas por cada 1.000 habitantes a fin de facilitar su interpretación. Por instalación entenderemos la definición del Consejo Superior de Deportes (2006a) "espacio de uso colectivo, en el que se ha construido o realizado alguna actuación de adaptación para permitir la práctica físico-deportiva de manera permanente o que sea de general reconocimiento para el desarrollo de estas prácticas que se componen de espacios deportivos donde se desarrolla la actividad físico-deportiva". Se calcula según la siguiente fórmula:

$$ID1000 = \frac{IDM+IDP}{PbT1000}$$

El resultado de la fórmula nos informará de la cantidad de instalaciones por cada 1.000 habitantes.

- Subindicador ED1000: Indicador que relaciona la proporción de espacios deportivos públicos y privados por cada 1.000 habitantes a fin de facilitar su interpretación. Por espacio deportivo entenderemos la definición del Consejo Superior de Deportes (2006) “delimitación espacial en una instalación, equivalente a cualquiera de las tipologías de espacios deportivos descritos en el manual de interpretación del cuestionario del CNID-2005; como son los espacios deportivos convencionales, espacios deportivos singulares y las áreas de actividad” este indicador matiza al anterior puesto que una cosa es la concentración de instalaciones deportivas y otra la proporción de espacios para la práctica. Se podría dar el caso que un municipio contara con muchas instalaciones deportivas con pocos espacios deportivos, o justo al contrario, pocas instalaciones deportivas con muchos espacios deportivos.

$$ED1000 = \frac{EDM+EDP}{PbT1000}$$

- Subindicador SID: Indicador que relaciona la proporción de metros cuadrados de superficie de las instalaciones deportivas públicas y privadas con la población total. Este indicador ha sido extraído del censo nacional de instalaciones deportivas (Consejo Superior de Deportes, 2006a) y su fórmula de cálculo es la siguiente:

$$SID = \frac{SDM+SDP}{PbT}$$

Datos utilizados para la elaboración de los subindicadores:

- IDM: Número de instalaciones deportivas municipales.
- EDM: Número de espacios deportivos municipales.
- SDM: Superficie de instalaciones deportivas municipales en metros cuadrados.
- IDP: Número de instalaciones deportivas privadas.
- EDP: Número de espacios deportivos privados.
- SDP: Superficie de espacios deportivos privados en metros cuadrados. Entre los privados se incluyen los de organizaciones deportivas [clubes y empresas] y no deportivas [colegios, hoteles, urbanizaciones...].
- PbT1000: Es el cociente de la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014 entre 1.000.
- PbT: es la suma de todos los habitantes censados en el municipio según INE 2014.

Seguidamente se exponen los datos de tratamiento de los indicadores para esta variable (Tabla 27).

**Tabla 27: Esquema de tratamiento de la variable *m3\_desarrollo deportivo***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Rango del indicador
<b>M3. Desarrollo deportivo del municipio</b>	a. Práctica de deporte	Municipio	Cuantitativo continuo	0,03 - 0,26
	b. Concentración de clubes	Municipio	Cuantitativo continuo	0.43 - 1.83

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Rango del indicador
M3. Desarrollo deportivo del municipio	c.ID1000	Municipio	Cuantitativo continuo	0.47 - 3.07
	c.ED1000	Municipio	Cuantitativo continuo	1.12 - 7.05
	c.SID	Municipio	Cuantitativo continuo	0.97 - 27.92

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Practicantes de deportes

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 28), con media 0,125 y varianza 0,004; coeficiente de asimetría es de -0,357 y curtosis de -0,660. El rango de variación de la muestra es 0,23, con mínimo 0,03 y máximo 0,26 cuyos cuartiles son {0,08; 0,13; 0,17}, con un rango intercuartílico igual a 0,09.

Tabla 28: Principales parámetros descriptivos de la variable *m3a\_practicantes deporte*

Concepto	Valor
n:	25
<b>Media</b>	<b>0,1252</b>
<b>Varianza:</b>	0,0040
<b>Desviación típica:</b>	0,06
<b>Error Estándar:</b>	0,01
<b>Asimetría:</b>	0,3570
<b>Curtosis:</b>	-0,6603
<b>Mínimo:</b>	0,03
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	0,08
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	<b>0,130</b>
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	0,17
<b>Máximo:</b>	0,26
<b>Rango:</b>	0,23
<b>Rango Intercuart.:</b>	0,09

Agrupación de los datos:

En esta variable, tal y como se puede observar en la Figura 54, la muestra se distribuye linealmente centrada por la media y el segundo cuartil, aunque su amplio rango hace complicado la reducción de grupos, alcanzando con 3 ó 4 grupos, porcentajes de error superiores al 40%, sin embargo, si se polariza la muestra en 2 subgrupos se incurre en un error de 13,6% en el cálculo de la media, y de -3,46% en el de la desviación típica. Únicamente se alcanzan mejores resultados con la división en 5 grupos, pero se desestimó por la alta dispersión de los datos y la escasa diferencia en la representatividad de los grupos respecto a la división en 2.

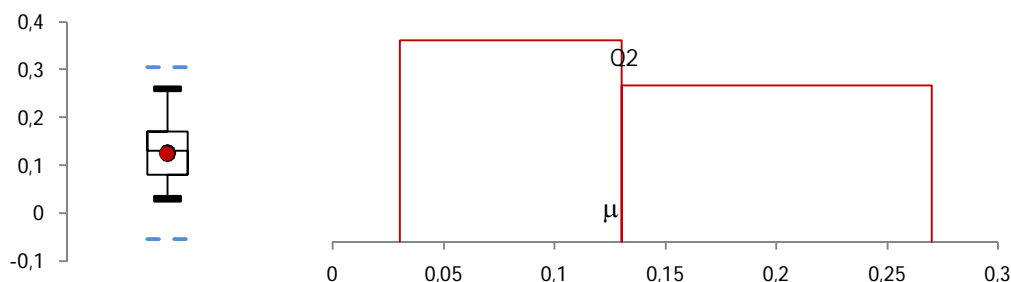


Figura 54: Diagrama de caja e histograma de los grupos de la variable *m3a\_practicantes deporte*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado los municipios y empresas en los 2 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
1.Práctica amplia	[0,03; 0,13[	13	82
2.Práctica reducida	[0,13; 0,26]	12	94

### Análisis descriptivo básico

Indicador B: Concentración de clubes deportivos

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 29), con media 0,98 y varianza 0,14; coeficiente de asimetría es de 0,46 y curtosis de -0,17. El rango de variación de la muestra es 1,4, con mínimo 0,43 y máximo 1,83 cuyos cuartiles son {0,666; 1,028; 1,157}, con un rango intercuartilico igual a 0,491.

Tabla 29: Principales parámetros descriptivos de la variable *m3b\_concentración de clubes*

Concepto	Valor
n:	25
<b>Media</b>	<b>0,9817</b>
<b>Varianza:</b>	<b>0,14</b>
<b>Desviación típica:</b>	<b>0,37</b>
<b>Error Estándar:</b>	<b>0,07</b>
<b>Asimetría:</b>	<b>0,4645</b>
<b>Curtosis:</b>	<b>-0,1705</b>
<b>Mínimo:</b>	<b>0,43</b>
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	<b>0,67</b>
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	<b>1,028</b>
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	<b>1,16</b>
<b>Máximo:</b>	<b>1,83</b>
<b>Rango:</b>	<b>1,40</b>
<b>Rango Intercuart.:</b>	<b>0,49</b>

Agrupación de los datos:

Esta variable, como se observa en la Figura 55, se distribuye con una asimetría positiva y diferencias en las concentraciones de los grupos, lo que hace que se deba recurrir a una partición en estos 4 grupos para obtener un porcentaje de error tolerable. Con 4 subgrupos se incurre en un error de 0,81% en el cálculo de la media, y de 2,45% en el de la desviación típica. Además se observa un gráfico de probabilidad normal rectilíneo aunque intermitente.

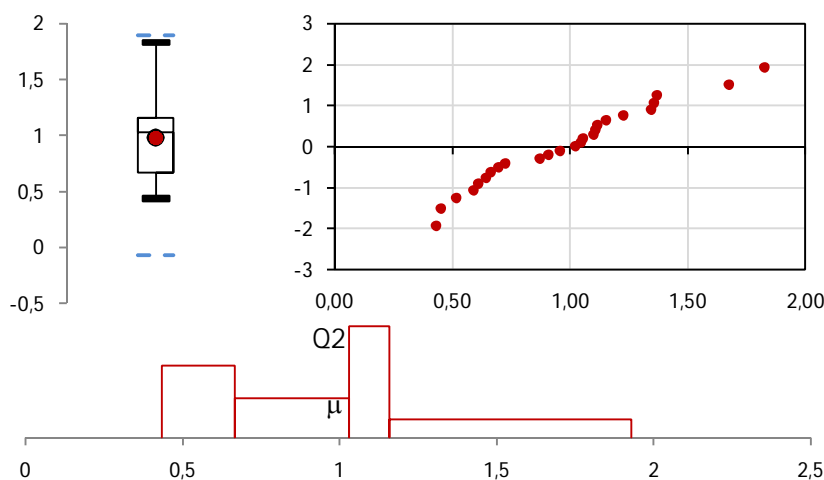


Figura 55 Diagrama de caja, gráfico de probabilidad normal e histograma de la variable *m3b\_concentración de clubes*

Para esta variable, por tanto, se han agrupado los municipios y empresas en los 4 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
Concentración alta	[1,157; 1,829]	6	31
Concentración media-alta	[1,028; 1,157[	6	31
Concentración media-baja	[0,666; 1,028[	6	42
Concentración baja	[0,434; 0,666[	7	72

Indicador C: Concentración de instalaciones deportivas

Tenemos una muestra formada por 25 observaciones (Tabla 30):

- Subindicador ID1000: Tiene una media de 0,91 y varianza 0,31. El coeficiente de asimetría es 2,83 y el de curtosis es 9,27. El rango de variación de la muestra es 2,6, con mínimo 0,47 y máximo 3,07. Los tres cuartiles son {0,59; 0,71; 1,01}, con un rango intercuartílico igual a 0,42. No hay datos anómalos por defecto. Hay 2 datos anómalos por exceso.
- Subindicador ED1000: Tiene una media de 2,78 y varianza 1,94. El coeficiente de asimetría es 1,54 y el de curtosis es 2,94. El rango de variación de la muestra es 5,94, con mínimo 1,12 y máximo 7,05. Los tres cuartiles son {1,672; 2,604; 3,224}, con un rango intercuartílico igual a 1,552. No hay datos anómalos por defecto. Hay 2 datos anómalos por exceso.
- Subindicador SID: Tiene una media 4,93 y varianza 31,08. El coeficiente de asimetría es 3,33 y el de curtosis es 12,6. El rango de variación de la muestra es 26,96, con mínimo 0,97 y máximo 27,92. Los tres cuartiles son {2,07; 3,156; 4,901}, con un rango intercuartílico igual a 2,831 . No hay datos anómalos por defecto, pero sí hay 2 datos anómalos por exceso.

Tabla 30: Principales parámetros descriptivos de la variable *m3c\_concentración de instalaciones deportivas*

Concepto/valor subindicador	ID1000	ED1000	SID
n:	25	25	25
<b>Media</b>	<b>0,9120</b>	<b>2,7804</b>	<b>4,9319</b>
<b>Varianza:</b>	0,31	1,94	31,08
<b>Desviación típica:</b>	0,56	1,39	5,57
<b>Error Estándar:</b>	0,11	0,28	1,11
<b>Asimetría:</b>	2,8319	1,5393	3,3322
<b>Curtosis:</b>	9,2654	2,9358	12,601
<b>Mínimo:</b>	0,47	1,12	0,97
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	0,59	1,67233	2,06987
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	<b>0,710</b>	<b>2,604</b>	<b>3,156</b>
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	1,01	3,22	4,90
<b>Máximo:</b>	3,07	7,05	27,92
<b>Rango:</b>	2,60	5,94	26,96

A la vista de los datos, y previamente a la agrupación y clasificación de los municipios de la muestra, se quiso averiguar la relación existente entre el indicador de instalaciones deportivas y el de espacios deportivos, con el objetivo de comprobar si la información era redundante o si, por lo contrario, podía aportar información. Por ello, se realizó una revisión de la correlación entre ambos indicadores, y los resultados [ $r_{xy}=0,814$ ] arrojaron que efectivamente existía una alta correlación entre ambos aunque no se puede asegurar que los datos expresen la información duplicada o redundante, por lo que se mantuvieron los indicadores previstos.

### Agrupación de los datos:

De cara a la agrupación de los datos podemos observar que en los 3 indicadores se encuentran 2 municipios que tienen datos muy alejados del resto (Figura 56), lo que ocasiona distorsión en las agrupaciones, por lo que se decidió crear un grupo en cada indicador con los datos anómalos, y 2 grupos con el resto de los datos haciendo uso del cuartil 2.

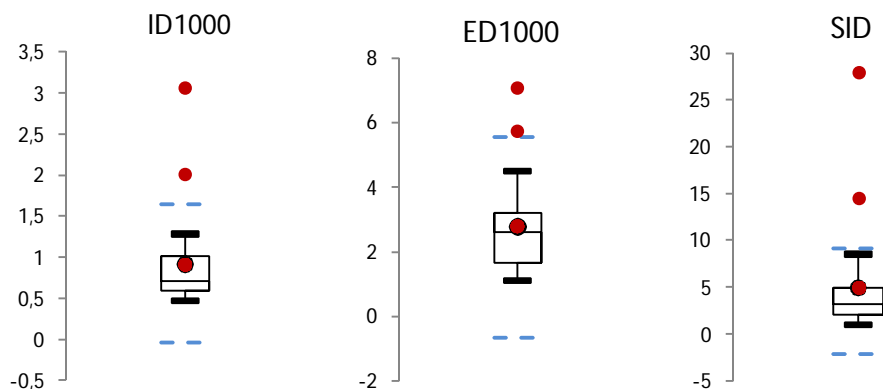


Figura 56 Diagramas de caja de los indicadores ID1000, ED1000 y SID

Tras la observación de los datos se exponen los histogramas de los grupos confeccionados con los pares de grupos normales y el grupo anómalo de cada indicador (Figura 57). Los márgenes de error obtenidos para cada uno de los indicadores referidos, por orden a, b y c-, son: 0,33%, 6,92% y 3,49% para la media; y -5,12%, -4,96% y -7,05% para la desviación típica. Todos ellos se consideraron aceptables.

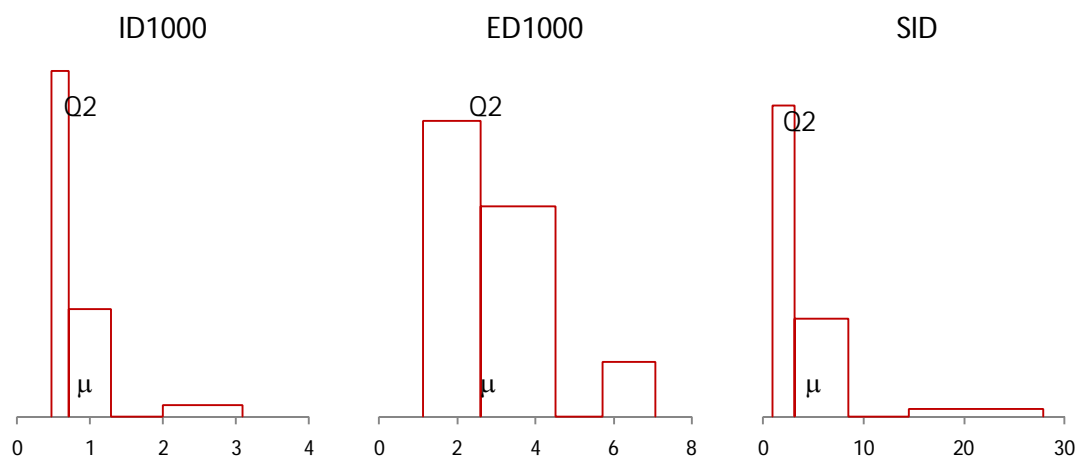


Figura 57 Histogramas de los 3 grupos de cada indicador de la variable m3c\_concentración de instalaciones deportivas

Para esta variable, por tanto, se han agrupado a los municipios y empresas en los 3 grupos seleccionados de forma que quedaría así:

Indicador	Denominación	Rango	Nº de municipios	Nº de empresas
ID1000	Conc. ID muy alta	[2; 3,10]	2	18
	Conc. ID alta	[0,707; 1,29]	10	52
	Conc. ID baja	[0,472; 0,707[	13	106
ED1000	Conc. ED muy alta	[5,7; 7,1]	2	18
	Conc. ED alta	[2,604; 4,52]	11	62
	Conc. ED baja	[1,117; 2,604[	12	96
SID	Conc. m2. muy alta	[14,5; 28]	2	14
	Conc. m2. alta	[3,156; 8,52]	10	44
	Conc. m2. baja	[0,965; 3,156[	13	118

#### 4.4.4 Tratamiento de las variables internas de la empresa

Para el tratamiento de estas variables, en primer lugar, se ha tenido en cuenta el siguiente esquema de distribución de las variables en base a los contenidos vistos en el capítulo 3 (Tabla 31). Atendiendo a la información recogida en la bibliografía consultada se han seleccionado 16 variables que contienen 40 indicadores:

Tabla 31: Esquema de composición de las variables internas de empresa

Variable	Indicadores	Referencia	Fuente documental
<b>X1.Tipo de gestión</b>	Propiedad del espacio deportivo	(L. Gallardo, 2001, 2006; Luna, 2014; V. Martínez <i>et al.</i> , 1996; Mestre, 2004; Mestre y García, 1992, 1997)	Entrevista a gerentes
<b>X2.Antigüedad</b>	Años desde la constitución de la empresa	(Achanga <i>et al.</i> , 2006; Almudehki y Zeitun, 2012; M. A. Hernández <i>et al.</i> , 2009; León y Miranda, 2003; Mamaqui, 2002)	B.D. Sabi
<b>X3.Estructura de la propiedad</b>	a. Forma jurídica b. Distribución del capital social c. Pertenencia a grupo empresarial	(Almudehki y Zeitun, 2012; Dimitropoulos, 2011; Gálve y Salas, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 2002; Imam y Malik, 2007; Islam, Khan, Obaidullah, y Alam, 2011; Kotey y Meredith, 1997; Lauterbach y Vaninsky, 1999; León y Miranda, 2003; Uwuigbe y Olusanmi, 2011; Zanjirdar y Kabiribalajadeh, 2011)	B.D. Sabi Entrevista a gerentes
<b>X4.Ubicación geográfica</b>	Localización respecto al centro del municipio	(Burillo <i>et al.</i> , 2010; C. Campos, 2000a; Consejo Superior de Deportes, 2006a; Fira Barcelona, 2009; L. Gallardo <i>et al.</i> , 2009)	Google maps
<b>X5.Tamaño</b>	a. Tamaño de la instalación deportiva b. Tamaño de la empresa	(Araya y Chaparro, 2005; Armando, 2011; Barney, 1991; Estrada <i>et al.</i> , 2009; Grant, 1996a; Izar y Ynsunza, 2013; Karia, Wong, y Asaari, 2012; Penrose, 1959)	B.D. Sabi Entrevista a gerentes
<b>X6.Capacidad productiva</b>	a. N° de clientes b. Ratio m2/clientes	(C. Campos, 2000b; Cuevas, 2011; L. Gallardo, 2006; Gómez, Opazo, y Martí, 2008; IHRSA, 2006; Jimenez, 2009)	Entrevista a gerentes
<b>X7.Capacidad financiera</b>	a. Financiación propia b. Cobertura de inmovilizado c. Evolución de ventas	(Aragón y Rubio, 2005b; Barney, 1996; BEAZ Bizkaia, 2011; Fernández <i>et al.</i> , 1996; Iborra <i>et al.</i> , 2006; Sáez-de-Viteri, 2000; Sáinz, 2001; Suárez y Ibarra, 2002)	B.D. Sabi
<b>X8.Estructura de costes</b>	a. Gastos de personal b. Gastos amortizaciones c. Gastos de materiales d. Gastos de intereses	(Achanga <i>et al.</i> , 2006; Aragón y Rubio, 2007; FEMP, 2008; Herrmann, 2011; IHRSA, 2006; Karia <i>et al.</i> , 2012; López y Ortiz, 2004; Rockart, 1981; Sáinz, 2001)	B.D. Sabi

<b>Variable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Referencia</b>	<b>Fuente documental</b>
<b>X9.Recursos humanos</b>	a. Estilo de dirección y liderazgo de los recursos humanos b. Ratio de estructura de mando c. Ratio de personalización d. Ratio de coste medio del empleado e. Ratio de productividad	(Achanga <i>et al.</i> , 2006; A. Campos, 2010; Doherty, 1998; Gimeno y Paris, 2000; G. Martínez, Campos, González, y Santamarinas, 2012; G. Martínez <i>et al.</i> , 2008; Pedraja y Rodríguez, 2004; Raina, 2010; Wright, Dunford, y Snell, 2001)	B.D. Sabi Entrevista a gerentes
<b>X10.Cultura y objetivos</b>	Uso de herramientas de planificación	(Diez y Quesada, 2015; García y Sañudo, 2011; Mata <i>et al.</i> , 2013; Mestre, 2008; Paris, 2015; Sánchez-Martin, 2011; Soucie, 2002; <i>Wellness_&amp;_ Sport Consulting y Precor</i> , 2012)	Entrevista a gerentes
<b>X11.Gestión de la calidad</b>	Uso de herramientas de gestión de la calidad	(Alizo y Escalona, 2012; Aragón y Rubio, 2002, 2005a; Boynton y Zmud, 1984; Diputación de Barcelona, 2011; L. Gallardo y Jiménez, 2004; Iborra <i>et al.</i> , 2006; Rockart, 1981)	Entrevista a gerentes
<b>X12.Ámbito de servicio</b>	a.Volumen de actividades y servicios deportivos b.Volumen de equipamientos deportivos c.Volumen de equipamientos complementarios d.Volumen de actividades dirigidas por semana e.Volumen horario de apertura a la semana f.Volumen de días de apertura la semana	(C. Campos, 2000a, 2000b; Cuevas, 2011; DBK - Einforma, 2010; Fira Barcelona, 2009; L. Gallardo, 2001; García-Ferrando y Llopis, 2011; IHRSA, 2006; Mata <i>et al.</i> , 2013; McCarthy, 2004)	Entrevista a gerentes
<b>X13.Ámbito de mercado</b>	a. Amplitud geográfica b. Amplitud demográfica	(Burton <i>et al.</i> , 2003; L. Gallardo, 2006; García y Sañudo, 2011; García-Ferrando y Llopis, 2011; IHRSA, 2006; Peppers y Rogers, 2011)	Entrevista a gerentes
<b>X14.Marketing y comunicación</b>	a. Esfuerzo de marketing online b. Esfuerzo de marketing offline c. Posición online d. Esfuerzo económico en marketing	(Cherubini, 1997; Esteban, 1997; Kotler y Armstrong, 2011; Kotler y Meller, 2006; Nardi <i>et al.</i> , 2012; Page <i>et al.</i> , 1998; Sánchez-Martin, 2014; Somalo, 2011)	PageRank Entrevista a gerentes
<b>X15.Gestión del cliente</b>	Uso de herramientas de gestión activa del cliente	(Calabuig <i>et al.</i> , 2008; García <i>et al.</i> , 2014; García y Pires, 2010; Imbroda, 2014; Peppers y Rogers, 2011; Reichheld, 2002; Sánchez-Martin, 2013)	Entrevista a gerentes
<b>X16.Política de precios</b>	a. Precios b. Variación de precios	(C. Campos, 2000a, 2000b; Cuevas, 2011; FACUA, 2011; L. Gallardo, 2006; García y Sañudo, 2011; IHRSA, 2009; McCarthy, 2004; Nardi <i>et al.</i> , 2012; Sánchez-Buján, 2000; Sánchez-Martin, 2011, 2014)	Entrevista a gerentes

## VARIABLES DE IDENTIDAD

### *X1. Tipo de gestión*

La variable tipo de gestión viene determinada por un único indicador: la propiedad de la instalación deportiva según si es propiedad privada o pública, por lo que se trata de un indicador cualitativo de 2 categorías. Para esta variable no ha habido que realizar más tratamientos que la simple conversión de la información cualitativa en los códigos 1 y 2 según corresponda, tal y como se indica en la Tabla 32.

**Tabla 32: Esquema de tratamiento de la variable *x1.tipo de gestión***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías del indicador
X1. Tipo de gestión	Propiedad del espacio	Instalación	Categorico	1. Privada
	deportivo	deportiva	dicotómico	2. Pública

### **Análisis descriptivo básico**

Mediante el análisis descriptivo básico observamos que el 91,5% de las empresas seleccionadas gestionan equipamientos privados, y que tan sólo un 8,5% lo hace en instalaciones públicas, tal y como se observa en la Tabla 33.

**Tabla 33: Parámetros descriptivos de la variable *x1.tipo de gestión***

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Privado	97	89,0	89,0
	Público	12	11,0	100,0
	Total	109	100,0	

Para esta variable no es necesario realizar agrupaciones puesto que al ser una variable categórica los grupos corresponden a las mismas categorías.

### *X2. Antigüedad*

La variable antigüedad queda explicada por un único indicador, la cantidad de años desde la constitución de la empresa, por lo que se trata de un indicador numérico que discriminará la fracción de los años. La información recogida procede de la información de la empresa (Tabla 34).

Para esta variable ha habido que tratar la información, puesto que se recibía en formato de fecha. En primer lugar se convirtió la fecha de constitución a número de días en un año dado y se comparó este número con la fecha de referencia para todas las empresas: el 31/12/2014. La fecha no pudo ser posterior debido a que la información contable de las empresas puede tardar en ser volcada entre 2 años y 2 años y medio, por ello observaremos que no hay empresas con menos de un año de existencia puesto que aún no se han volcado en las bases de datos. Además muchas de las empresas de la muestra, por su forma jurídica, no disponen de una fecha de inicio, por lo que esta información no ha podido ser contrastada para toda la muestra mediante la base de datos SABI, por lo que hubo de recurrir a consultarla a los responsables de las empresas en los casos necesarios. La fórmula empleada en el programa informático Excel fue:

$$=DIAS360("fecha\_de\_constitución";"fecha\_de\_referencia";VERDADERO)/365.$$

El resultado se redondeó a números enteros más un decimal que corresponderá con la fracción de un año.

Tabla 34: Esquema de tratamiento de la variable *x2.antigüedad*

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Rango del indicador
X2. Antigüedad	Años desde la constitución de la empresa	Empresa	Cuantitativa continua	Entre 1,0 y 44,0

### Análisis descriptivo básico

Mediante el análisis de los principales parámetros descriptivos de los datos recogidos para esta variable (Tabla 35) observamos que tenemos una muestra formada por 106 observaciones, con media 11,72 y varianza 80,53, con un coeficiente de asimetría es 1,35 y curtosis de 2,01. El rango de variación de la muestra es 41,95, con mínimo 1,25 y máximo 43,21. Para la distribución de los grupos se hicieron pruebas con cuartiles y percentiles 33 y 66, en las cuales se observó que la distribución con p33 y p66 incurría en un error menor de 13,1% en la media y 0,97% en la desviación típica.

Tabla 35: Principales parámetros descriptivos de la variable *x2.antigüedad*

Concepto	Valor
n:	109
Media	11,722
Varianza:	80,515
Desviación típica:	8,973
Error Estándar:	87,57%
Asimetría:	1,352
Curtosis:	2,011
Mínimo:	1,300
Percentil 33	7,232
Cuartil 2:	9,500
Percentil 66:	13,656
Máximo:	43,200
Rango:	41,900

Los percentiles p33 y p66 son [7,232; 13,656]. Como era de esperar, si observamos los datos, la mayor parte de empresas tienen menos de 13 años de existencia, y disminuye su número a medida que aumenta los años de existencia.

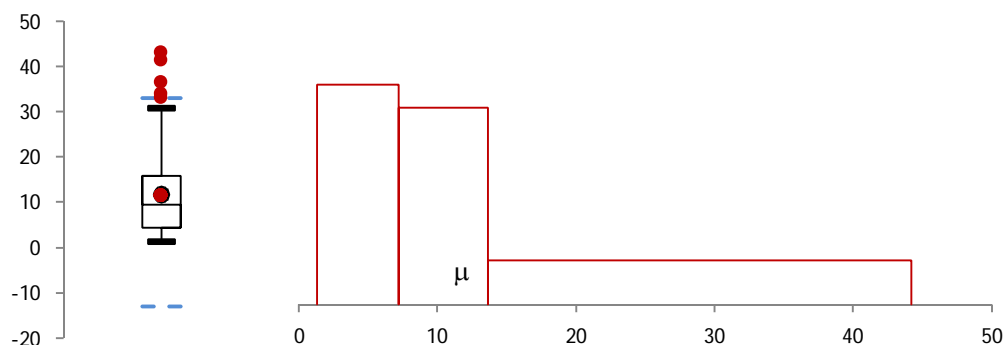


Figura 58 Diagrama de caja e histograma de la variable *x2.antigüedad*

Para esta variable se han agrupado las empresas en 3 subgrupos basándonos en el corte que establece los percentiles 33 y 66, de forma que como resultado obtendremos un indicador categórico ordinal:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Empresas nuevas	[1,25; 7,232[	35
2. Empresas jóvenes	[7,232; 13,656[	35
3. Empresas maduras	[13,656; 43,21]	39

### X3. Estructura de la propiedad

La estructura de la propiedad queda explicada 3 varios indicadores relacionados con los datos de la empresa: la forma jurídica de la empresa y la distribución del capital social (Tabla 36).

**Tabla 36: Esquema de tratamiento de la variable x3.estructura de propiedad**

Nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador
<b>X3. Estructura de la propiedad</b>	a.Forma jurídica	Empresa	Categórico no ordinal	1: SA 2: SL y SLU 3: SLL y Coop 4: UTE 5: Autónomo, CB y SC
	b.Distribución del Capital Social	Empresa	Categórico dicotómico	1: >50% del capital un socio. 2: =<50% del capital un socio.

- **Indicador A: La forma jurídica de la empresa**  
Se trata de un indicador cualitativo que diferencia entre los diversos tipos de empresas que se pueden constituir según lo explicado en el capítulo 2. Para hacerlo más simple, y debido a la poca diversidad de tipos de empresa que encontramos en la muestra hemos resumido los tipos de empresa en los siguientes 4:
  - o SA, sociedades anónimas
  - o SL, sociedades limitadas; y SLU, sociedades limitadas unipersonales
  - o Sll, sociedades limitadas laborales; y Coop., Sociedades cooperativas
  - o UTE, Uniones de empresas
- **Indicador B: La distribución del capital social**  
Inicialmente los datos de la distribución del capital social son complejos de obtener debido a que si la empresa ha realizado cambios, la información puede no aparecer actualizada en las bases de datos consultadas, y en las entrevistas realizadas, el gerente, como responsable técnico pero no propietario, podía no conocer el dato exacto. Por ello, se redujeron las potenciales variaciones que indujeran a error para terminar clasificando dicho indicador mediante información categórica dicotómica, que diferenciara, por un lado, las empresas con un socio mayoritario y con poder de decisión y, por otro lado, las empresas con una distribución del capital social sin mayorías, y que obliga a la toma de decisiones consensuada o pactada.

### Análisis descriptivo básico

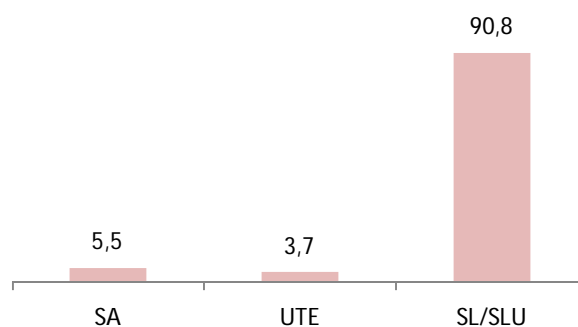
Indicador A: Forma jurídica:

Mediante el análisis de los principales parámetros descriptivos de los datos recogidos para esta variable, observamos que la distribución de las empresas entre las diferentes categorías del indicador forma jurídica es muy desigual, identificándose 2 categorías principales (Tabla 37): la de las sociedades limitadas, con el 90,8% de la muestra y la de las sociedades anónimas o uniones de empresas con el 9,2% de la muestra.

**Tabla 37: Principales parámetros descriptivos del indicador *x3a\_forma jurídica*.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
SA	6	5,5	5,5
SL/SLU	99	90,8	96,3
UTE	4	3,7	100,0
Total	109	100,0	

Uno de los primeros tratamientos que se le aplicó a este indicador fue el de suprimir la categoría de sociedades cooperativas, incorporando la única sociedad de dicha categoría al grupo de sociedades limitadas, quedando 3 categorías diferenciadas (Figura 59), en las que destacan las sociedades limitadas.



*Figura 59 Empresas por forma jurídica*

Indicador B: Distribución del capital social:

Por otro lado, el indicador de distribución de capital social está constituido por 58 empresas cuyo accionista mayoritario posee más del 50% de las acciones, y 51 con el capital social distribuido entre varios accionistas (Tabla 38).

**Tabla 38: Principales parámetros descriptivos del indicador *x3b.distribución del capital social***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
>50% 1socio	58	53,2	53,2
=<50% 1 socio	51	46,8	100,0
Total	109	100,0	

Si se combinan las 2 tablas anteriores obtenemos que las empresas que no son sociedades limitadas están agrupadas en 2 categorías, según se puede observar en la Tabla 39.

**Tabla 39: Datos agrupados de los 3 indicadores de la variable *x3.estructura de la propiedad***

	SA	SL/SLU	UTE
>50% 1socio	6	48	4
=<50% 1 socio	-	51	-

Para esta variable, finalmente, y debido a la escasez de sociedades anónimas y UTEs, se consideró que era más apropiado unirlas en una única categoría, por lo que se han reagrupado las empresas en 3 grupos, tal y como se indica en la Tabla 40.

**Tabla 40: Principales parámetros descriptivos de la variable *x3.estructura de propiedad***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1. Sociedades limitadas con varios socios	51	46,8	46,8
2. Sociedades limitadas con un socio mayoritario	48	44,0	90,8
3. Sociedades anónimas y uniones de empresas	10	9,2	100
Total	109	100,0	

#### *X4. Ubicación*

La variable ubicación queda explicada por un único indicador, la ubicación geográfica en el municipio de la instalación deportiva estudiada. Por lo que se trata de un indicador categórico que discriminará 4 niveles (Tabla 41). La información recogida procede de la observación mediante el uso del programa informático Google maps®, en el cual se buscaron y crearon las ubicaciones de cada una de las instalaciones deportivas y se comparó con los criterios que se explican a continuación.

**Tabla 41: Esquema de tratamiento de la variable *x4.ubicación***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador
<b>X4. Ubicación</b>	Localización respecto al centro del municipio	Instalación deportiva	Cualitativa no ordinal	1: Casco urbano 2: Extrarradio 3: Fuera del casco 4: Núcleo urbanizado fuera de casco

Para este indicador se realizó previamente un estudio de la ubicación geográfica mediante la introducción de la dirección postal de las instalaciones deportivas en el programa informático Google maps®, y posteriormente se fueron marcando en el plano, observando su cercanía o lejanía respecto al casco urbano. Para tal fin, tal y como se explica en la Figura 60, se elaboraron 4 categorías diferenciadas en función de los siguientes criterios:

- Instalaciones ubicadas dentro del casco urbano: Aquellas que estaban rodeados en sus 4 lados por edificios del casco urbano.
- Instalaciones ubicadas en el extrarradio del casco urbano: Aquellas que no colindan en al menos uno de sus lados con edificios urbanos.
- Instalaciones ubicadas fuera del casco urbano: Aquellas que no colindan con edificios urbanos en ninguno de sus lados o frentes.
- Instalaciones ubicadas en núcleos urbanizados fuera del casco urbano principal, ya sean, polígonos industriales, urbanizaciones o pedanías.



**Figura 60 Ejemplos de criterios de ubicación geográfica**

## Análisis descriptivo básico

Mediante el análisis de los principales parámetros descriptivos de los datos recogidos para este indicador (Tabla 42) se observa que el número de empresas disminuye a medida que nos alejamos del núcleo urbano principal. Dentro del casco urbano se encuentran el 33% de las empresas, en el extrarradio el 29,4%, en las afueras el 23,9% y en el núcleo urbanizado fuera del casco urbano el 13,7%.

**Tabla 42: Principales parámetros descriptivos de la variable *x4.ubicación***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casco urbano	36	33,0	33,0
Extrarradio	32	29,4	62,4
Afueras	26	23,9	86,3
Núcleo afueras	15	13,7	100,0
Total	109	100,0	

## VARIABLES TANGIBLES

### *X5.Tamaño*

La variable tamaño está formada por varios indicadores que tratan de acotar los principales valores relacionados, para ello, diferenciaremos 2 grupos: el tamaño de la instalación deportiva y el tamaño de la empresa, puesto que podemos encontrar empresas con varias instalaciones deportivas en otras poblaciones, provincias o comunidades autónomas que no están incluidas en el estudio:

- Indicador A: Tamaño de la instalación deportiva

El indicador tamaño de la instalación deportiva contiene a su vez 3 subindicadores que ayudan a discriminar entre diferentes unidades de medida:

- o Subindicador 1: Número de trabajadores

Recoge la cantidad de empleados que trabajan en una instalación deportiva. Se quiso obtener un dato que pudiera ser comparable entre instalaciones independientemente del estilo de contratación de cada responsable debido a que en el sector deportivo es común la contratación de gran parte de los técnicos deportivos mediante contratos de jornada parcial y, sobre todo, en el caso de técnicos deportivos de actividades dirigidas que realizan clases sueltas en las instalaciones deportivas, con pocas horas. Por ello, se ha efectuado un cálculo teniendo en cuenta las horas totales de contrato de la instalación deportiva, contabilizando todo su personal, y dividiendo estas horas entre el promedio de una jornada completa. Se contabilizó como jornada completa 40 horas a la semana, por lo que el indicador inicial es numérico continuo, y contempla las fracciones de jornadas completas. La fórmula empleada en el programa informático Excel fue:

$$= \text{"número\_horas\_totales"} / 40$$

El resultado se redondeó a números enteros más un decimal, que corresponde con la fracción de una jornada completa. Posteriormente y a fin de clasificar los resultados se ha creado una escala de clasificación basada en los datos observados de la siguiente forma:

Subindicador	Categorías	Rango de datos
Categorico ordinal	1. Centro micro	Menos de 5 empleados
	2. Centro pequeño	Entre 5 y 10 empleados
	3. Centro mediano	Entre 10 y 25 empleados
	4. Centro grande	Más de 25 empleados

o Subindicador 2: Metros cuadrados de superficie

Identifica la cantidad de metros cuadrados que ocupa la instalación deportiva y que se destina a sus clientes. Se trata de un indicador numérico discreto que hemos clasificado según los datos observados en la muestra de la siguiente forma:

Subindicador	Categorías	Rango de datos
Categórico ordinal	1. Centro micro	Menos de 500 metros
	2. Centro pequeño	Entre 500 y 2.000 metros
	3. Centro mediano	Entre 2.000 y 4.000 metros
	4. Centro grande	Más de 4.000 metros

- Indicador 2: Tamaño de la empresa:

Para la elaboración de este indicador se siguieron los criterios de la Comisión Europea de la UE, según la recomendación 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas, y más concretamente la directiva 2013/34/CE, del Parlamento Europeo, del 29 de junio, sobre estados financieros anuales, consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresa. Por ello, tal y como se observa en la Tabla 43, para poder clasificar a dichas empresas, estas deben cumplir con unos requisitos de volumen del balance, del volumen de negocio y del número de trabajadores, y tal y como indica la citada directiva europea, las empresas deben cumplir con al menos 2 de los 3 criterios para cada uno de sus niveles.

**Tabla 43: Criterios de clasificación del tamaño de las empresas. Fuente: Parlamento europeo, directiva 2013/34/CE.**

Tipo de empresa	Balance anual máximo	Volumen de negocios anual máximo	Trabajadores máximos
Microempresa	350.000€	700.000€	10
Pequeña empresa	4.000.000€	8.000.000€	50
Mediana empresa	20.000.000€	40.000.000€	250
Gran empresa	Supera los valores de las anteriores		

- o Subindicador1: Número de trabajadores  
Subindicador cuantitativo que establece el número total de empleados que trabaja en una compañía según los datos fiscales para el año 2013.
- o Subindicador2: Volumen de ventas  
Subindicador cuantitativo que establece la cifra de ventas totales que ha facturado a todos sus clientes durante el periodo anual de 2013.
- o Subindicador 3: Balance anual  
Subindicador cuantitativo continuo que aporta la información concerniente al balance de situación final, indicando su estado a fecha 31 de diciembre de 2013.

El esquema básico de tratamiento de los indicadores y subindicadores explicados se expone en la siguiente

**Tabla 44: Esquema de tratamiento de la variable *x5.tamaño de la empresa***

Código y nombre de la variable	Indicador	Subindicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador
<b>X5.Tamaño</b>	a. Tamaño de la instalación deportiva	Nº de trabajadores	Instalación deportiva	Categorico	1. Centro micro 2. Centro pequeño 3. Centro mediano 4. Centro grande
		Metros cuadrados superficie	Instalación deportiva	Cuantitativo discreto	1. Centro micro 2. Centro pequeño 3. Centro mediano 4. Centro grande
	b. Tamaño de la empresa	Número de trabajadores	Empresa	Cuantitativo discreto	1. Microempresa 2. Pequeña empresa 3. Mediana empresa 4. Grande empresa
		Volumen de ventas	Empresa	Cuantitativo continuo	
		Capital social	Empresa	Cuantitativo continuo	

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: nº de trabajadores:

Tenemos una muestra con media 12,43 y varianza 107,45 (Tabla 45). El coeficiente de asimetría es 1,93 y el de curtosis es 4,76. El rango de variación de la muestra es 54, con mínimo 2 y máximo 56 y los tres cuartiles son {5,15; 9; 16,65}, con un rango intercuartílico igual a 11,5. No hay datos anómalos por defecto. Hay 3 datos anómalos por exceso aunque se van a tener en cuenta todos los datos.

**Tabla 45: Principales parámetros descriptivos del indicador *x5a.empleados***

Concepto	Valor
n:	109
Media	12,43
Varianza:	107,45
Desviación típica:	10,37
Error Estándar:	1,31
Asimetría:	1,9298
Curtosis:	4,7646
Mínimo:	2
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	5
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	9
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	17
Máximo:	56
Rango:	54
Rango Intercuart.:	12

Pese a tener dichos datos estadísticos se ha preferido modificar los Q2 y Q3, tal y como se proponía anteriormente, 10 y 25 empleados. Al agrupar los datos se incurre en un error del 10,37% en el cálculo de la media y del 6,67% en el de la desviación típica, ambos tolerables (Figura 61).

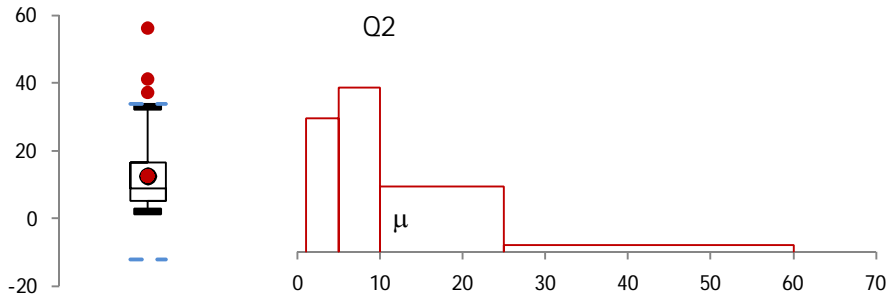


Figura 61 Diagrama de caja e histograma de distribución de grupos del indicador  $x5.a_n^\circ$  trabajadores

Indicador A: Metros cuadrados de superficie [m2]:

Tenemos una muestra formada por 109 observaciones (Tabla 46), con media 42778,36 y varianza 41097980545,08. El coeficiente de asimetría es 5,28 y el de curtosis es 27,22. El rango de variación de la muestra es 1199840, con mínimo 160 y máximo 1200000 y los tres cuartiles son {850; 1600; 3150}, con un rango intercuartílico igual a 2300.

Tabla 46: Principales parámetros descriptivos del indicador  $x5a.m2$

Concepto	Valor
n:	109
Media	42823,53
Varianza:	41094201222,81
Desviación típica:	202717,05
Error Estándar:	26618,05
Asimetría:	5,2851
Curtosis:	27,2219
Mínimo:	160
Primer Cuartil $Q_1$ :	1000
Segundo Cuartil $Q_2$ :	1700
Tercer Cuartil $Q_3$ :	3150
Máximo:	1200000
Rango:	1199840
Rango Intercuart.:	2150

No hay datos anómalos por defecto. Hay 11 datos anómalos por exceso que desvirtúan los datos, tal y como se puede observar en la Figura 62, así que se decidió crear un grupo con los datos anómalos por exceso y redistribuir el resto de empresas en los 3 grupos indicados anteriormente.

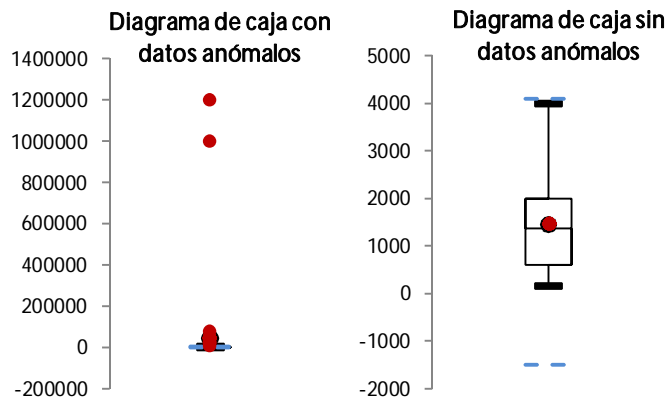


Figura 62 Comparativa de diagramas de caja con y sin datos anómalos para el indicador  $x5a_m2$

Al agrupar los datos se incurre en un error del 5,54% en el cálculo de la media y del -1,03% en el de la desviación típica. Los 3 grupos restantes quedarán de la siguiente forma (Figura 63).

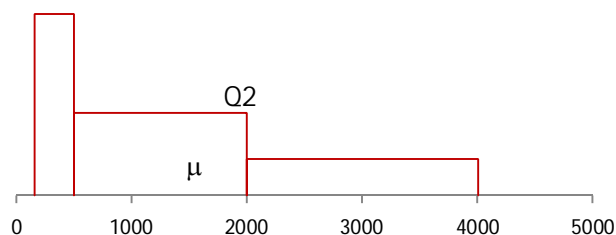


Figura 63 Histograma de grupos del indicador *x5a\_m2*

Por último, aplicando los grupos de ambos subindicadores (Tabla 47) se obtiene una distribución semejante en los centros micro, 29 y 31 empresas respectivamente, y en los centros pequeños, 39 y 42 empresas, pero en cambio se observa una proporción desigual en los centros medianos, 32 y 12, y en los centros grandes, 9 y 24 empresas.

Tabla 47: Distribución de los grupos de empresas para los indicadores *x5a.empleados* y *x5a.m2*

	<i>x5a_trabajadores</i>		<i>x5a_m2</i>	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Centro micro	29	26,6	31	28,5
Centro pequeño	39	35,8	42	38,5
Centro mediano	32	29,4	12	11,0
Centro grande	9	8,2	24	22,0
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

Indicador B: Tamaño de la empresa

Tal y como se ha indicado anteriormente para el análisis y distribución de dicho indicador se han utilizado los criterios de clasificación de las empresas según el Parlamento Europeo, directiva 2013/34/CE, por lo que no ha sido necesario un análisis descriptivo de la muestra para la realización de la clasificación de las empresas. El resultado de la aplicación de dichos criterios ha tenido como resultado la siguiente clasificación de la muestra (Tabla 48). Como se puede observar no existen grandes empresas en la muestra bajo los criterios estipulados, y la distribución está claramente decantada hacia la micro empresa con el 63,2% de la muestra, un 23,9% para las pequeñas empresas, un 10,1% para las medianas y un 2,8% grandes.

Tabla 48: Distribución de los grupos de empresas para el indicador *x5b.tamaño empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	69	63,2
Pequeña empresa	26	23,9
Mediana empresa	11	10,1
Gran empresa	3	2,8
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>100,0</b>

### *X6. Capacidad productiva*

La variable capacidad productiva está formada por varios indicadores que tratan de reflejar algunos parámetros que describen la capacidad de producir, que en este caso se traducirá por capacidad de dar servicio, o dicho de otra forma la capacidad de atender a un número determinados de clientes. Todos los indicadores de esta variable van referidos a las instalaciones deportivas estudiadas (Tabla 49), para ello se han seleccionado 3 indicadores:

- **Indicador A: Cantidad total de clientes actuales**  
Se indica el número promedio de clientes mensuales, para ello se solicita a los gestores de las instalaciones deportivas que realicen un cálculo promedio de clientes en un año, dividido entre los 12 meses. Este indicador que en principio parece sencillo se torna complejo cuando se debe definir la categoría de cliente en función de su frecuencia de compra en un centro deportivo. Para Kotler (2006) existen 3 tipos de clientes en función de la frecuencia de compra: el cliente de compra frecuente, habitual y ocasional; el cliente frecuente coincide con aquellos que adquieren abonos mensuales o cursos de pago recurrente; el cliente habitual se podría identificar con aquellos que compran abonos anuales, bonos con un número determinado de entradas y que tiene fecha de caducidad, y aquellos que están incluidos en una base de datos para la reserva y alquiler de espacios deportivos; y los clientes ocasionales, son aquellos que escapan al control del gestor, puesto que adquieren sus servicios de forma puntual o por una única vez, a estos clientes se les puede identificar con aquellos que adquieren alguna entrada puntual al centro deportivo, realizan el pago de un alquiler de forma puntual y esporádica, o acompañan a un cliente frecuente o habitual en alguna ocasión. A fin de contabilizar el promedio de clientes en los diferentes tipos de servicios recogidos en este estudio, como gimnasios, centros deportivos, piscina municipales, clubes de tenis o padel y campos de golf, se contabilizarán los dos primeros tipos de clientes, por lo que se descartan aquellos clientes de compra ocasional. La consideración de cuáles debe contabilizar o no en función de este criterio se ha dejado a juicio del gestor entrevistado.
  
- **Indicador B: Ratio de superficie de la instalación deportiva por cliente**  
Indicador numérico que relaciona el total de clientes y los metros cuadrados que la instalación pone a su servicio. Este indicador relaciona los ya tratados “número total de clientes” y “superficie de la instalación deportiva”. El resultado es un valor comparable de la proporción del tamaño de las instalaciones en función de la capacidad de servicio. La fórmula de cálculo introducida en el Excel es la siguiente:

$$= "Total\_clientes" / "total\_m2\_ID"$$

**Tabla 49: Esquema de tratamiento de la variable *x6.capacidad de producción***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador
<b>X6. Capacidad productiva</b>	a.Nº de clientes totales	Instalación deportiva	Cuantitativo discreto	Entre 80 y 3600 clientes
	b.Metros cuadrados por cliente	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 0,52m <sup>2</sup> y 1539m <sup>2</sup> por cliente

### **Análisis descriptivo básico**

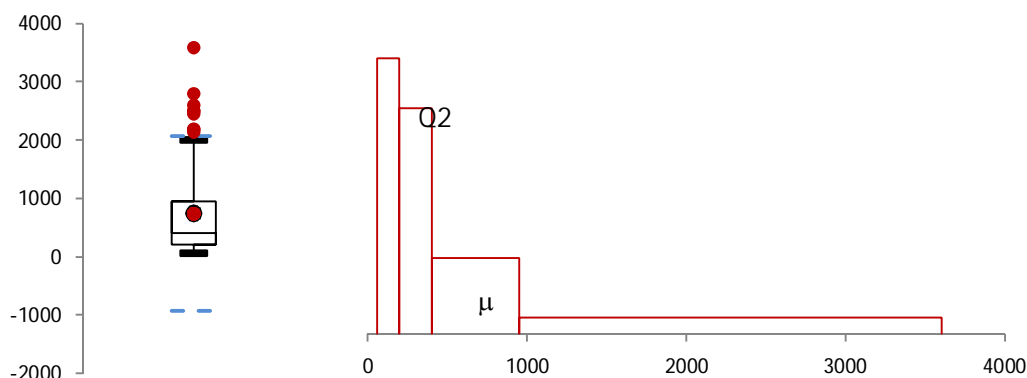
Indicador A: N° clientes

Tenemos una muestra con media 750 y varianza 585100,25 (Tabla 50). El coeficiente de asimetría es 1,53 y el de curtosis es 1,78. El rango de variación de la muestra es 3520, con mínimo 80 y máximo 3600. Los tres cuartiles son {200; 400; 1020}, con un rango intercuartílico igual a 820. No hay datos anómalos por defecto. Hay 6 datos anómalos por exceso, aunque no se van a suprimir porque son datos correctos y necesarios aunque estén alejados de la media más de 2 desviaciones típicas.

**Tabla 50: Principales parámetros descriptivos del indicador  $x_{6a.n^\circ}$  de clientes**

Concepto	Valor
n:	109
Media	750
Varianza:	585100,25
Desviación típica:	764,92
Error Estándar:	78,07
Asimetría:	1,5313
Curtosis:	1,7811
Mínimo:	80
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	200
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	400
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	1020
Máximo:	3600
Rango:	3520
Rango Intercuart.:	820

Se estudiaron diferentes clasificaciones y al agrupar los datos en base a los cuartiles 1, 2 y 3 (Figura 64), se incurre en un error menor que con 2, 3 o 5 divisiones, con un 4,38% de error en el cálculo de la media y del -3,85% en el de la desviación típica. Además se observa como la muestra está muy concentrada hasta el cuartil 3, a partir del cual hay un mayor distanciamiento y excepcionalidad de los datos.



**Figura 64 Diagrama de caja e histograma de distribución de grupos del indicador  $x_{6a.n^\circ}$  clientes**

Para esta variable se han agrupado las empresas en 4 subgrupos basándonos en el corte que establece los cuartiles Q<sub>1</sub>, Q<sub>2</sub>, y Q<sub>3</sub>, de forma que como resultado obtendremos un indicador categórico ordinal:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Capacidad residual	[60; 200[	29
2. Capacidad baja	[200; 400[	24
3. Capacidad media	[400; 1020[	25
4. Capacidad alta	[1020; 3600]	31

#### Indicador B: Metros cuadrados por cliente

El análisis descriptivo básico de dicho indicador se ve claramente influenciado por 9 datos atípicos que alteran los parámetros estadísticos del resto de la muestra, por lo que se procedió a separarlos en un grupo independiente. Tal y como se puede observar en la Figura 65, el diagrama de caja muestra la distribución de los datos antes y después de dicha separación de la muestra en base a los datos atípicos.

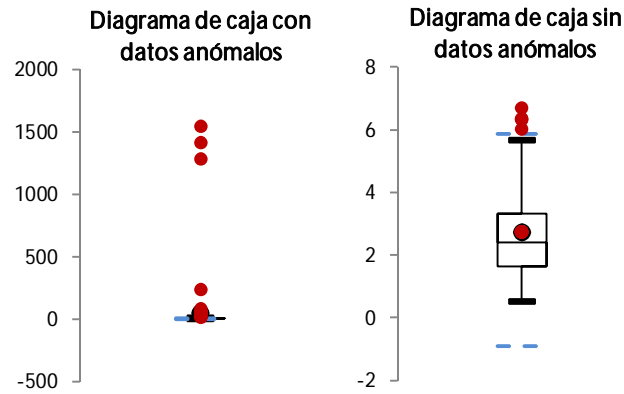


Figura 65 Comparativa de diagramas de caja con y sin datos anómalos para el indicador *x6b\_m2/cliente*

Los parámetros estadísticos descriptivos básicos (Tabla 51), sin contar los 9 datos anómalos, tiene una media de 2,72 y varianza 2,27, un coeficiente de asimetría es 0,92 y curtosis es 0,27. El rango de variación de la muestra es 6,15, con mínimo 0,52 y máximo 6,67. Los tres cuartiles son {1,64; 2,4; 3,33}, con un rango intercuartílico igual a 1,69.

Tabla 51: Principales parámetros descriptivos del indicador *x6b.m2/cliente*

Concepto	Valor
n:	109
Media	2,724
Varianza:	2,27
Desviación típica:	1,51
Error Estándar:	0,16
Asimetría:	0,9171
Curtosis:	0,2728
Mínimo:	0,52
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	1,64
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	2,4
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	3,33
Máximo:	6,67
Rango:	6,15
Rango Intercuartil.:	1,69

La agrupación de los datos se realizó con 3 grupos basados en los percentiles 33 y 66 con la muestra segmentada sin los datos anómalos, en la que se incurre en un error del 6,50% en el cálculo de la media y del 0,65% en el de la desviación típica. Los 3 grupos quedarán de la siguiente forma (Figura 66).

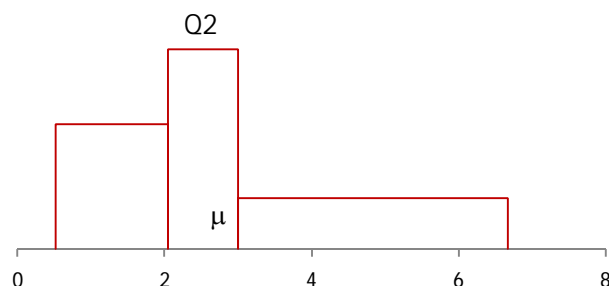


Figura 66 Histograma de grupos del indicador *x6b\_m2/cliente*

La muestra segmentada que se ha aislado en un grupo aparte, está formada por empresas del ámbito educativo [entre 15m<sup>2</sup> y 19,2m<sup>2</sup> por cliente], hoteles con una gran superficie [33,3 m<sup>2</sup> por cliente] y los 4 campos de golf de la muestra [entre 230m<sup>2</sup> y 1539m<sup>2</sup> por cliente], por lo que a esta muestra tan especial la denominaremos instalaciones deportivas especiales, puesto que poco tienen que ver en lo que a superficie por cliente se refiere con el resto de la muestra. Para este indicador, por lo tanto, se han agrupado las empresas en 4 subgrupos basándonos en el corte que establece los percentiles 33 y 66 más el grupo especial, así como resultado obtendremos un indicador categórico ordinal:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Espacio cliente reducido	[0,52; 2,047[	29
2. Espacio cliente amplio	[2,047; 3[	34
3. Espacio cliente muy amplio	[3; 6,67[	37
4. IIDD especiales	[15; 1539[	9

## X7. Capacidad financiera

La variable capacidad financiera la componen varios indicadores que representan la capacidad de endeudamiento y, por lo tanto, de reinversión, lo que supone competitividad, tal y como se explica en el capítulo 2.2. La componen 4 indicadores basados en ratios de balance contable explicados también en el mismo capítulo:

### - Indicador A: Financiación propia

Indicador cuantitativo continuo basado en el balance de situación de la empresa. Expresa la relación entre los fondos propios, representados por el capital social actual más los beneficios acumulados y las reservas, y los fondos ajenos, representados por la suma de los pasivos fijos y corriente. Los datos se expresan en tantos por uno, por ello, cuanto más cercano a 1 mayor será el ratio de financiación propia, lo que indicará que la empresa tiene más capacidad de obtener recursos propios ya que estos suponen un porcentaje superior a los ajenos. La fórmula empleada para la obtención del dato fue por lo tanto:

$$\text{Financiación Propia} = \text{FFPP} / \text{FFPP} + \text{FFAA}$$

*Nota:*

- FFPP = Fondos propios = capital\_social + beneficios\_acumulados + reservas
- FFAA = Fondos ajenos = pasivo\_fijo + pasivo\_corriente

Sin embargo, para este indicador, el dato numérico obtenido no se consideró relevante puesto que no se trata de prever una situación de quiebra (Acosta, Correa, y González, 2003; Altman, 2000; Fernando y Oranday, 2012) para la que las diferencias sutiles pueden ser fundamentales, sino que lo que se pretende es observar factores que puedan impedir o facilitar el éxito económico. Por ello, se consideró más interesante agrupar a las empresas en base a diferentes situaciones de financiación propia, para lo que se establecieron 3 subgrupos:

- Alta financiación propia: Cuando el indicador supera 0,5 sobre 1. Lo que indica que hay más fondos propios que ajenos.
- Baja financiación propia: Cuando el indicador está situado entre 0 y 0,5. Lo que indica que hay financiación propia pero que está inferior a la ajena.
- Financiación propia negativa: Cuando el indicador está por debajo de 0. Lo que significa que no hay financiación propia, sólo ajena, supone una situación de quiebra técnica. En esta situación, pese a que no hay reglas que lo establezcan, es difícil que una empresa obtenga financiación externa nueva salvo que aporte nuevas o mejores garantías de pago.

- Indicador B: Cobertura de inmovilizado

Este indicador se obtiene de forma cuantitativa, ya que está basado en el balance de situación de la empresa. Expresa la relación entre el activo fijo y el pasivo fijo en tantos por uno, por ello, cuanto más cercano a 1 mayor será el ratio de cobertura del inmovilizado, es decir, de financiación a largo plazo de los activos a largo plazo, lo que indicará que la empresa tiene una financiación temporal acorde a su estructura de activos. La fórmula empleada para la obtención del dato fue, por lo tanto:

$$\text{Cobertura de inmovilizado} = PF + FFPP / A.F.$$

Nota:

- AF = Activo Fijo
- PF = Pasivo Fijo
- FFPP = Fondos Propios

Al igual que para el anterior indicador el dato numérico no se consideró relevante por idénticas circunstancias, así que identificaron 3 subgrupos:

- Alta cobertura del inmovilizado: Cuando el indicador supera 1. Lo que indica que los activos fijos están completamente financiados por fuentes a largo plazo ajenas o propias.
- Baja cobertura del inmovilizado: Cuando el indicador está situado entre 0 y 1. Lo que indica la fracción de cobertura de inmovilizado con fuentes a largo plazo.
- Cobertura negativa de inmovilizado: cuando el indicador está situado por debajo de 0. Lo que señala que no sólo la empresa no cubre con financiación a largo plazo el inmovilizado sino que además debe financiar los fondos propios con financiación externa.

- Indicador C: Evolución a medio plazo

Este indicador numérico se obtiene del balance de situación de la empresa. Expresa la relación entre las ventas producidas a medio plazo por la empresa, con la intención de establecer la dirección de la tendencia, bien sea de crecimiento o decrecimiento, lo que indicará que la empresa gana o pierde capacidad de facturación. Como término general se establece la relación entre el primer año de los datos recogidos en este estudio, el año 2009, y el último año de datos, el año 2013. Como excepción, aquellas empresas que no estuvieran activas en 2009 se recogerá el año siguiente, 2010 o el 2011, en su caso. Para aquellas empresas que hubieran desaparecido o se encuentren inactivas en 2013 se indicará con la agrupación correspondiente. La fórmula empleada para el cálculo de este indicador coloca al último año en el numerador, y al año con el que se quiere comparar en el denominador, de la siguiente forma:

$$= \text{Ventas}_{2013} / \text{Ventas}_{2009}^{40}.$$

Los datos resultantes de la fórmula indicarán en el caso de que superen la unidad que la empresa está en crecimiento. Al igual que en los precedentes indicadores, se han agrupado a las empresas en 3 subgrupos en función de los resultados de la fórmula:

- Crecimiento: Aquellas empresas que obtienen un resultado superior al 1. Lo que indica que en el año 2013 han obtenido una facturación superior al 2009<sup>42</sup>.
- Decrecimiento: Aquellas empresas que obtienen resultados inferiores a la unidad. Lo que indica que tras el paso del tiempo han facturado menos que años anteriores.
- Extinguidas: Aquellas cuya facturación en 2013 es 0 o inferior a 10.000€, lo que indica que ya no existen o están en proceso de disolución.
- Nuevas empresas: Aquellas de las que no se disponen datos anteriores a 2013, por lo que no se puede obtener dicha información.

<sup>40</sup> \* Año 2009, 2010 o 2011 según año de constitución de la empresa

Estos tres indicadores formarán parte del desarrollo de la variable de capacidad financiera cuyos datos resumimos en la Tabla 52.

**Tabla 52: Esquema de tratamiento de la variable *x7.capacidad financiera***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador
<b>X7. Capacidad financiera</b>	a.Financiación propia	Empresa	Categorico ordinal	1. Alta financiación propia 2. Baja financiación propia 3. Financiación propia negativa
	b.Cobertura del inmovilizado	Empresa	Categorico ordinal	1. Alta cobertura 2. Baja cobertura 3. Cobertura negativa
	c.Evolución medio plazo	Empresa	Categorico no ordinal	1. Crecimiento 2. Decrecimiento 3. Extinguidas 4. Nuevas empresas

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Financiación propia

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los datos recogidos para este indicador informa que el 19,3% de las empresas tienen una alta autofinanciación, casi la mitad -46,8%- tienen una baja autofinanciación y un tercio autofinanciación negativa, según lo que reflejan los datos de la Tabla 53.

**Tabla 53: Principales parámetros descriptivos del indicador *x7a.financiación propia***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Financiación propia negativa	37	33,9	33,9
Baja financiación propia	51	46,8	80,7
Alta financiación propia	21	19,3	100,0
Total	109	100,0	

Indicador B: Cobertura de inmovilizado

La Tabla 54, arroja los principales parámetros descriptivos de los datos recogidos para este indicador, en la cual se observa que más de una tercera parte de las empresas [33,3%] tienen una financiación de sus activos fijos adecuada, más de la mitad -52,8%-, la tienen por debajo del importe de los activos, por lo que financian parte de su inmovilizado con pasivos circulantes y un 13,9% financia además sus pérdidas acumuladas.

**Tabla 54: Principales parámetros descriptivos del indicador *x7b.cobertura de inmovilizado***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cobertura de inmovilizado negativa	15	13,8	13,8
Baja cobertura de inmovilizado	58	53,2	67,0
Alta cobertura de inmovilizado	36	33,0	100,0
Total	109	100,0	

#### Indicador C: Evolución de ventas

Tal y como se puede observar en Tabla 55, únicamente el 25,7% de las empresas han registrado una evolución positiva en sus ventas, el 26,6% facturaron menos en 2013 que años anteriores, un 34,9 % carecen de datos en 2013 lo que nos lleva a pensar que se han extinguido o están inactivas y un 12,8% son empresas nuevas, sobre las que no podemos obtener dicha información.

**Tabla 55: Principales parámetros descriptivos del indicador *x7c.evolución de ventas***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Crecimiento	28	25,7	23,9
Decrecimiento	29	26,6	52,3
Extinguidas	38	34,9	87,2
Nuevas empresas	14	12,8	100,0
Total	109	100,0	

#### *X8. Estructura de costes*

La variable estructura de costes la componen los varios indicadores que aglutinan los 4 principales grupos de gasto de las empresas del sector, según lo recogido en el capítulo 2.6, tal y como se expresa en la Tabla 56. En materiales van incluidos los gastos de la gestión corriente de las instalaciones; mantenimiento, alquiler, marketing, consumos, etc. La información recogida está basada en los datos de la cuenta de explotación de cada una de las empresas en su promedio anual 2009-2013 en forma de porcentaje respecto al total de los ingresos, de forma que estos indicadores recogen la proporción de dichos gastos respecto a ingresos de la siguiente forma:

$$\% \text{ Gasto} = \text{"partida\_de\_gasto\_promedio"} / \text{"ingresos\_totales\_medios"}$$

Nota:

- Partida de gasto promedio = corresponde con el gasto de personal, amortizaciones, intereses u otros en su promedio de los años 2009 a 2013, según corresponda.
- Ingresos totales medios = Corresponde al indicador de volumen de ingresos totales promedios de 2009 a 2013.

**Tabla 56: Esquema de tratamiento de la variable *x8.estructura de gastos***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador inicial	Categorías o rango del indicador
<b>X8. Estructura de costes</b>	Gastos de personal	Empresa	Cuantitativo continuo	De 0,11 a 0,85
	Gasto amortizaciones	Empresa	Cuantitativo continuo	De 0 a 0,69
	Gasto de materiales	Empresa	Cuantitativo continuo	De 0 a 0,72
	Gasto de intereses	Empresa	Cuantitativo continuo	De 0 a 0,33

Al igual que ha sucedido en algunos indicadores explicados anteriormente el dato cuantitativo no aporta la información que se pretende para este estudio así que se ha elaborado un análisis descriptivo básico de la muestra a fin de agrupar a las empresas para cada uno de los indicadores en 2 grupos diferenciados cada una, de forma que se separen las empresas que tienen gastos por debajo de la media o segundo cuartil, de las empresas que tienen gastos por encima del segundo cuartil.

Nota importante: Seguidamente se presentan los datos de la variable pero, esta ha sido excluida de los resultados por no haberse podido recoger la información de todas las empresas puesto que algunos de los balances contables consultados en las bases de datos no incluían esta información por no haber sido facilitada por la empresa, en total han sido 17 los datos perdidos en esta variable.

### Análisis descriptivo básico

#### Gastos de Personal

Tenemos una muestra formada por 92 observaciones (Tabla 57), cuya media es de 0,43 y la varianza de 0,03; el coeficiente de asimetría es 0,477 y el de curtosis es -0,31. El rango de variación de la muestra es 0,73, con mínimo 0,11 y máximo 0,85, y los tres cuartiles son {0,32; 0,39; 0,56}, con un rango intercuartílico igual a 0,24.

Tabla 57: Principales parámetros descriptivos del indicador *x8a.gastos de personal*

Concepto	Valor
n:	92
Media	0,4307
Varianza:	0,03
Desviación típica:	0,18
Error Estándar:	0,02
Asimetría:	0,4771
Curtosis:	-0,3144
Mínimo:	0,11
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	0,32
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	0,39
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	0,56
Máximo:	0,85
Rango:	0,73
Rango Intercuart.:	0,24

No hay datos anómalos, y tal y como se observa en la Figura 67 se trata de una muestra normal distribuida a ambos lados de la media, con una media y un Q2 cercanos. Al agrupar los datos en 2 subgrupos se incurre en un error del 1,39% en el cálculo de la media y del 3,46% en el de la desviación típica.

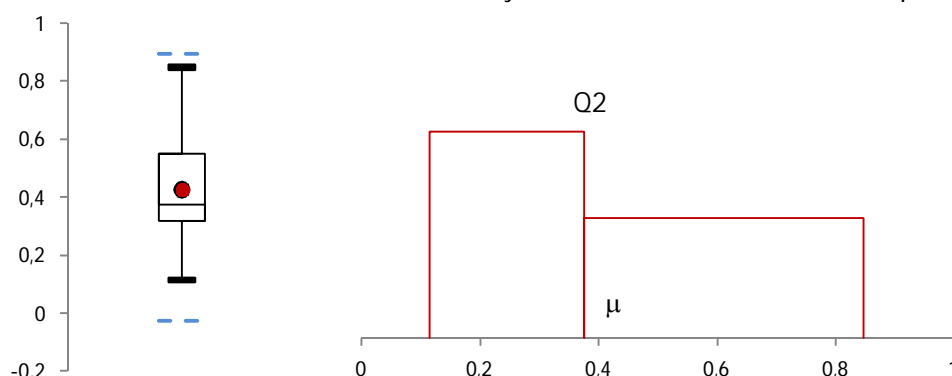


Figura 67 Diagrama de caja e histograma del indicador de gasto de personal

Una vez analizados los datos utilizaremos el cuartil dos para crear los dos grupos que quedarán de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Gasto personal inferior	[0; 0,39[	49
Gasto personal superior	[0,39; 0,85[	43

### Gastos de Amortizaciones

Los datos recogidos de este indicador y que se muestran en la Tabla 58, reflejan una muestra formada por 92 observaciones, de las cuales 12 han sido separadas del análisis por resultar datos anómalos fuera de la probabilidad normal. Para el resto de la muestra, formada por 76 datos, la media es de 0,0779 y varianza 0,00, un coeficiente de asimetría de 0,2432 y una curtosis de -1,0827. El rango de variación de la muestra es 0,19, con mínimo en 0 y máximo 0,19, cuyos cuartiles correspondientes son {0,032; 0,073; 0,120}, con un rango intercuartílico igual a 0,09.

Tabla 58: Principales parámetros descriptivos del indicador *x8b.gasto de amortizaciones*

Concepto	Valor
n:	92
Media	0,078
Varianza:	0,00
Desviación típica:	0,06
Error Estándar:	0,01
Asimetría:	0,2432
Curtosis:	-1,0827
Mínimo:	0,00
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	0,03149
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	0,073
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	0,12
Máximo:	0,19
Rango:	0,19
Rango Intercuart.:	0,09

La media y el segundo cuartil distan de 0,005 lo que nos indica que la muestra está cerca de mantener un cierto equilibrio una vez separados los datos anómalos (Figura 68). Es necesaria dicha separación puesto que los 12 datos anómalos deben ser tratados por separado.

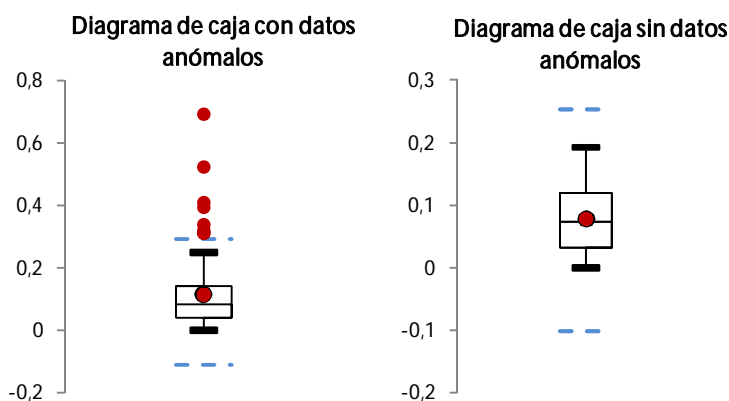


Figura 68 Diagrama de caja antes y después de la extracción de los datos anómalos del indicador de gastos de amortizaciones

Al agrupar los datos se incurre en un error del 8,97% en el cálculo de la media y del -14,71% en el de la desviación típica. Por todo ello, utilizaremos el cuartil 2 para crear los dos subgrupos de empresas con probabilidad normal y un tercer grupo que aglutinará los datos anómalos por exceso quedando de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Gasto amortización inferior	[0; 0,073[	41
Gasto amortización superior	[0,073; 0,20[	39
Gasto amortización anómalo	[0,20; 1]	12

### Gastos de materiales

Tenemos una muestra formada por 92 observaciones (Tabla 59), la media es de media 0,096 y varianza 0,01, coeficiente de asimetría de 0,87 y el de curtosis es -0,05. El rango de variación de la muestra es 0,31, con mínimo 0 y máximo 0,31 y los tres cuartiles son {0,036; 0,078; 0,147}, con un rango intercuartilico igual a 0,11.

Tabla 59: Principales parámetros descriptivos del indicador *x8c.gasto de materiales*

Concepto	Valor
n:	92
Media	0,0963
Varianza:	0,01
Desviación típica:	0,08
Error Estándar:	0,01
Asimetría:	0,8691
Curtosis:	-0,0465
Mínimo:	0,00
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	0,03650
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	0,078
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	0,15
Máximo:	0,31
Rango:	0,31
Rango Intercuart.:	0,11

Al igual que en el indicador anterior, la distribución de la muestra para el indicador de gastos de materiales induce a separar algunos datos anómalos por exceso que se alejan de forma significativa de la probabilidad normal del resto de la muestra según se observa en la Figura 69. Tras la revisión de los datos con y sin dichos datos anómalos se observó que la eliminación de dicha muestra no alteraba de forma importante los cuartiles ni la media, aunque sí el rango muestral y la asimetría.

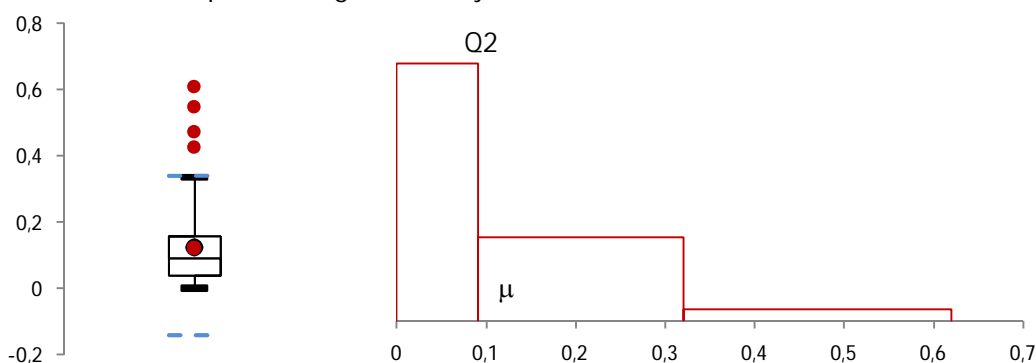


Figura 69 Diagrama de caja previo a la separación de los datos anómalos e histograma tras la clasificación de los grupos del indicador de gastos de materiales

De esta manera se decidió utilizar el cuartil dos para crear los dos subgrupos de empresas que quedarán de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Gasto materiales inferior	[0; 0,078[	41
Gasto materiales superior	[0,078; 0,31[	41
Gasto materiales muy superior	[0,31; 1]	7

Gastos de intereses

Tenemos una muestra formada por 92 observaciones (Tabla 60), con media 0,05 y varianza 0,01. El coeficiente de asimetría es 2,32 y el de curtosis es 4,95. El rango de variación de la muestra es 0,33, con mínimo 0 y máximo 0,33. Los tres cuartiles son {0,006; 0,018; 0,032}, con un rango intercuartilico igual a 0,026. No hay datos anómalos por defecto. Hay 18 datos anómalos por exceso que van a ser reagrupados.

Tabla 60: Principales parámetros descriptivos del indicador *x8d.gasto de intereses*

Concepto	Valor
n:	92
Media	0,048
Varianza:	0,006
Desviación típica:	0,075
Error Estándar:	0,008
Asimetría:	2,322
Curtosis:	4,953
Mínimo:	0,000
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	0,006
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	0,018
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	0,032
Máximo:	0,333
Rango:	0,33
Rango Intercuart.:	0,03

La diferencia entre la media y el segundo cuartil es importante, y el número de empresas situadas entre ambos datos también, en cambio, por encima de la media la desviación típica de incrementa separándose los datos (Figura 70), lo que ocasiona que sea una muestra difícilmente clasificable en grupos sin una pérdida importante de información.

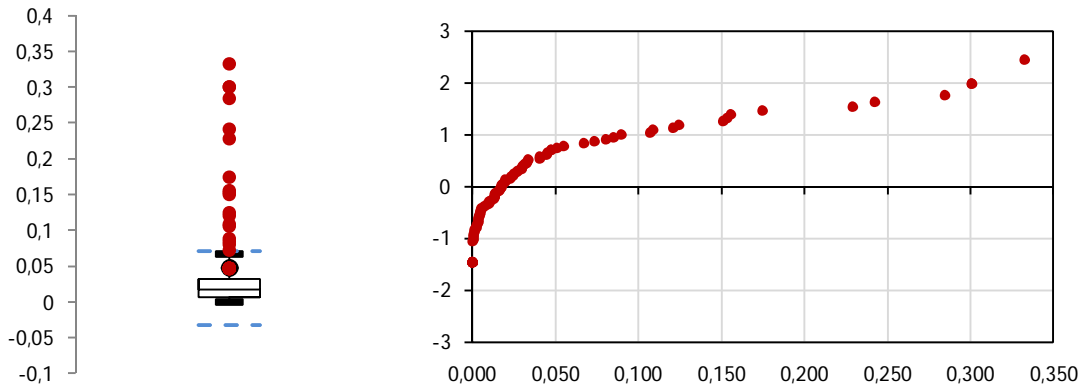


Figura 70 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal del indicador *x8d\_gastos\_de\_intereses*

Se han tratado de configurar los grupos de muchas formas pero finalmente la distribución que mejor respetaba la media y desviación típica ha sido la elaborada mediante el cuartil 2, separando en un grupo independiente los 18 datos con valores muy altos y mucha separación entre los mismos (Figura 71).

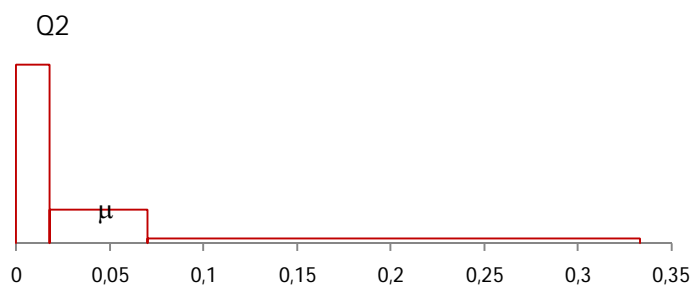


Figura 71 Histograma de distribución de los 3 grupos de indicador *x8d\_gastos\_de\_intereses*

La distribución mediante estos 3 grupos de empresas incurre en un error del 20,83% en el cálculo de la media y del -1,84% en la desviación típica, los grupos resultantes son los siguientes:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Gasto intereses inferior	[0; 0,018[	46
Gasto intereses superior	[0,018; 0,07[	28
Gasto intereses muy superior	[0,018; 0,33]	19

## VARIABLES INTANGIBLES

### X9. Recursos Humanos

La variable recursos humanos la componen multitud de indicadores que representan el estilo de liderazgo y gestión de los recursos humanos. Algunos de los indicadores se obtienen directamente de las entrevistas realizadas a los gestores, otros mediante ratios elaboradas con indicadores ya recogidos. Todos estos indicadores se agruparon en 6: uno que comprende el estilo de gestión y liderazgo de los RRHH y 5 ratios de gestión de los RRHH, tal y como se explicada en el capítulo 2.6.

- Indicador A: Estilo de gestión y liderazgo de los recursos humanos

Este primer indicador contiene varios subindicadores que forman parte de los diferentes aspectos de la gestión de los recursos humanos en la vida de un empleado, desde la descripción de los puestos de trabajo, hasta el manejo del clima laboral y su rendimiento. Con este indicador no se pretende saber las diferencias que muestran las empresas en cada uno de los aspectos, puesto que esto requiere de un estudio más profundo y concreto, sino la importancia que las empresas dan a estas herramientas. Se contabiliza únicamente si se desarrollan o no cada uno de estas herramientas. Es conveniente destacar que habida cuenta de lo sencillo que es distorsionar la realidad en estos aspectos, se quiso averiguar si efectivamente realizaban cada una de estas iniciativas, para lo cual, en las entrevistas, se solicitó que demostraran con ejemplos e información concreta que estaban utilizando dichas herramientas. Los subindicadores utilizados son los siguientes:

- o Subindicador 1: Descripción del puesto de trabajo

Dirigido a conocer si la instalación posee o no documentos que describan cada uno de los puestos de trabajo [técnicos deportivos y no deportivos], con funciones, tareas, exigencias formativas, habilidades y competencias deseadas. Estos documentos deben estar por escrito. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

- o Subindicador 2: Selección de personal

Enfocado a averiguar si la instalación posee o no algún sistema de selección de personal por escrito, más allá de la simple entrevista de trabajo basada en la experiencia del gestor y la improvisación. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

○ Subindicador 3: Cualificación técnica del personal

Este subindicador permite identificar a las empresas que se preocupan realmente por tener personal técnico formado con titulaciones académicas oficiales y capacitadoras para el desarrollo de un puesto de trabajo [CCAFD<sup>41</sup>, TAFAD<sup>42</sup>, diferentes titulaciones técnicas federativas y magisterio especialidad en Educación física], de los que no poseen una titulación oficial. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee a más de un 75% de técnicos titulados o no posee.

○ Subindicador 4: Cualificación técnica del responsable:

Permite diferenciar las empresas con un responsable de las instalaciones deportivas con titulación académica oficial [Master, licenciatura, ingeniería, grado universitario o titulación oficial en el ámbito deportivo], de las empresas con un responsable sin titulación oficial. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

○ Subindicador 5: Manejo del rendimiento organizacional

Dirigido a explicar el interés depositado por la empresa en la observación y manejo del rendimiento organizacional mediante la posesión de un sistema de valoración de los empleados en base a competencias, comportamientos u otros. Debe estar elaborado por escrito y en conocimiento por el personal. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

○ Subindicador 6: Retribución por objetivos:

Orientado a determinar la posesión de un sistema de retribución en base a objetivos previamente marcados. Este sistema debe estar por escrito y bajo conocimiento del personal. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

○ Subindicador 7: Manejo del clima laboral

Versa sobre la diferenciación entre empresas preocupadas por el control, manejo y mejora del clima laboral y la satisfacción de los empleados. Este sistema debe estar escrito, en conocimiento del personal y debe ejecutarse periódicamente. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

La información de dichos subindicadores queda resumida en la siguiente lista:

Subindicador	Tipo de ítem	Categorías o rango del iniciales
Descripción del puesto de trabajo	Categórico dicotómico	1. SiDPT 2. NoDPT
Selección de personal	Categórico dicotómico	1. SiSelección 2. NoSelección
Cualificación técnica del personal	Categórico dicotómico	1. SiTitofi 2. NoTitofi
Cualificación técnica del responsable	Categórico dicotómico	1. SiTitofi 2. NoTitofi
Manejo del rendimiento organizacional	Categórico dicotómico	1. SiRendim 2. NoRendim
Retribución por objetivos	Categórico dicotómico	1. SiRetrib 2. NoRetrib
Manejo del clima laboral	Categórico dicotómico	1. SiClima 2. NoClima

<sup>41</sup> Ciencias de la actividad física y el deporte

<sup>42</sup> Técnico en actividades físicas y animación deportiva

Las respuestas a estos indicadores se contabilizarán de forma que las empresas que realicen todas las acciones de gestión de sus recursos humanos obtendrán un 7, y las que no realicen ninguna acción un 0, el resto estarán en la posición que les corresponda en función de sus respuestas.

- Indicador B: Ratio de estructura de mando

El indicador de estructura de mando refleja la relación existente entre el número de responsables y el de trabajadores a fin de observar la horizontalidad o verticalidad de la estructura. Para ello se utilizó el indicador "x5a\_número de empleados" y se requirió el número de responsables al cargo de dichas instalaciones. La fórmula de cálculo empleado fue la siguiente:

$$\text{Ratio de estructura de mando} = \frac{\text{x5a\_número\_empleados}}{\text{número\_de\_responsables}}$$

Nota:

El número de responsables incorpora a mandos intermedios y altos cargos, si los hubiera dentro de la organización de la instalación deportiva.

El resultado expresa el número de empleados por cada responsable.

- Indicador C: Ratio de personalización

Este ratio establece la relación entre el número de clientes al que le correspondería cada empleado. Define de forma cuantitativa si efectivamente se ofrece un servicio personalizado o por lo contrario su orientación es la rentabilización. Para elaborar dicho indicador se empleó el indicador "x6a\_número de clientes" y el indicador "x5a\_número de empleados", ya recogidos anteriormente:

$$\text{Ratio de personalización} = \frac{\text{x6a\_número\_de\_clientes}}{\text{x5a\_número\_empleados}}$$

El resultado expresa el número de clientes por empleado.

- Indicador D: Ratio coste medio por empleado

Este indicador va dirigido a obtener información de la empresa, puesto que relaciona el número de trabajadores, empleado por los anteriores indicadores con los costes de personal, de forma que se obtiene una proporción del sistema retributivo que tiene la empresa. Para la elaboración de su fórmula se ha empleado en el numerador el indicador "x8a\_gastos de personal" y en el denominador "x5a\_número de empleados":

$$\text{Ratio de coste medio empleado} = \frac{\text{x8a\_gastos de personal}}{\text{x5a\_número\_empleados}}$$

El resultado expresa el coste por empleado, el cual es una medida comparativa independiente del número de empleados. El indicador de gastos de personal lleva incorporado todos los gastos del personal incluidos la seguridad social de la empresa.

- Indicador E: Ratio de productividad

La productividad es la capacidad que tienen los empleados de generar ingresos (Kotler y Meller, 2006), por ello este indicador establece la relación entre los ingresos totales promedios de la empresa y el número de empleados que son los encargados de ofrecer el servicio que aporta dichos ingresos. Para la elaboración de esta fórmula al igual que en todos los indicadores anteriores se ha empleado el indicador "x5a\_número de empleados" y el indicador "x5b volumen de ventas":

$$\text{Ratio de productividad} = \frac{\text{x5b\_volumen\_ventas}}{\text{x5a\_número\_empleados}}$$

El resultado expresa los ingresos producidos por empleado.

Seguidamente se muestra el esquema de tratamiento de dicha variable mediante sus 6 indicadores, algunos categóricos y otros cuantitativos (Tabla 61).

**Tabla 61: Esquema de tratamiento de la variable *x9.recursos humanos***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
<b>X9. Recursos Humanos</b>	a.Estilo de gestión y liderazgo de los recursos humanos	Instalación deportiva	Categórico ordinal	Entre 0 y 7
	b.Ratio de estructura de mando	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 0,54 y 20
	c.Ratio de personalización	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 10 y 362
	d.Ratio de coste medio por empleado	Empresa	Cuantitativo continuo	Entre 1806 y 23296
	e.Ratio de productividad	Empresa	Cuantitativo continuo	Entre 5650 y 85395

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Estilo de gestión y liderazgo de los recursos humanos

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 107 datos recogidos para este indicador, muestra como la retribución por objetivos y el manejo del clima laboral son los aspectos menos utilizados por las empresas de la muestra con solo un 25,2% y 20,6% de las empresas respectivamente, en cambio la posesión de un responsable técnico cualificado y la descripción de puestos de trabajo son las que más frecuentemente practican las empresas aunque superan escasamente la mitad, 54,2% y 52,3%. Por otro lado, otros aspectos relacionados con la obtención de recursos humanos, como es el proceso de selección de personal alcanza el 45,8%. Muy por detrás le siguen el nivel de cualificación del personal y el manejo de su rendimiento con alrededor del tercio de las empresas, 36,4% y 34,6% (Tabla 62).

**Tabla 62: Principales parámetros descriptivos del indicador *x9a.estilo de gestión de los rrhh***

	Posee		No posee	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Descripción del puesto de trabajo	57	52,3	52	47,7
Selección de personal	50	45,9	59	54,1
Cualificación técnica del personal	40	36,7	69	63,3
Cualificación técnica del responsable	59	54,1	50	45,9
Manejo del rendimiento organizacional	38	34,9	71	65,1
Retribución por objetivos	28	25,7	81	74,3
Manejo del clima laboral	23	21,1	86	78,9

Una vez analizados los resultados del indicador se decidió sumar los diferentes datos obteniendo que 12 empresas no habían acumulado ninguna de las iniciativas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, 13 empresas sólo desarrollan 1 de los aspectos, 21 empresas 2, 23 empresas 3 de los aspectos, 22 empresas 4 de los aspectos, 12 empresas 5, 5 empresas 6, y únicamente 1 de las empresas desarrollan todas las iniciativas posibles recogidas en este estudio.

A fin de facilitar la interpretación de los resultados y agrupar a las empresas en grupos más grandes que permitan un estudio de los resultados se decidió agrupar las empresas por pares de resultados. A dichos

pares se les denominó desempeño por la relación con el desarrollo de iniciativas relacionadas con la gestión de los recursos humanos tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Desempeño bajo	[0;1]	26
2. Desempeño medio-bajo	[2;3]	43
3. Desempeño medio-alto	[4;5]	33
4. Desempeño alto	[6;7]	7

Indicador B: Ratio de estructura de mando

Tenemos una muestra formada por 109 observaciones (Tabla 63), con media 6,64 y varianza 22,56. El coeficiente de asimetría es 0,9 y el de curtosis es 0,14. El rango de variación de la muestra es 19,4, con mínimo 0,55 y máximo 19,95. Los tres cuartiles son {3,99; 5,985; 7,98}, con un rango intercuartílico igual a 3,99.

Tabla 63: Principales parámetros descriptivos del indicador *x9b.estructura\_mando*

Concepto	Valor
n:	109
Media	6,643
Varianza:	22,558
Desviación típica:	4,749
Error Estándar:	0,461
Asimetría:	0,896
Curtosis:	0,144
Mínimo:	0,554
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	3,990
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	5,985
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	7,980
Máximo:	19,950
Rango:	19,40
Rango Intercuart.:	3,99

Además, tal y como se puede observar en la Figura 72 la distribución de la muestra con extremos alejados facilita la elaboración de 3 grupos, dos con los valores extremos y uno con los valores medios. Pese a encontrar algunos datos extremos en los valores más altos se observó que mantenían una linealidad con el resto de la muestra que permitía que no hubiese una alteración importante de los datos estadísticos.

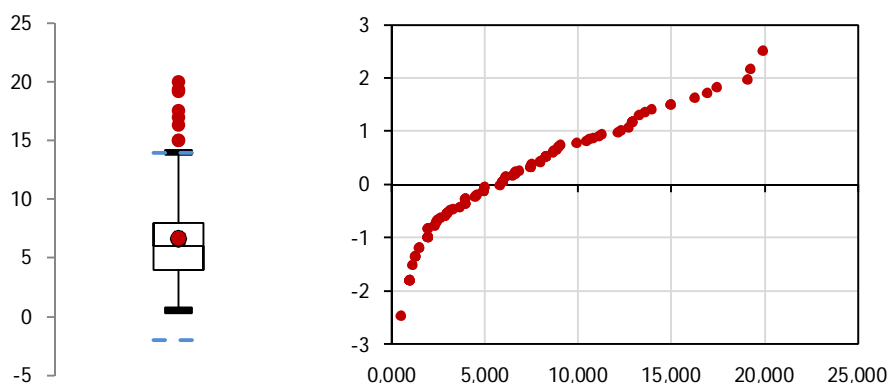


Figura 72 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador *x9b\_estructura de mando*

Al agrupar los datos en 3 grupos, haciendo uso de los percentiles 33 y 66 se incurre en un error del 13,58% en el cálculo de la media y del 4,39% en el de la desviación típica, márgenes de error tolerables para una muestra tan dispersa. La distribución de dicha clasificación se observa en la Figura 73.

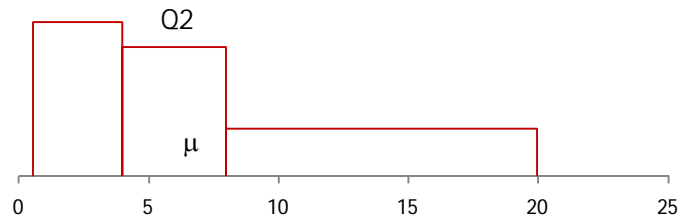


Figura 73 Histograma de distribución de los grupos para el indicador *x9b\_estructura de mando*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Estructura vertical	[0,554; 3,99[	39
2. Estructura intermedia	[3,99; 7,98[	32
3. Estructura horizontal	[7,98; 19,951[	38

Indicador C: Ratio de personalización

El indicador de ratio de personalización (Tabla 64) tiene una media de 97,72 y varianza de 3713,22, con un coeficiente de asimetría de 1,62 y de curtosis 3,86. El rango de variación de la muestra es 351,9, con mínimo 10 y máximo 361,9. Los tres cuartiles son {66,667; 85,714; 102,165}, con rango intercuartilico igual a 35,49.

Tabla 64: Principales parámetros descriptivos del indicador *x9c.personalización*

Concepto	Valor
n:	109
Media	97,719
Varianza:	3713,216
Desviación típica:	60,936
Error Estándar:	6,034
Asimetría:	1,620
Curtosis:	3,857
Mínimo:	10,000
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	66,667
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	85,714
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	102,165
Máximo:	361,905
Rango:	351,90
Rango Intercuart.:	35,50
D.A. por Exceso:	20

Hay 20 datos anómalos por exceso que muestran que una parte de las empresas no sigue la probabilidad normal del resto de la muestra (Figura 74), por ello se creó un grupo específico con estos datos.

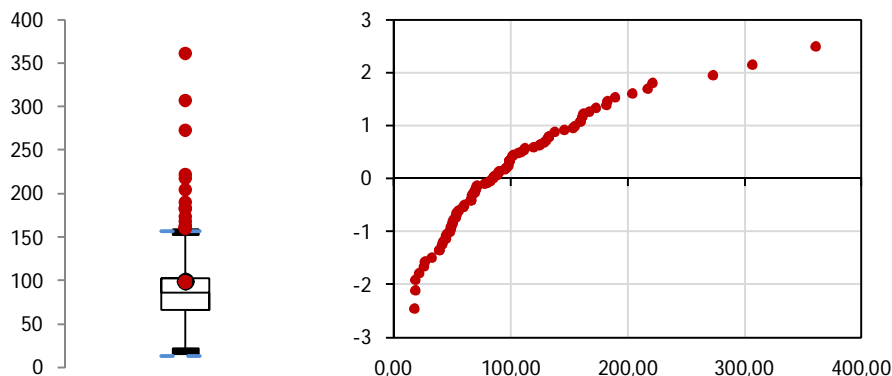


Figura 74 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador  $x9c\_personalización$

Se agruparon los datos en 3 grupos, uno con los datos anormalmente altos y 2 con la muestra restante separada por el cuartil 2 [Q2] tras suprimir al grupo extremo. Con estos 3 grupos (Figura 75) se incurre en un error del 9,78% en el cálculo de la media y del 22,84% en el de la desviación típica debido en gran medida a la dispersión del grupo extremo.

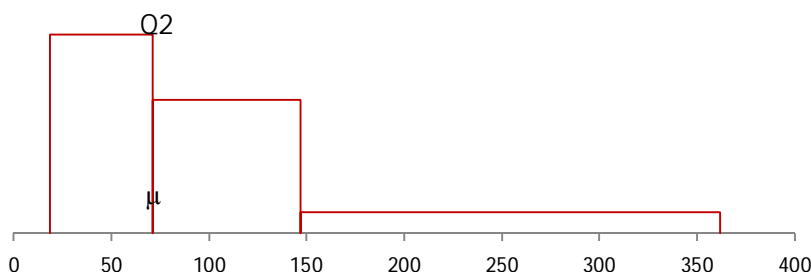


Figura 75 Histograma de distribución de los grupos para el indicador  $x9c\_personalización$

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Personalización alta	[18,6; 71[	45
2. Personalización media	[71; 147[	44
3. Personalización baja	[153,8; 362[	20

#### Indicador D: Coste medio por empleado

El indicador de ratio de coste medio por empleado (Tabla 65) tiene una media 14800,35 y varianza 27173646,91, coeficiente de asimetría -0,38 y de curtosis es -0,47. El rango de variación de la muestra es 21489,34, con mínimo 1806,12 y máximo 23295,45. Los tres cuartiles son {12235; 14716,431; 17969,4}, con un rango intercuartílico igual a 5734,4.

Tabla 65: Principales parámetros descriptivos del indicador  $x9d.coste\ medio\ por\ empleado$

Concepto	Valor
n:	109
Media	14800,35
Varianza:	27173646,91
Desviación típica:	5212,83
Error Estándar:	537,66
Asimetría:	-0,3821
Curtosis:	-0,4666
Mínimo:	1806,12
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	12235

<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	14716,43
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	17969,4
<b>Máximo:</b>	23295,45
<b>Rango:</b>	21489,34
<b>Rango Inter cuartil:</b>	5734,40

Hay 2 datos anómalos por defecto y no hay datos anómalos por exceso. El dato anómalo por defecto está muy alejado del resto de la muestra y de la lógica si consideramos que el salario mínimo de un empleado anual es de 11.120,27€, según el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios, de 2 de octubre de 2014, del cual se ha extraído la tabla salarial para ilustrar dicho cálculo (Figura 76). Además a este importe habría que añadirle los gastos de seguridad social<sup>43</sup> por lo que el importe mínimo de gasto no debería ser inferior a 14.780€. Esta cifra es la que se va a utilizar para crear el primer grupo, puesto que al tener importes inferiores nos induce a pensar que el gestor, o bien ha hecho uso de trabajadores por cuenta ajena que no estarían incluidos en la partida de gastos de personal sino que estarían en la partida de trabajos de profesionales independientes y, por lo tanto, en gastos generales; o bien no declara el importe total de las percepciones a sus asalariados. El problema viene en que tanto en una circunstancia como en la otra desconocemos cuál es la situación y mucho menos el valor real final.

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4.	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.	–	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

Figura 76 Tabla salarial 2014. Fuente: III convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE nº 239 (2014)

Se observa que casualmente el valor calculado se aproxima mucho a la media y al cuartil 2, por lo que podríamos decir que alrededor de la mitad de las empresas tienen algún tipo de combinación o sistema no regular en la estructura de contratación y salarios del personal. El resto de empresas tienen una configuración extraña en la probabilidad normal, muy descompensada e intermitente, no obstante el diagrama de caja muestra una proporción más o menos equilibrada (Figura 77).

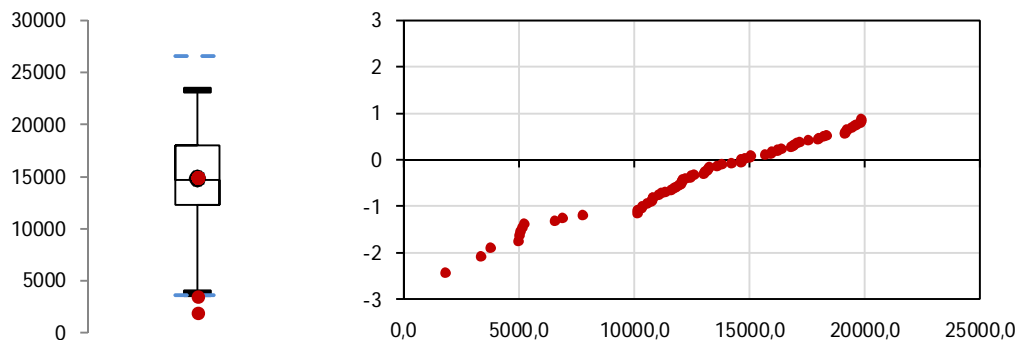


Figura 77 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador x9d\_coste medio por empleado

<sup>43</sup> Los gastos de seguridad social varían en función de las condiciones del empleado y posibles bonificaciones que pueda recibir el gestor por contrataciones subvencionadas, pero como promedio es un 33% de los gastos totales de la retribución bruta.

Por todo lo anteriormente explicado, se confeccionarán 2 grupos: uno por debajo de los cálculos de gasto mínimo calculados y otro con los datos por encima de dicho cálculo. Pese a ello, habrá que considerar la posibilidad de anular dicho indicador por lo extraño de los resultados inferiores. Con estos 2 grupos se incurre en un error del -7,88% en el cálculo de la media y del 3,61% en el de la desviación típica (Figura 78).

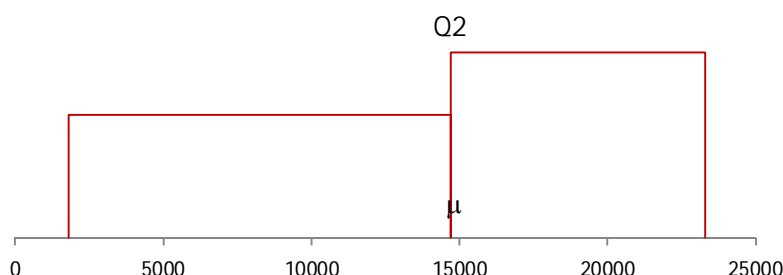


Figura 78 Histograma de distribución de los grupos para el indicador  $x_{9d}$  coste medio por empleado

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Gasto inferior/anómalo	[1806; 14790[	55
2. Gasto superior/normal	[14790; 23295[	54

#### Indicador E: Productividad

El indicador de ratio de productividad está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 66), con media 37982,93 y varianza 331772475,74. El coeficiente de asimetría es 0,52 y el de curtosis es -0,33. El rango de variación de la muestra es 79743,88, con mínimo 5650,35 y máximo 85394,24. Los tres cuartiles son {28177,733; 36018,333; 42835,138}, con un rango intercuartílico igual a 14657,405 .

Tabla 66: Principales parámetros descriptivos del indicador  $x_{9e}$  productividad

Concepto	Valor
n:	109
Media	39966,9023
Varianza:	512749872,71
Desviación típica:	22643,98
Error Estándar:	2335,55
Asimetría:	1,6559
Curtosis:	5,0594
Mínimo:	5650,35
Primer Cuartil $Q_1$ :	28217,200
Segundo Cuartil $Q_2$ :	36567,83
Tercer Cuartil $Q_3$ :	44079,145
Máximo:	146633,27
Rango:	140982,92
Rango Intercuart.:	15861,94

Hay 1 dato anómalo por defecto y 6 datos anómalos por exceso que vamos a separar en un grupo independiente puesto que están alejados del resto de datos según se observa en la Figura 79.

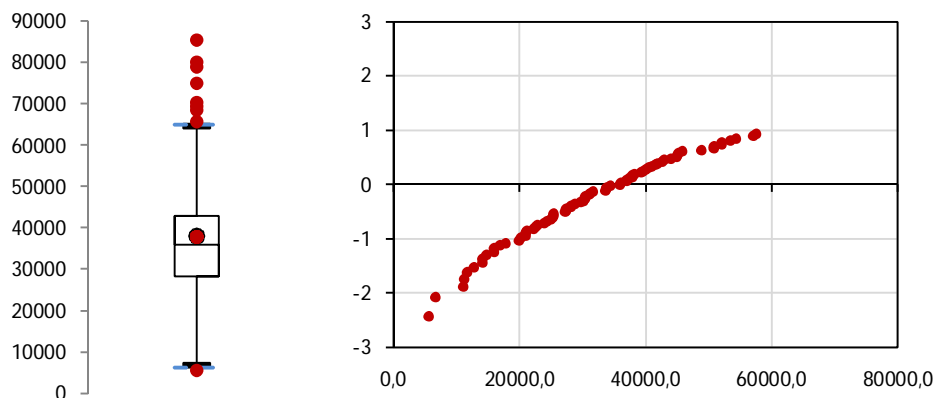


Figura 79 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador  $x9e\_productividad$

Por todo lo anteriormente explicado, se confeccionarán 3 grupos que clasificarán a la muestra en función del corte que establecen los percentiles 33 y 66, y un último subgrupo con los 6 datos extremos a fin de no perderlos y observar dicha característica. Con estos 3 grupos se incurre en un error del 2,37% en el cálculo de la media y del 7,73% en el de la desviación típica (Figura 80).

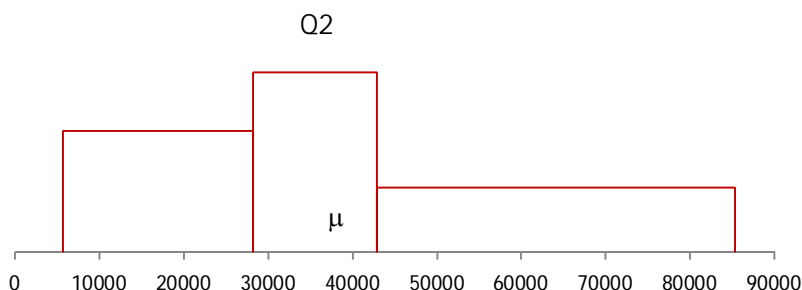


Figura 80 Histograma de distribución de los grupos para el indicador  $x9e\_productividad$

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Productividad baja	[5650,4; 28178[	36
Productividad media	[28178; 42835[	33
Productividad alta	[42835; 85395]	34
Productividad muy alta	[115800; 1446700]	6

### X10. Cultura y objetivos

La variable cultura y objetivos está formada por un único indicador que expresa la preocupación de la empresa por el uso de herramientas de planificación y control de gestión, explicadas en el capítulo 2.6. Se trata de un indicador categórico compuesto de 3 subindicadores dicotómicos que ayudan a matizar algunas de las principales herramientas:

- Subindicador 1: Preocupación por la cultura organizacional

Recoge la importancia que la empresa le ofrece a la cultura organizacional, para ello la empresa debe tener como mínimo por escrito y en conocimiento del personal y/o público: la misión, visión y valores de la empresa. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

- Subindicador 2: Planificación por objetivos

Explica si el gestor de la instalación deportiva hace uso de la elaboración de objetivos de trabajo que dirijan su trabajo y de la organización. Para ello, el gestor debe tener por escrito unas relaciones de objetivos, como mínimo, departamentales o similares, en las que se exprese lo que se pretende conseguir y el plazo. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

- Subindicador 3: Uso de indicadores de gestión

Este subindicador explica si el gestor de la instalación hace uso de indicadores de gestión, como número de clientes, porcentaje de bajas, ratio de fidelización, evolución de ingresos, porcentaje de gastos por partidas, etc. Para ello, el gestor debe tener por escrito, como mínimo, 3 indicadores de gestión. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

Subindicador	Tipo de ítem	Categorías o rango del iniciales
Preocupación por la cultura organizacional	Categórico dicotómico	1. SiCultura, 2. NoCultura
Planificación por objetivos	Categórico dicotómico	1. SiObjetivos, 2. NoObjetivos
Uso de indicadores de gestión	Categórico dicotómico	1. SiIndicadores, 2. NoIndicadores

Las respuestas a estos indicadores se contabilizarán de forma que las empresas que utilicen todas las herramientas de planificación y control obtendrían un 3 y las que no utilicen ninguna herramienta un 0, el resto estarán en la posición que les corresponda en función de sus respuestas (Tabla 67).

**Tabla 67: Esquema de tratamiento de la variable X10.cultura y objetivos**

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
X10. Cultura y objetivos	Uso de herramientas de planificación estratégica	Instalación deportiva	Categórico ordinal	Entre 0 y 3

### Análisis descriptivo básico

Uso de herramientas de planificación estratégica

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador, muestra como la preocupación por la cultura organizacional es el aspecto que menos importancia parecen darle las empresas del sector con tan sólo un 44% de las empresas que lo utilizan. La planificación por objetivos parece ocupar un mejor lugar con más de la mitad de las empresas, el 58,7%, y el uso de indicadores como un elemento extendido con un 67,9% de las empresas (Tabla 68).

**Tabla 68: Principales parámetros descriptivos de la variable x10.cultura y objetivos**

	Posee		No posee	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Preocupación por la cultura organizacional	48	44,0	61	56,0
Planificación por objetivos	64	58,7	45	41,3
Uso de indicadores de gestión	74	67,9	35	32,1

Una vez analizados los resultados de la variable se decidió sumar los diferentes indicadores de forma que se pudiera discriminar a las empresas que desarrollan herramientas de planificación estratégica de las que no. A cada una de las combinaciones posibles: 0, 1, 2 o 3 iniciativas se las denominó interés por la planificación en función de la suma de iniciativas quedando las empresas agrupadas según la siguiente lista:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Interés nulo planificación	0	21
2. Interés bajo planificación	1	22
3. Interés medio planificación	2	30
4. Interés alto planificación	3	36

### X11. Gestión de la calidad

La variable gestión de la calidad está constituida por un único indicador que explica el interés por el uso de sistemas de actuación y control de la calidad, mediante el uso de procedimientos o la obtención de certificados de calidad de gestión explicados en el capítulo 2.6. Se trata de un indicador categórico compuesto de 2 subindicadores dicotómicos:

- Subindicador 1: Manuales de procedimiento

Expresa si la empresa hace uso de manuales de procedimiento y procesos a cualquier nivel en la instalación deportiva. Para ello, el gestor debe tener por escrito alguno de dichos manuales o fichas de procesos, como mínimo, en más de un departamento, en el cual se exprese el nombre del procedimiento, las instrucciones del proceso y la temporalización. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee.

- Subindicador 2: Certificación de calidad

Recoge si la empresa ha obtenido en algún momento algún tipo de certificación de calidad reconocida, ISO, EFQM, A+, etc. Las respuestas obtenidas serán categóricas y dicotómicas: posee o no posee, tal y como se muestra en la siguiente lista:

Las respuestas a estos indicadores se contabilizarán de forma que las empresas que utilicen todas las herramientas de control de calidad obtendrán un 2, las que no utilicen ninguna herramienta un 0 y las que tengan manuales de procedimiento pero no certificados de calidad un 1 (Tabla 69).

**Tabla 69: Esquema de tratamiento de la variable *x11.gestión de la calidad***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
X11. Gestión de la calidad	Uso de herramientas de gestión de la calidad	Instalación deportiva	Categórico ordinal	1. Procedimientos y certificados 2. Procedimientos pero no certificados 3. Ni procedimientos ni certificados

### Análisis descriptivo básico

Indicador: Uso de herramientas de gestión de la calidad

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 70), muestra como la preocupación por la gestión de la calidad es uno de los grandes olvidados del sector. Menos de la mitad de las empresas han generado protocolos o procedimientos de control de la calidad, 47,7%. Más llamativa es la ausencia de certificados o sellos de calidad con sólo 16 empresas del total con algún tipo de sello de calidad iso, efqm, etc, 16,5%. Si bien es cierto, abundan los llamados sellos de calidad de entidades no reconocidas oficialmente como *les milles* o *peak pilates*<sup>44</sup>, que efectivamente han pasado sus mecanismos de control y que al ofrecer sus actividades e imagen al centro, trasladan parte de su identidad, pero poco tiene que ver este aspecto con el funcionamiento interno de las empresas compradoras de estas actividades franquiciadas.

**Tabla 70: Principales parámetros descriptivos de la variable *x11.gestión de la calidad***

	Posee		No posee	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Procedimientos de calidad	52	47,7	57	52,3
Certificaciones o sellos de calidad	18	16,5	91	83,5

<sup>44</sup> Franquicias de actividades dirigidas que diseñan programas de actividad y forman a los técnicos de las empresas franquiciadas.

Una vez analizados los resultados de la variable se decidió sumar los diferentes indicadores de forma sea posible separar a las empresas que desarrollan herramientas de control de calidad de las que no. Una de las primeras cosas que se observa es que no existe la posibilidad de carecer de procedimientos de calidad y poseer certificados de calidad, puesto que sin los primeros no se puede obtener los segundos. Así pues se encontró que existían 3 combinaciones posibles: unas empresas que poseen procedimientos y/o protocolos de calidad y certificado o sellos de calidad [3]; otras que tienen procedimientos pero no certificados [2]; y otras que no poseen ninguna de estas [1]. A dichas posiciones se les denominó interés por la gestión de la calidad. Se trata de una variable categórica ordinal, quedando las empresas agrupadas tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Rango	Nº de empresas
Interés bajo gestión calidad	1	55
Interés medio gestión calidad	2	33
Interés alto gestión de la calidad	3	21

## VARIABLES DE COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y COMPETITIVIDAD

### *X12. Ámbito de servicio*

La variable ámbito de servicio está formada por cinco indicadores que concretan el volumen y la amplitud de servicio que ofrece la organización en función del tipo de servicios, el tipo de instalaciones deportivas o no deportivas y los volúmenes horarios (Tabla 71). Seguidamente se explican los diferentes indicadores:

- Indicador A: Oferta de servicios y actividades deportivas

En este indicador se contabilizará los diferentes servicios deportivos independientemente de la cantidad de repeticiones u horas de servicio de cada uno de ellos, puesto que dicha medida será recogida por el indicador de volumen horario que explicaremos más adelante. Para la clasificación de los diferentes grupos o gamas de servicio se ha tenido en cuenta diversas fuentes (Barcelona Activa, 2013; C. Campos, 2000a, 2000b; Cuevas, 2011; FACUA, 2011; Sánchez-Martín, 2011), además del análisis que se realizó previamente al estudio que se incorpora en el capítulo 2.1 y las correcciones efectuadas en el pre-test. De todo ello se han extraído 15 tipos de actividades o servicios más comunes en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana:

- Actividades con bicicleta o elíptica: cicloindoor, spinning, indoorwalking...
- Actividades aeróbicas o cardiovasculares: step, aerobox, aerobic...
- Actividades de tonificación o fuerza: gap, bodypower, tono...
- Actividades de gimnasias holísticas: pilates, yoga, tai chi...
- Actividades acuáticas: *fitness* acuático, aguagym...
- Actividades específicas de la 3ª edad: mayores, mantenimiento...
- Actividades o cursos de bailes de salón
- Actividades o cursos de natación
- Actividades relacionadas con las artes marciales.
- Actividades o cursos de tenis o pádel
- Actividades o cursos relacionados con el golf
- Servicio de liga de fútbol
- Servicios de entrenamiento personal
- Actividades de entrenamiento funcional y actividades relacionadas
- Actividades deportivas diversas no incluidas en las anteriores: running, triatlón, baloncesto, volleyball...

- Indicador B: Variedad de equipamientos deportivos

En este indicador se contabilizará el número de los diferentes equipamientos deportivos independientemente de la cantidad, puesto que dicha medida es recogida por la variable tamaño. Para la clasificación de los diferentes tipos de instalaciones deportivas se ha tenido en cuenta la clasificación y enumeración de tipos de espacios deportivos del censo nacional y diversas fuentes (C. Campos, 2000a, 2000b; Consejo Superior de Deportes, 2006a; Cuevas, 2011; Sánchez-Martín, 2011), además del análisis que se realizó previamente al estudio que se incorpora en el capítulo 2.1 y las correcciones efectuadas en el pre-test. De todo ello se han extraído 19 tipos de equipamientos deportivos comunes en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana:

- i. Pabellón polideportivo
- ii. Salas específicas de cicloindoor o indoorwalking
- iii. Salas de actividad físico-deportiva polivalentes
- iv. Salas de *fitness* o entrenamiento mediante pesas y máquinas de *fitness*
- v. Sala con tatami
- vi. Piscina cubierta de competición de 25 metros de largo
- vii. Piscinas cubiertas no competitivas con menos de 25 metros de largo
- viii. Campos de fútbol 11 de hierba o césped artificial
- ix. Campos específicos de fútbol 7 de césped artificial. Si se aprovecha un campo de fútbol 11 no se contabiliza
- x. Pistas exteriores multiusos o polideportivas: baloncesto, balonmano-fútbol sala
- xi. Piscina exterior recreativa
- xii. Canchas de tenis
- xiii. Canchas de pádel
- xiv. Canchas de frontón y/o squash
- xv. Sauna seca o finlandesa
- xvi. Baño de vapor
- xvii. Hidromasaje
- xviii. Otros spa/balneario/*wellness*
- xix. Instalaciones y campos de golf, approach, entrenamiento, green...

- Indicador C: Equipamientos complementarios no deportivos

Este indicador tiene en cuenta el número de equipamientos no deportivos, junto al anterior ayuda a completar los activos necesarios para soportar y completar la oferta de instalaciones deportivas de las empresas. El listado se ha confeccionado con las encuestas en función de las observaciones recogidas. Se han extraído 10 tipos de equipamientos complementarios no deportivos comunes en las instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana:

- i. Restauración: Bar, cafetería o restaurante
- ii. Aparcamiento propio
- iii. Integración en hotel (el centro deportivo pertenece a hotel)
- iv. Integración en centro comercial (el centro deportivo está ubicado entre la oferta de un centro comercial)
- v. Integración en colegio (el centro deportivo pertenece a colegio)
- vi. Guardería
- vii. Tienda deportiva
- viii. Peluquería-estética
- ix. Zona social
- x. Salas de fisioterapia y relacionados

- **Indicador D: Volumen de actividades dirigidas por semana**  
Este indicador contabiliza el volumen semanal de actividades o servicios de acceso libre incluidos en el abono-cuota mensual básico. Se contabiliza el número de actividades que están programadas, no el número de horas.
- **Indicador E: Volumen de horas de apertura**  
Este indicador contabiliza el volumen semanal total de horas de apertura de la instalación deportiva, por lo que refleja el horario de servicio.
- **Indicador F: Volumen de días de apertura**  
Este indicador contabiliza el número de días a la semana de apertura de la instalación deportiva, por lo que refleja la amplitud semanal de servicio. Todos los centros estudiados mantienen un mínimo de 5 días a la semana de lunes a viernes por lo que las variaciones se producen en los fines de semana, por ello las respuestas estarán comprendidas entre: sólo de lunes a viernes [1]; de lunes a sábado [2]; y de lunes a domingo [3].

**Tabla 71: Esquema de tratamiento de la variable *x12.ámbito de servicio***

Código y nombre de la variable	Indicadores	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
<b>X12. Ámbito de servicio</b>	a.Oferta de actividades y servicios deportivos	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 1 y 15
	b.Variedad de equipamientos deportivos	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 1 y 19
	c.Equipamientos complementarios	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 1 y 10
	d.Volumen de actividades dirigidas por semana	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 10 y 286
	e.Volumen horario de apertura a la semana	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	Entre 18 y 126
	f.Volumen de días de apertura la semana	Instalación deportiva	Cuantitativo continuo	1. L-V 2. L-S 3. L-D

### **Análisis descriptivo básico**

Indicador A: Oferta de actividades y servicios deportivos

El indicador de oferta (Tabla 72), tiene una media 6,1 y varianza 10,77, el coeficiente de asimetría es 0,09 y el de curtosis es -0,88. El rango de variación de la muestra es 12, con mínimo 1 y máximo 13. Los tres cuartiles son {3; 6; 8}, con un rango intercuartilico igual a 5.

**Tabla 72: Tabla Principales parámetros descriptivos del indicador *x12a.oferta***

Concepto	Valor
<b>n:</b>	109
<b>Media</b>	6,0973
<b>Varianza:</b>	10,77
<b>Desviación típica:</b>	3,28
<b>Error Estándar:</b>	0,31
<b>Asimetría:</b>	0,0943

<b>Curtosis:</b>	-0,8814
<b>Mínimo:</b>	1,0
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	3,0
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	6,0
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	8,0
<b>Máximo:</b>	13,0
<b>Rango:</b>	12,0
<b>Rango Intercuartil:</b>	5,0

Estadísticamente no hay datos anómalos y tampoco los hay técnicamente, puesto que todas las instalaciones deben ocupar una posición en dicho indicador, lo que significa que deben estar entre 0 y 15 (Figura 81). La distribución propuesta de los grupos de las empresas para dicha variable se ha establecido en función de los cuartiles estadísticos con los cortes Q1, Q2 y Q3, tal y como se observa en esa misma figura. Con estos 4 grupos se incurre en un error del -3.59% en el cálculo de la media y del -3% en el de la desviación típica.

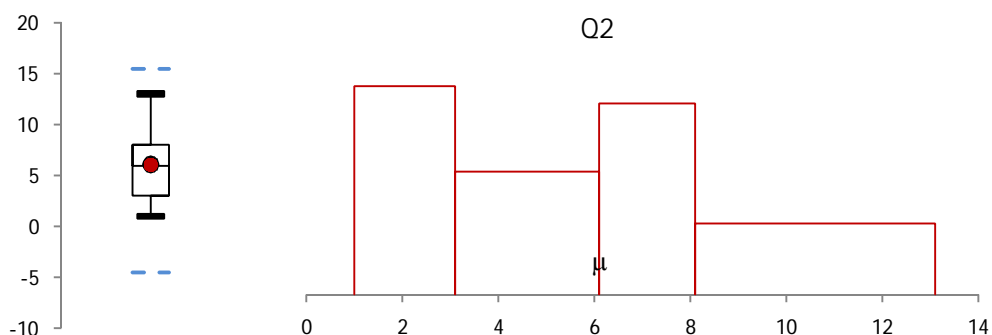


Figura 81 Diagrama de caja e histograma de distribución de los grupos para indicador x12a\_oferta

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
<b>1. Baja oferta de servicios</b>	[1; 3[	28
<b>2. Media oferta de servicios</b>	[4; 6[	29
<b>3. Alta oferta de servicios</b>	[7; 8[	26
<b>4. Muy alta oferta de servicios</b>	[9; 13]	26

Indicador B: Variedad de equipamientos deportivos

El indicador de variedad de equipamientos deportivos está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 73), con media 5,01 y varianza 11,67. El coeficiente de asimetría es 0,6 y el de curtosis es -0,75. El rango de variación de la muestra es 13, con mínimo 0 y máximo 13 y los tres cuartiles son {2; 4; 8}, con un rango intercuartílico igual a 6.

Tabla 73: Principales parámetros descriptivos del indicador x12b.variedad\_iidd

Concepto	Valor
<b>n:</b>	109
<b>Media</b>	5,01
<b>Varianza:</b>	11,67
<b>Desviación típica:</b>	3,42
<b>Error Estándar:</b>	0,32
<b>Asimetría:</b>	0,5956
<b>Curtosis:</b>	-0,7544

<b>Mínimo:</b>	0,0
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	2,0
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	4,0
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	8,0
<b>Máximo:</b>	13,0
<b>Rango:</b>	13,0
<b>Rango Inter cuartil:</b>	6,0

A nivel estadístico no aparecen datos anómalos y tampoco los hay técnicamente, puesto que cualquier posición entre 0 y 19 es posible, y depende exclusivamente del resultado de las respuestas (Figura 82). La distribución propuesta de los grupos de las empresas para dicha variable se ha establecido en función de los cuartiles estadísticos con los cortes Q1, Q2 y Q3, tal y como se observa en esa misma figura. Con estos 4 grupos se incurre en un error muy reducido del -1.29% en el cálculo de la media y del 0,06% en el de la desviación típica.

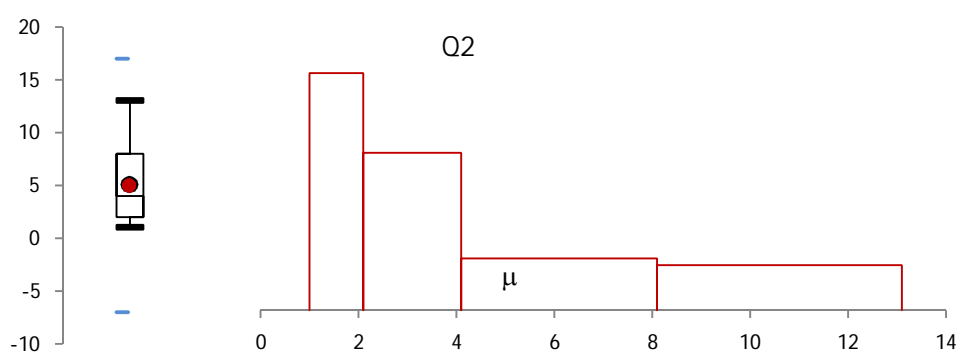


Figura 82 Diagrama de caja e histograma de distribución de los grupos para indicador *x12b\_volumen equipamientos deportivos*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Escasa variedad i. dep.	[1; 2[	30
2. Media variedad i. dep.	[3; 4[	27
3. Alta variedad i. dep.	[5; 8[	27
4. Muy alta variedad i. dep.	[9; 13]	25

Indicador C: Equipamientos no deportivos

El indicador de Equipamientos no deportivos está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 74), con media 1,74 y varianza 3,73 . El coeficiente de asimetría es 1,15 y el de curtosis es 0,85. El rango de variación de la muestra es 8, con mínimo 0 y máximo 8 y los tres cuartiles son {0; 1; 3}, con un rango intercuartilico igual a 3.

Tabla 74: Principales parámetros descriptivos del indicador *x12c.equipamientos\_no dep.*

Concepto	Valor
n:	109
Media	1,74
Varianza:	3,73
Desviación típica:	1,93
Error Estándar:	0,18
Asimetría:	1,1484
Curtosis:	0,8469

<b>Mínimo:</b>	0,0
<b>Primer Cuartil Q<sub>1</sub>:</b>	0,0
<b>Segundo Cuartil Q<sub>2</sub>:</b>	1,0
<b>Tercer Cuartil Q<sub>3</sub>:</b>	3,0
<b>Máximo:</b>	8,0
<b>Rango:</b>	8,0
<b>Rango Intercuartil:</b>	3,0

No hay datos anómalos a nivel estadístico pero tampoco a nivel técnico, puesto que cualquier posición entre 0 y 10 es posible y depende exclusivamente del resultado de las respuestas (Figura 83). La distribución propuesta de los grupos de las empresas para dicha variable se ha establecido en función de los cuartiles estadísticos con los cortes Q1, Q2 y Q3, tal y como se observa en esa misma figura. Con estos 4 grupos se incurre en un error muy reducido del -4,71% en el cálculo de la media y del 3,26% en el de la desviación típica.

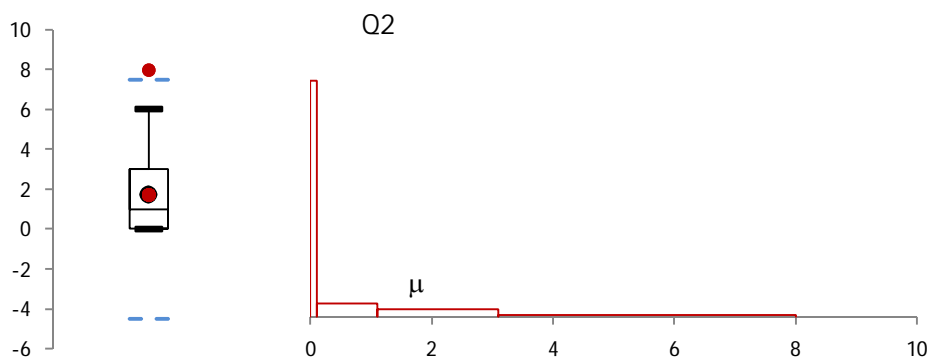


Figura 83 Diagrama de caja e histograma de distribución de los grupos para indicador *x12c\_volumen equipamientos complementarios*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Ningún equip complement.	[0[	41
2. Un equip complement.	[1[	23
3. 2-3 equip complement.	[2; 3[	28
4. Varios equip complement.	[4; 8]	20

Indicador D: Volumen de actividades dirigidas por semana

El indicador de volumen de actividades dirigidas por semana está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 75), con media 68,56 y varianza 2714,35. El coeficiente de asimetría es 1,71 y el de curtosis es 3. El rango de variación de la muestra es 276, con mínimo 10 y máximo 286 y los tres cuartiles son {35; 50; 91,25}, con un rango intercuartilico igual a 56,25 .

Tabla 75: Principales parámetros descriptivos del indicador *x12d\_actividades dirigidas*

Concepto	Valor
n:	104
Media	68,5577
Varianza:	2714,35
Desviación típica:	52,10
Error Estándar:	5,11
Asimetría:	1,7057
Curtosis:	2,9999
Mínimo:	10,0

Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	35,0
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	50,0
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	91,3
Máximo:	286,0
Rango:	276,0
Rango Intercuartil:	56,3

Hay 6 datos anómalos por exceso y ninguno por defecto, pero son datos contrastados y coherentes cuya separación del resto de grupos no está justificada, no aporta información adicional, ni mejora los márgenes de error en el agrupamiento de las empresas (Figura 84).

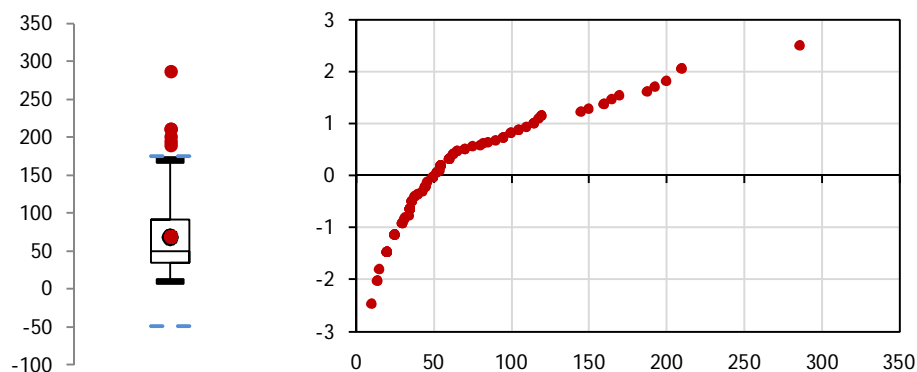


Figura 84 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador *x12d\_actividades\_dirigidas*

La distribución propuesta de los grupos de las empresas para dicha variable se ha establecido en función de los cuartiles estadísticos con los cortes Q1, Q2 y Q3. Con estos 4 grupos se incurre en un error importante del 21,07% en el cálculo de la media y del 22,37% en el de la desviación típica (Figura 85), pero los datos no mejoran si se separan los datos extremos debido a la dispersión del cuarto grupo.

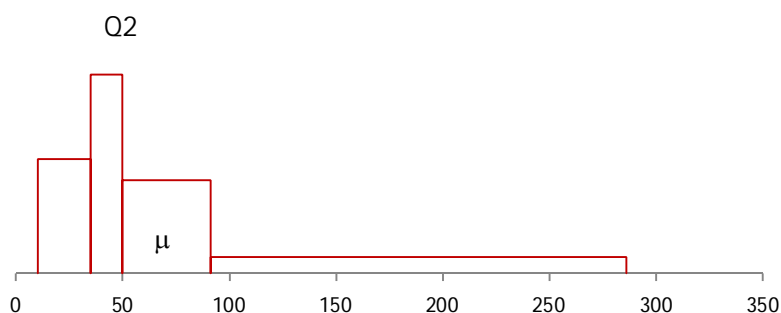


Figura 85 Histograma de distribución de los grupos para el indicador *x12d\_actividades\_dirigidas*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Bajo nº act. dirigidas	[10; 35[	23
2. Medio-bajo nº act. dirigidas	[35; 50[	26
3. Medio-alto nº act. Dirigidas	[50; 91,25[	35
4. Alto nº act. Dirigidas	[91,25; 286]	25

Indicador E: Volumen horario de apertura semanal

El indicador de volumen horario de apertura semanal está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 76), con media 81,6 y varianza 335,21. El coeficiente de asimetría es -0,95 y el de curtosis es 1,63. El rango de variación de la muestra es 108, con mínimo 18 y máximo 126, y los tres cuartiles son {72; 85; 94,5}, con un rango intercuartílico igual a 22,5.

Tabla 76: Principales parámetros descriptivos del indicador *x12e\_horario\_apertura*

Concepto	Valor
n:	109
Media	81,5982
Varianza:	335,21
Desviación típica:	18,31
Error Estándar:	1,73
Asimetría:	-0,9515
Curtosis:	1,6296
Mínimo:	40
Primer Cuartil Q <sub>1</sub> :	72,0
Segundo Cuartil Q <sub>2</sub> :	85,0
Tercer Cuartil Q <sub>3</sub> :	94,5
Máximo:	126,0
Rango:	108,0
Rango Intercuart.:	22,5

No hay ningún dato anómalo por exceso y hay 3 datos anómalos por defecto con valores cercanos a 40 horas semanales. La distribución de la muestra se acerca bastante a la normalidad con estiramiento de los extremos más alejados según se observa en la Figura 86, los demás tienen una desviación típica ligeramente superior a 2 pero son datos lógicos y correctos.

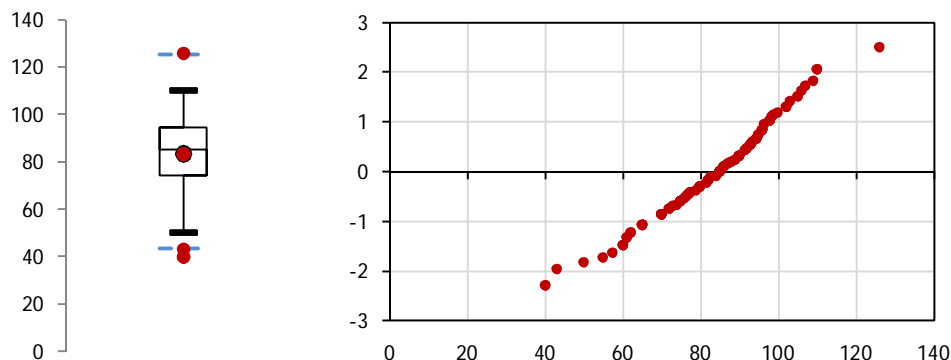


Figura 86 Diagrama de caja y gráfico de probabilidad normal para indicador *x12e\_horario\_apertura*

La distribución propuesta de los grupos de las empresas para dicha variable se ha establecido en función de los cuartiles estadísticos con los cortes Q1, Q2 y Q3, tal y como se representa en la Figura 87. Con estos 4 grupos se incurre en un error muy bajo del 1,99% en el cálculo de la media y, pero importante en el de la desviación típica del 23,83%.

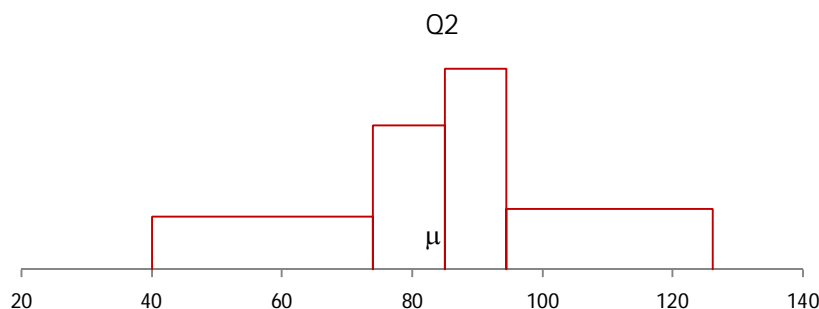


Figura 87 Histograma de distribución de los grupos para el indicador *x12e\_horario\_apertura*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Horario apertura muy reducido	[40; 74[	26
2. Horario apertura reducido	[74; 86[	32
3. Horario apertura medio	[86; 94,5[	22
4. Horario apertura amplio	[94,5; 126]	29

Indicador F: Días de apertura semanales

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 77), muestra como la tendencia principal de las empresas de la muestra es a la apertura en fin de semana, puesto que la mitad -47,7%- de las instalaciones deportivas abren todos los días de la semana y, por lo tanto, la mayor parte de los festivos, el resto abren al menos los sábados -39,5%- y sólo un 12,8% no abren ningún día del fin de semana.

Tabla 77: Principales parámetros descriptivos de la variable *x12f.días\_apertura*

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Apertura lunes a viernes	14	12,8	12,8
Apertura lunes a sábado	43	39,5	52,3
Apertura lunes a domingo	52	47,7	100,0
Total	109	100,0	

Los grupos de dicha variable se mantuvieron según el sistema de recogida de información, así pues se codificaron los datos en esos 3 grupos: las empresas que no abren fin de semana [1], las que abren sábados [2], y las que abren todos los días [3]. Se trata de una variable categórica ordinal, porque se trata de mayor o menor amplitud.

### *X13. Ámbito de mercado*

La variable ámbito de mercado está formada por 2 indicadores que concretan la amplitud de prestación de servicios en cuanto a segmentos de mercado se refiere: por un lado, a nivel geográfico y, por otro lado, a nivel demográfico.

#### - Indicador A: Amplitud geográfica

En este indicador contabiliza el alcance geográfico de oferta de servicio de la compañía, recogido por la posesión de instalaciones deportivas en diferentes áreas geográficas. Han sido elaborados 5 niveles.

- o Local: cuando la empresa tiene únicamente instalaciones deportivas en un único municipio
- o Provincial: cuando la empresa posee 2 o más instalaciones deportivas en municipios diferentes de una misma provincia.
- o Autonómica: cuando posee instalaciones deportivas en varias provincias de una misma comunidad autónoma.
- o Nacional: cuando posee varias instalaciones deportivas en varias comunidades autónomas
- o Internacional: cuando posee varias instalaciones en diversos países.

#### - Indicador B: Amplitud demográfica

Este indicador refleja la amplitud de segmentos de mercado a quien va dirigida su oferta. Se trata de un indicador categórico compuesto de 2 subindicadores:

o Subindicador 1: Edad

Expresa si la empresa dirige su oferta a diferentes segmentos de edad. Para ello se han dividido en 3 partes los segmentos de edad según las características recogidas en las diferentes bases de datos y la información recogida en diversos estudios (Agencia de Ecología Urbana de Barcelona, 2010; Centro de estudios de la fundación encuentro, 2011; Pujol *et al.*, 2014). Pero tras una primera revisión de los datos observamos que todas las instalaciones ofrecen servicios a los adultos con edades comprendidas entre los 16 y 64 años, por lo que no es necesaria la incorporación de dicho grupo, quedando un indicador categórico no ordinal sumativo con los grupos: infantil, menores de 16 años; y mayores, con más de 65 años.

o Subindicador 2: Sexo

Expresa si la empresa abarca ambos sexos o está especializada en uno, habitualmente el de las mujeres, puesto que no se ha recogido en toda la muestra ninguna instalación que dirija su oferta únicamente a hombres. Se trata de un indicador categórico dicotómico con 2 grupos posibles: ambos sexos o exclusivo para mujeres. La distribución de las posibilidades de ambos subindicadores quedará de la siguiente forma:

Subindicador	Tipo de ítem	Categorías o rango del iniciales
Edad	Categórico no ordinal sumativo	1: + menores de 16 años / 2: + mayores de 65
Sexo	Categórico no ordinal	1: Ambos sexos / 2: Sólo mujeres

Una vez analizados todos los indicadores y subindicadores pasamos a reflejar el esquema básico de tratamiento de la variable (Tabla 78).

Tabla 78: Esquema de tratamiento de la variable *x13.ámbito de mercado*

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del Indicador iniciales
X13. Ámbito de mercado	a.Amplitud geográfica	Instalación deportiva	Categórico ordinal	1. Local 2. Provincial 3. Autonómica 4. Nacional 5. Internacional
	b.Amplitud demográfica	Instalación deportiva	Categórico no ordinal	1. Mujeres 2. Ambos sexos 1. Menores de 16 años 2. Mayores de 65 años

### Análisis descriptivo básico

#### Indicador A: Amplitud geográfica

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 79), nos muestra como el sector está polarizado en pequeños operadores locales -75,2%- con baja amplitud geográfica, aunque un 11,9% abarca la misma provincia mediante varias instalaciones deportivas cercanas en varios municipios. Pocos son los operadores representados mediante varias instalaciones en la misma comunidad autónoma -2,8%- o en varios países -1.8%- aunque sí es interesante la presencia de 9 operadores con instalaciones deportivas en varias comunidades autónomas.

**Tabla 79: Principales parámetros descriptivos de la variable *x13a.amplitud geográfica***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Local	82	75,2	75,2
Provincial	13	11,9	77,1
Autonómico	3	2,8	79,9
Nacional	9	8,3	98,2
Internacional	2	1,8	100,0
Total	109	100,0	

Debido a la escasez de datos por encima del ámbito local, los grupos de dicho indicador se redujeron a 2 categorías: las entidades con oferta exclusivamente local y las que tienen un margen más amplio denominado "supralocal". Se trata de una variable categórica de 2 grupos, quedando las empresas agrupadas tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Código	Nº de empresas
<b>1. Local</b>	1	82
<b>2. Supra local</b>	2	27

#### Indicador B: Amplitud demográfica

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 80), muestra como la tendencia principal de las instalaciones deportivas dirigidas a las mujeres es a realizar la oferta a mujeres adultas y mayores de 65 años -100%-. En las instalaciones con oferta a ambos sexos, que son el 96% de la muestra, la tendencia principal es hacia la oferta global a todos los segmentos de población con el 52,3%, le siguen la oferta a personas mayores de 16 años con un 29,5% y muy alejadas las que realizan oferta exclusiva para adultos entre los 16 y los 65 años con el 6,6%, o incluyendo a niños el 11,4%.

**Tabla 80: Principales parámetros descriptivos de la variable *x13b.amplitud\_demográfica***

		edad			Todos	Total
		Adultos solo	Adultos y niños	Adultos y mayores		
sexo	Mujeres	0	0	4	0	4
	Ambos sex.	7	12	31	55	105
	<b>Total</b>	7	12	35	55	109

Los grupos de dicha variable se realizaron excluyendo los grupos en los que no se han recogido casos, como son los dirigidos a mujeres adultas, o incluyendo niñas o a todos los segmentos. Así pues se codificaron los datos de los 5 grupos restantes: instalaciones con oferta dirigida a mujeres mayores de 16 años [1], con oferta dirigida a ambos sexos pero exclusivamente a adultos entre 16 y 65 años [2], dirigida a ambos sexos siendo adultos o niños [3], dirigida a ambos sexos desde los 16 años [4] y las dirigidas a ambos sexos y a todos los segmentos de edad [5]. Una vez realizados los grupos se han reagrupado las instalaciones que poseen una característica común independientemente de la dirección, de forma que aquellas que excluyen a algún segmento por su edad se han reagrupado en un grupo común. Se trata finalmente de una variable categórica, quedando las empresas agrupadas tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Rango	Nº de empresas
<b>1. Sólo mujeres</b>	[1]	4
<b>2. Ambos sexos restrictivos</b>	[2, 3, y 4]	50
<b>3. Todos los segmentos</b>	[5]	55

#### X14. Marketing y comunicación

---

La variable marketing y comunicación está formada por 3 indicadores que concretan el nivel de esfuerzo e inversión en herramientas de marketing que desarrolla la instalación deportiva. Se diferencia entre las herramientas de marketing clásico o medios masivos y las herramientas de marketing digital. Además se recoge el nivel de inversión en marketing como una medida de dimensión y profundidad del esfuerzo en las herramientas empleadas. Se trata, por lo tanto, de una variable que mezcla aspectos categóricos y numéricos, constituida por 4 indicadores:

- Indicador A: Esfuerzo de marketing online

Este indicador contabiliza el número de herramientas de marketing online empleadas, aunque también recogerá de forma cualitativa el tipo de herramientas, de forma que sea posible profundizar sobre los diferentes usos de las mismas. Para ello, y siguiendo las fuentes consultadas (Cherubini, 1997; Esteban, 1997; Kotler y Armstrong, 2011; Kotler y Meller, 2006; Somalo, 2011; Wilson, 2000), se han seleccionado las siguientes 7 herramientas más habituales:

- i. Página web: uso de página de internet con la información de la instalación deportiva, independientemente del soporte utilizado.
- ii. Blog: uso de una *web-log*<sup>45</sup>
- iii. Redes virtuales: uso de uno o varios soportes para la interacción con los clientes o público interesado, independientemente del soporte empleado –facebook, twitter...-.
- iv. Emailing: realización de campañas de envío masivo de correos electrónicos informativos a sus clientes o base de datos de potenciales clientes.
- v. Publicidad en otras páginas: uso de *banners*<sup>46</sup> o enlaces de conexión en otras páginas para redirigir tráfico a la propia página.
- vi. Posicionamiento web (SEO-SEM): uso de técnicas de mejora u obtención de posición en los buscadores en función de las palabras de los internautas.
- vii. Desarrollo de aplicaciones móviles: desarrollo y uso de aplicaciones móviles para la comunicación con clientes.

- Indicador B: Esfuerzo de marketing offline o clásico

Este indicador recoge el número de herramientas de marketing offline o clásico. También se recogerá de forma cualitativa el tipo de herramientas, para poder profundizar sobre los diferentes usos de las mismas. Para ello, y siguiendo las fuentes relacionadas (Esteban, 1997; Kotler y Armstrong, 2011; Mullin *et al.*, 1995; Peppers y Rogers, 2011; Somalo, 2011) se han seleccionado las siguientes 9 herramientas como las más habituales:

- i. Folletos-carteles publicitarios: uso de soportes de gran formato expuestos en la calle, en negocios locales o lugares públicos preparados para tal fin.
- ii. Flyers, dípticos, trípticos...: uso de soportes de pequeño formato para repartir e informar a potenciales clientes.
- iii. Anuncios en radio: uso de campañas publicitarias mediante la inserción de cuñas publicitarias en diferentes emisoras radiofónicas.
- iv. Anuncios en TV: uso de campañas publicitarias mediante la inserción de videos publicitarios en diferentes canales locales, provinciales o nacionales.
- v. Anuncios en prensa-revistas: uso de campañas publicitarias mediante la inserción de recortes, encartes, anuncios, publirreportajes u otros.

---

<sup>45</sup> Web-log: Del inglés. Pequeños artículos, informes o explicaciones que completan la página web.

<sup>46</sup> Banner: Del inglés. Espacios publicitarios insertados en páginas web y otros. También llamado Display.

- vi. Buzoneo-parabriseo: realización de campañas de distribución de folletos publicitarios en buzones domésticos o parabrisas de vehículos aparcados en la calle.
  - vii. Eventos sociales: realización de eventos deportivos, lúdicos u otro tipo.
  - viii. Patrocinios: inversión en eventos deportivos realizados por otros o en soportes de equipos, empresas o clubes deportivos.
  - ix. Campañas de sms: realización de campañas de información mediante el envío de mensajes a móviles, incluidas las campañas con uso de mensajería a través de aplicaciones móviles como whatsapp<sup>47</sup>.
  - x. Monopostes/Marquesinas: uso de soportes de muy gran formato expuestos en soportes publicitarios en carreteras, edificios, postes publicitarios, marquesinas y otros preparados para tal fin.
  - xi. Medios en movimiento: uso de soportes sobre medios de transporte en movimiento como taxis, metros o autobuses.
- Indicador C: Posicionamiento online  
Mediante el uso del sistema PageRank<sup>48</sup>, utilizado por Google para determinar la importancia o relevancia de una página web. El PageRank se clasifica del nivel 0 al 10 tal y como se muestra en la Figura 88.

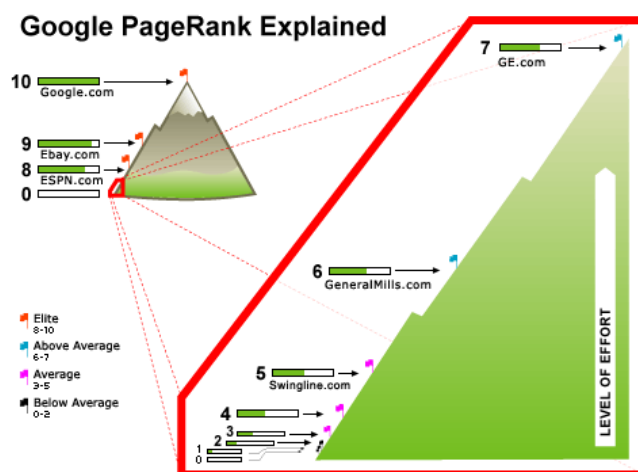


Figura 88 Ejemplo de niveles de PageRank.

Fuente: Elliance Inc. (2007)

- Indicador D: Esfuerzo económico en marketing  
Este indicador recoge el importe invertido en herramientas de marketing. Para ello, se ha consultado a los gerentes de las instalaciones deportivas sobre el porcentaje de gastos aproximado en marketing respecto a los gastos totales. Se trata, por lo tanto, de un indicador categórico con 3 niveles: esfuerzo mínimo, inferior al 5% de los gastos; medio, entre el 5% y el 10%; y alto, superior al 10% de los gastos.

Una vez analizados todos los indicadores y subindicadores pasamos a reflejar el esquema básico de tratamiento de la variable (Tabla 81).

<sup>47</sup> WhatsApp Messenger: Aplicación de mensajería multiplataforma que te permite enviar y recibir mensajes sin pagar por SMS.

<sup>48</sup> PageRank = Interpreta el enlace entre dos páginas web como votos de la página A a la página B. Estos votos además tendrán más peso cuando la página A tiene más prestigio, elevando la relevancia y prestigio de la página B. Los votos que las páginas denominadas como importantes, con un PageRank alto tienen más valor. El PageRank de una página web refleja la importancia de esta en Internet, es decir su posición de prestigio (Page, Brin, Motwani, y Winograd, 1998).

Tabla 81: Esquema de tratamiento de la variable *x14.marketing y comunicación*

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
X14. Marketing y comunicación	a.Esfuerzo de marketing online	Instalación deportiva	Numérico discreto	Entre 0 y 7
	b.Esfuerzo de marketing offline	Instalación deportiva	Numérico discreto	Entre 0 y 11
	c.Posicionamiento online	Instalación deportiva	Número discreto	Entre 0 y 10
	d.Esfuerzo económico en marketing	Instalación deportiva	Categorico	1: <5% 2: 5>10% 3: > 10%

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Esfuerzo de marketing online

El indicador de ratio de esfuerzo de marketing online está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 82), con media 3,09 y varianza 2,46. El coeficiente de asimetría es 0,23 y el de curtosis es -0,57. El rango de variación de la muestra es 7, con mínimo 0 y máximo 7 y los dos percentiles 33 y 66 son {2; 4}.

Tabla 82: Principales parámetros descriptivos del indicador *x14a.mkt\_online*

Concepto	Valor
n:	109
Media	3,088
Varianza:	2,456
Desviación típica:	1,567
Error Estándar:	14,74%
Asimetría:	0,233
Curtosis:	-0,572
Mínimo:	0
Percentil 33	2
Mediana	3
Percentil 66:	4
Máximo:	7
Rango:	7
Rango Intercuart.:	2

Estas herramientas tienen un uso desigual, como se puede observar en la Tabla 83, las redes virtuales son el recurso más empleado con el 93% de las instalaciones deportivas, seguido de lejos por la página web con un 78%, lo que significa que 25 instalaciones deportivas no tienen página web. El uso de otras herramientas online parece quedar en un segundo plano puesto que únicamente las desarrollan una de cada tres instalaciones deportivas, salvo las aplicaciones móviles, que con un 9%, es un campo por explotar.

Tabla 83: Distribución del uso de herramientas de marketing online

Herramienta	Nº	Porcentaje	Herramienta	Nº	Porcentaje
Página web	88	78%	Banners	29	26%
Blog	35	31%	Seo/sem	38	34%
Red virtual	105	93%	App movil	10	9%
Email mkt	46	41%			

No hay ningún dato anómalo, y la distribución de la muestra se acerca bastante a la normalidad. Los datos han sido agrupados en 3 grupos estableciendo el corte de los percentiles 33 y 66, tal y como se representa en la Figura 89. Con estos 3 grupos se incurre en un error del -9,1% en el cálculo de la media y en el de la desviación típica del 5,92%.

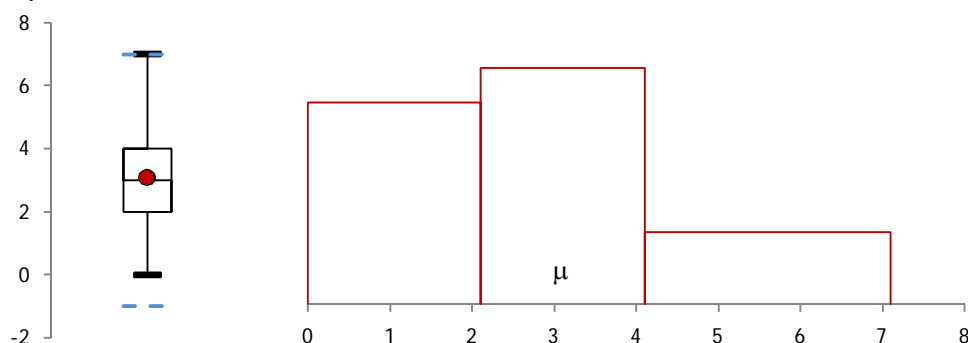


Figura 89 Diagrama de caja e histograma de distribución de los grupos para el indicador *x14a\_mkt\_online*

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Uso de mkt online bajo o nulo	[0; 2[	42
2. Uso de mkt online medio	[2; 4[	45
3. Uso de mkt online alto	[4; 7]	22

Indicador B: Esfuerzo de marketing offline

El indicador de ratio de marketing offline está formado por una muestra de 109 observaciones (Tabla 84), con media 3,64 y varianza 6,43. El coeficiente de asimetría es 0,47 y el de curtosis es -0,51. El rango de variación de la muestra es 10, con mínimo 0 y máximo 10 y los dos percentiles 33 y 66 son {2; 4} .

Tabla 84: Principales parámetros descriptivos del indicador *x14b.mkt\_offline*

Concepto	Valor
n:	109
Media	3,637
Varianza:	6,430
Desviación típica:	2,536
Error Estándar:	23,85%
Asimetría:	0,467
Curtosis:	-0,512
Mínimo:	0,0
Percentil 33	2,0
Mediana	3,0
Percentil 66:	4,0
Máximo:	10,0
Rango:	10,0
Rango Intercuart.:	2,0

La frecuencia de uso de estas herramientas es muy inferior a las herramientas online, seguramente debido al coste de las mismas. Como se puede observar en la Tabla 85, el uso de flyers, 70%, y carteles, 62%, parece generalizado, seguido del buzoneo/parabriseo y los eventos sociales-deportivos, habitualmente organizados en las propias instalaciones deportivas. La radio, la prensa y revistas, y el uso de publicidad

estática como los monopostes, se aplican en alrededor del 33% de las instalaciones deportivas, dejando en un segundo plano los patrocinios, la televisión y el uso de medios móviles en medios de transportes, quizás debido a alto coste de dichos medios. Es particularmente extraño el bajo porcentaje de uso de sms, 12%, puesto que puede tratarse de una herramienta muy económica y efectiva, quizás aún poco trabajada por la falta de conocimiento de sus posibilidades o dificultades técnicas.

Tabla 85: Distribución del uso de herramientas offline

Herramienta	Nº	Porcentaje	Herramienta	Nº	Porcentaje
Carteles	70	62%	Eventos	48	42%
Flyers	79	70%	Patrocinio	21	19%
Radio	37	33%	Sms	13	12%
Tv	8	7%	Monopostes	38	34%
Prensa	37	33%	Transportes	12	11%
Buzoneo/parabriseo	48	42%			

Los datos con una desviación típica superior a 2 no se corresponden con datos anómalos sino que simplemente son datos con mayor desviación debido a su lejanía del resto de datos, por lo que, los datos de la muestra son coherentes y dentro del rango de trabajo. La distribución de la muestra está equilibrada con una tendencia hacia los valores bajos debido a la cantidad de instalaciones deportivas que no utilizan ninguna herramienta del marketing offline. La muestra se distribuyó en 3 grupos estableciendo el corte en los percentiles 33 y 66, tal y como se representa en la Figura 90. Con estos 3 grupos se incurre en un error del -2,78% en el cálculo de la media y en el de la desviación típica del 0,41%.

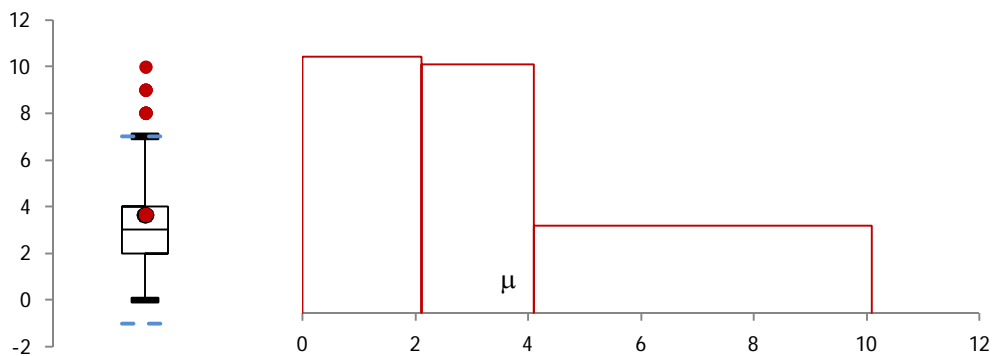


Figura 90 Diagrama de caja e histograma de distribución de los grupos para el indicador x14b\_mkt\_offline

Por lo tanto, la distribución de las empresas en dichos subgrupos quedará de la siguiente forma:

Denominación	Rango	Nº de empresas
1. Uso de mkt offline bajo o nulo	[0; 2[	41
2. Uso de mkt offline medio	[2; 4[	32
3. Uso de mkt offline alto	[4; 10]	36

#### Indicador C: Posicionamiento online

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 86), muestra como hay un claro predominio de las instalaciones que no cuentan con una posición online trabajada, puesto que el 62,4% de las instalaciones deportivas no cuenta con posición o esta es tan baja que el PageRank es igual a 0. No parece haber ninguna instalación deportiva que supere el nivel 5, aunque sí hay 2 de estas instalaciones que han alcanzado dicho nivel, el Caxton College Sports y Body Factory, por lo

que son las mejor posicionadas de toda la muestra, seguidas por 4 con un nivel 4, 7 con nivel 3, 11 con nivel 2 y 17 con nivel 1.

**Tabla 86: Principales parámetros descriptivos de la variable *x14c.posición\_online***

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0	68	62,4	62,4
1	17	15,6	78,0
2	11	10,1	88,1
3	7	6,4	94,5
4	4	3,7	98,2
5	2	1,8	100,0
Total	109	100,0	

La muestra de dicho indicador se ha dividido en 3 grupos: uno con las instalaciones con un PageRank igual a 0 o sin posicionamiento [1], otro con los datos más altos con nivel 3 o superior de PageRank [2]; y un último con los datos intermedios, posiciones 1 y 2. Se trata finalmente de una variable categórica ordinal, quedando las empresas agrupadas tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Rango	Nº de empresas
<b>1. Posición 0</b>	[0]	68
<b>2. Posición baja</b>	[1 y 2]	28
<b>3. Posición media</b>	[3, 4 y 5]	13

Indicador D: Esfuerzo económico en la partida de marketing

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 87), muestra como el gasto en marketing no es una de las partidas destacadas en la distribución de gastos de las empresas que gestionan instalaciones deportivas de la Comunidad Valenciana, puesto que el 82,6% de estas gasta menos de un 5% en las herramientas de marketing que desarrolla, y si tenemos en cuenta que en general las compañías son pequeñas empresas, este porcentaje es una cantidad muy pequeña. Pese a que no está aquí reflejado, debido a que se facilitó un rango de porcentajes a fin de garantizar que las empresas respondieran a la pregunta, algunos de los entrevistados facilitaron el importe exacto y habitualmente rondaba entre el 2% y el 3% del gasto. Las instalaciones deportivas que gastan más en marketing entre un 5% y un 10% son el 16,5% del total, lo que se puede considerar un esfuerzo que empieza a ser importante. Muchas de las que respondieron en este grupo manifestaban que el incremento se debía principalmente a coste de los recursos humanos directos asociados al uso de herramientas de marketing, como los eventos sociales, el buzoneo o el manejo de las redes sociales. Por último, 2 instalaciones manifestaron gastar más de un 10% en marketing. Es conveniente destacar que ambas compañías son pequeñas y basan su estrategia en una excelente comunicación con su cliente directo y con el potencial.

**Tabla 87: Principales parámetros descriptivos de la variable *x14d.esfuerzo\_económico***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<5% gasto mkt	90	82,6	82,6
5<10% gasto mkt	18	16,5	99,1
<10% gasto mkt	1	0,9	100,0
Total	109	100,0	

### X15. Gestión del cliente

La variable gestión del cliente está formada por 1 indicador con 3 subpartados que concretan el nivel de esfuerzo en el uso de herramientas de gestión de la relación con el cliente [CRM<sup>49</sup>], centradas en la medición de la satisfacción del cliente, el fomento de políticas generadoras de fidelización y en la gestión de las quejas e insatisfacciones de los clientes (Tabla 88). Se trata, por lo tanto, de un indicador categórico.

○ Subindicador 1: Medición de la satisfacción del cliente

Identifica si la instalación deportiva posee o no algún sistema o herramienta programada y escrita de revisión de la satisfacción/insatisfacción de los clientes, con una frecuencia mínima de 1 vez al año.

○ Subindicador 2: Herramientas de fidelización

Identifica la posesión o no en la instalación deportiva de algún sistema programado y escrito de fidelización con mejoras en el servicio [actividades exclusivas para clientes], en el precio [disminuciones progresivas de cuota] o en las bonificaciones y regalos [programas de puntos, tarjetas regalo...].

○ Subindicador 3: Herramientas de gestión de quejas

Identifica si el centro deportivo posee o carece de un sistema programado de gestión de las quejas, sugerencias y reclamaciones. Se preguntó por la frecuencia de quejas y tipología para demostrar la gestión activa del sistema.

Todos estos subindicadores son categóricos dicotómicos

Subindicador	Tipo de ítem	Categorías
Medición de la satisfacción del cliente	Categórico dicotómico	1: Posee / 0: No posee
Herramientas de fidelización	Categórico dicotómico	1: Posee / 0: No posee
Herramientas de gestión de quejas	Categórico dicotómico	1: Posee / 0: No posee

Para la obtención del indicador se procederá a la suma de los subindicadores.

Tabla 88: Esquema de tratamiento de la variable *x15.gestión del cliente*

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
<b>X15. Gestión del cliente</b>	Uso de herramientas de gestión de la relación con el cliente	Instalación deportiva	Categórico ordinal	0. CRM nulo
				1. CRM básico
				2. CRM medio
				3. CRM activo

### Análisis descriptivo básico

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 89), muestra como la preocupación por la gestión de la relación con el cliente es una de las asignaturas pendientes del sector, con menos de la mitad de las empresas realizando acciones de gestión del cliente, bien sea dirigido a la evaluación de su satisfacción, 45,1% del total, su insatisfacción, 41,3%, o bien fomentando la fidelización mediante un plan de acciones, 29,4%. Aspecto este último que sorprende, puesto que es bien sabido que uno de los problemas más importantes de las instalaciones deportivas es la falta de fidelización y lealtad de los clientes.

<sup>49</sup> CRM: Costumer Relationship Management: Del inglés, gestión de la relación con el cliente.

**Tabla 89: Principales parámetros descriptivos de la variable *x15.gestión\_cliente***

	Posee		No posee	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Sistema de evaluación de la satisfacción	49	45,1	60	54,9
Sistema de gestión de la fidelización	32	29,4	77	70,6
Sistema de gestión de las quejas	45	41,3	64	58,7

Una vez recogidos los datos de la variable se sumaron los diferentes indicadores de forma que se pudiera discriminar a las instalaciones deportivas que desarrollan herramientas de gestión activa del cliente de las que no. A cada una de las combinaciones posibles: 0, 1, 2 o 3 se las denominó CRM, acompañadas de sus correspondientes niveles de interés por la planificación en función de la suma de iniciativas, quedando las empresas agrupadas tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Suma	Nº de empresas
<b>1. CRM nulo</b>	0	49
<b>2. CRM básico</b>	1	17
<b>3. CRM medio</b>	2	20
<b>4. CRM activo</b>	3	23

### *X16. Política de precios*

La variable política de precios está formada por 2 indicadores que reflejan la estructura básica de precios y las variaciones de los mismos, de forma que sea posible identificar la posición competitiva que tiene la instalación respecto a las demás instalaciones en cuanto a política de precios se refiere. La obtención de esta información se ha logrado, por un lado, gracias a las respuestas de los gerentes de las instalaciones deportivas y, por otro lado, mediante la revisión de los precios en la misma instalación deportiva por el propio investigador.

- **Indicador A: Precios**

Identifica la estructura de precios de abonos mensuales, anuales o cursos y actividades. Una vez establecidos los diferentes precios promedios se clasifica a las empresas en función del nivel de precio:

o **Subindicador 1: Abono mensual**

Referido al precio medio mensual de un abono individual para los adultos con acceso al menos al 80% del centro en el caso de tener varias categorías.

o **Subindicador 2: Abono anual**

Referido al precio medio anual de un abono individual para los adultos con acceso al menos al 80% del centro en el caso de tener varias categorías.

o **Subindicador 3: Cursos y actividades**

Referido al precio medio por hora de cursos y actividades con horario semanal y actividades con listas de inscripción. A fin de poder obtener una medida comparable entre las diferentes instalaciones deportivas y servicios, se solicita al gerente que escoja dos de sus principales servicios con sistema de inscripción y se calcula el precio del mes, en el caso de que sea de unidad superior al mes se divide entre las unidades mensuales correspondientes y el número de horas al mes. Por ejemplo, si un curso es de pago trimestral y cuesta 90€, y tienen una duración de 2 días a la semana 1,5 horas a la semana, el resultado sería el siguiente:

$$\text{Precio cursos} = \frac{\text{Precio mes}}{\text{Horas mes}} = \frac{90\text{€}/3\text{meses}}{3\text{horas/semana} * 4,3 \text{ semanas}} = \frac{30\text{€}}{13\text{h}} = 2,31\text{€/h}$$

El cálculo de la cantidad de semanas al mes podrá variar si el curso estipula la duración de semanas que tiene dicho curso, en caso contrario se aplicará el cálculo del número de semanas que hay en un mes promedio, es decir, 4,3 semanas por mes que se extrae del cociente entre el número de meses y el de semanas en un año.

o Subindicador 4: Alquiler de espacio o cancha

Referido al precio medio de alquiler de canchas o espacios de uso puntual como pistas de tenis, pádel, fútbol... Para poder confeccionar un precio equiparable entre las diferentes empresas de la muestra se ha tenido en cuenta el precio por persona en una hora, según los siguientes criterios:

- Tenis: precio 1 hora entre 2 personas
- Pádel: precio 1 hora entre 4 personas
- Fútbol 11: precio 1 hora entre 22 personas
- Fútbol 7: precio 1 hora entre 14 personas

Las diferentes empresas de la muestra tienen esquemas de precios diversos. Algunas tienen abonos, otras cursos, otras alquileres, por ello se han estipulado los precios de clasificación (Tabla 90) según las siguientes características basadas en la bibliografía y las estadísticas del sector (Cuevas, 2011; FACUA, 2011; García y Sañudo, 2011; IHRSA, 2006; McCarthy, 2004).

**Tabla 90: Clasificación de los límites de agrupación por precio.**

	Abono mensual	Abono o cuota anual	Curso o actividad 1 hora	Alquiler cancha 1 hora
<b>Low cost (Muy barato)</b>	0€<20€	0€<200€	<2,5 €	<2,5€
<b>Premium (Medio)</b>	20€<40€	200€ < 400€	2,5€<5€	2,5€<5€
<b>Quality Cost (Alto)</b>	40€<60€	400€ < 600€	5€<10€	5€<10€
<b>Luxury (Muy Alto)</b>	>60€	>600€	>10€	>10€

Para aquellas empresas que tienen varios conceptos o precios en el caso de que estos estén en 2 clasificaciones diferentes se escogerá aquella que se aproxime mejor a la política general del centro. Por ejemplo, si un centro está clasificado según su abono mensual y anual como *premium* pero tiene cursos un escalón por debajo, *low cost*, se entenderá que se trata de un centro Premium. Ante diferentes clasificaciones en sus cuotas primará la más representativa del centro.

Por otro lado ha habido casos en los que el precio de abono mensual se situaba en los 40€ y el anual en 480€, por lo que se decidió ubicar a dicho club en el grupo 3 puesto que la cuota mensual no diferenciaba suficientemente al estar entre los límites de 2 tipos de precios, y la anual servía para definir el grupo al que debía ir clasificado.

- Indicador B: Sistemas de modificación de precios

Recoge la información relacionada con variaciones en los precios extraídos en el indicador A, de forma que si una instalación deportiva establece variaciones en dichos precios queden recogidas de forma categórica de la siguiente forma:

- i. Promocionales: Variaciones en los precios que se establecen en función de alguna condición para la captación de nuevos socios, como por ejemplo: reducciones de la cuota en determinadas fechas o por determinadas acciones y que no tienen relación con premios por la repetición de compra o la fidelización.

- ii. Bonificados: Variaciones en los precios en función de condiciones sociales o demográficas, por ejemplo: reducciones en función de la edad, situación laboral o grupo de pertenencia como policías, bomberos...
- iii. Fidelización: Variaciones de precios vinculadas a estrategias de fidelización que van orientadas a fomentar la permanencia de los socios en el club, como por ejemplo: los descuentos por recompra, regalos por compra, 2x1, club de socios con descuentos, etc.

Ambos indicadores son categóricos ordinales. Para el indicador A se reflejará la clasificación que le corresponda, para la obtención del indicador B se procederá a la suma de los subindicadores según se muestra en la Tabla 91,

**Tabla 91: Esquema de tratamiento de la variable *x16.política de precios***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
X16. Política de precios	Política de precios	Instalación deportiva	Categórico ordinal	1. Low cost 2. Premium 3. High_quality 4. Luxury
	Sistemas de modificación de precios	Instalación deportiva	Categórico no ordinal	Entre 0 y 3

### Análisis descriptivo básico

Indicador A: Política de precios

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 92), muestra la centralización de los precios, es decir, como los precios medios son los más extendidos, denominados *premium* con el 59,6% de la muestra, seguido por el segmento de precio alto y alta calidad denominado *quality service* con un 24,8%. La muestra refleja una baja incidencia del fenómeno de los *low cost* con tan solo un 4,6%, aunque hay que decir que muchos centros que no están incluidos en este grupo se autodenominaban a sí mismos *low cost*, pero sus precios estaban por encima del precio máximo para este tipo de ofertas. Por otro lado, se debe tener en cuenta que es muy difícil que aparezcan *low cost* en municipios con menos de 30.000 habitantes y que prosperen muchos negocios con esta estrategia si están próximos, ya que estos se nutren de muchos clientes, aspectos que pueden justificar su protagonismo en la sociedad aunque en realidad haya pocos operadores. Por último, los centros lujosos y de muy alto coste suponen el 11% de la muestra.

**Tabla 92: Principales parámetros descriptivos de la variable *x16a.política\_precios***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Low cost	5	4,6	4,6
Premium	65	59,6	64,2
Quality	27	24,8	89,0
Luxury	12	11,0	100,0
Total	109	100,0	

### Indicador B: Sistemas de modificación del precio

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 93), muestra que las mayores facilidades en cuanto a la flexibilización de los precios se dan en los procesos de captación con un 67% de las instalaciones, en las que se aplican descuentos promocionales. En cambio se muestran más estrictos con la aplicación de descuentos en los precios a los clientes actuales puesto que sólo el 31,2% de las instalaciones contemplan una política de reducción de precios con el objetivo de fidelizar. Por último, el 44% de las instalaciones tienen precios segmentados en función de determinadas características sociodemográficas.

**Tabla 93: Principales parámetros descriptivos de la variable *x16b.modificación\_preio***

	Aplica		No aplica	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Modificaciones por promociones de captación	73	67,0	36	33,0
Modificaciones por característica socio-demográfica	48	44,0	61	56,0
Modificaciones por promociones de fidelización	34	31,2	75	68,8

Una vez recogidos los datos de la variable se sumaron los diferentes indicadores de forma que se pudiera discriminar a las instalaciones deportivas que aplican más sistemas de descuento de las que no. A cada una de las combinaciones posibles: 0, 1, 2 ó 3 se las denominó sistema de descuento, acompañadas de sus correspondientes niveles en función de la suma tal y como se indica en la siguiente lista:

Denominación	Suma	Nº de empresas
<b>0 sistemas de descuento</b>	0	27
<b>1 sistema de descuento</b>	1	35
<b>2 sistemas de descuento</b>	2	29
<b>Todos los sist. descuento</b>	3	18

## 4.4.5 Tratamiento de las variables del sector

Para el tratamiento de estas variables, en primer lugar, se ha tenido en cuenta el siguiente esquema de distribución de las variables en base a los contenidos vistos en el capítulo 2 (Tabla 94). Atendiendo a la información recogida en la bibliografía consultada se han seleccionado 2 variables que contienen 2 indicadores:

**Tabla 94: Esquema de composición de las variables del sector**

Variable	Indicadores	Referencia	Fuente documental
<b>S1.Sector al que pertenece</b>	Código CNAE	(Aragón y Rubio, 2002, 2005a; Fortuny, 2005; Porter, 1980) (C. Campos, 2000a, 2000b; Consejo Superior de Deportes, 2006a; Díez y Quesada, 2015; IHRSA, 2009; McCarthy, 2004; Reverter y Barbany, 2007; Sánchez-Martín, 2011)	Base de datos SABI
<b>S2.Tipo de centro</b>	Clasificación de las instalaciones deportivas	Superior de Deportes, 2006a; Díez y Quesada, 2015; IHRSA, 2009; McCarthy, 2004; Reverter y Barbany, 2007; Sánchez-Martín, 2011)	Observación

### S1. Sector

La variable "sector" está formada por un único indicador que contiene el código CNAE<sup>50</sup> principal al que pertenece la empresa, puesto que una empresa puede poseer varios códigos CNAE, lo que significa que puede desarrollar diversos tipos de actividades, pero el código principal muestra la actividad fundamental de la empresa. La obtención de esta información se ha logrado gracias a la base de datos SABI que muestra el código CNAE principal y los secundarios si se desean. Para esta variable se esperan los datos en 4 dígitos: los dos primeros muestra en grupo del sector o actividad, los 2 segundos la actividad concreta.

En la muestra han sido hallados hasta 15 CNAE diferentes de 10 grupos sectoriales, seguidamente se muestran los grupos de CNAE hallados:

- 36.- Captación, depuración y distribución de agua
  - o 3600.- Captación, depuración y distribución de agua
- 41.- Construcción de edificios
  - o 4110.- Promoción inmobiliaria
- 55.- Servicios de alojamiento
  - o 5510.- Hoteles y alojamientos similares
- 68.- Actividades inmobiliarias
  - o 6820.- Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia
- 85.- Educación
  - o 8520.- Educación primaria
  - o 8551.- Educación deportiva y recreativa
- 86.- Actividades sanitarias
  - o 8690.- Otras actividades sanitarias
- 88.- Actividades de servicios sociales sin alojamiento
  - o 8899 - Otras actividades de servicios sociales sin alojamiento n.c.o.p.
- 93.- Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento

50 CNAE es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. Generalmente este código (que suele ser de 4 dígitos) se utiliza en muchos formularios e impresos, tanto oficiales como a nivel de empresa. Mediante la CNAE se puede saber qué código corresponde a la actividad que está realizando una compañía. Fuente: [www.cnae.com.es](http://www.cnae.com.es)

- 9311.- Gestión de instalaciones deportivas
  - 9312.- Actividades de los clubes deportivos
  - 9313.- Actividades de los gimnasios
  - 9319.- Otras actividades deportivas
  - 9329.- Otras actividades recreativas y de entretenimiento
- 94.- Actividades asociativas
- 9499.- Otras actividades asociativas n.c.o.p.
- 96.- Otros servicios personales
- 9604.- Actividades de mantenimiento físico

Tal y como se muestra en Tabla 95, se trata de una variable categórica no ordinal enfocada a la identificación de la empresa dentro de un sector específico.

**Tabla 95: Esquema de tratamiento de la variable *s1.cnae***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
s1. Sector	Código CNAE	Empresa	Categórico no ordinal	Del 3600 al 9604

### **Análisis descriptivo básico**

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 96), muestra que hay una gran dispersión sectorial de la muestra, con diferentes operadores no relacionados con la gestión de actividades deportivas, aunque como era de esperar la gran mayoría, 79,8% pertenecen al sector 93 de actividades deportivas. Destacan sin embargo: la actividad 9604 – actividades de mantenimiento físico con 7 empresas clasificadas en dicho grupo; la actividad 55 –hoteles y alojamientos con 4 empresas; y las clasificadas en el grupo 85 – relacionadas con la educación en la que hay 2 empresas.

**Tabla 96: Principales parámetros descriptivos de la variable *s1\_cnae***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3600	1	,9	,9
4110	1	,9	1,8
5510	4	3,7	5,5
6820	3	2,8	8,3
8520	1	,9	9,2
8551	1	,9	10,1
8899	1	,9	11,0
9311	33	30,3	41,3
9312	4	3,7	45,0
9313	29	26,6	71,6
9319	19	17,4	89,0
9329	2	1,8	90,8
9499	3	2,8	93,6
9604	7	6,4	100,0
Total	109	100,0	

Una vez recogidos los datos de la variable se reagruparon en 3 grupos: Las actividades de gestión de instalaciones o espacios deportivos [1], las relacionadas con el deporte pero que no tienen una relación

directa con la gestión de servicios deportivos [2], y otras no relacionadas con el deporte [36, 41, 46, 47, 55, 68, 74, 85, 86, 88 y 94].

Denominación	CNAE	Nº empresas
<b>1.Gestión de instalaciones, clubes y gimnasios</b>	9311, 9312, 9313	65
<b>2.Relacionadas con el deporte</b>	9319, 9329, 9499, 9604	31
<b>3.No relacionadas con el deporte</b>	3600, 4110, 5510, 6820, 8520, 8551, 8899	13

## S2. Tipo de instalación deportiva

La variable tipo de instalación deportiva está formada por un único indicador que ha sido realizado en base a las observaciones recogidas en este estudio, teniendo en cuenta la tipología de los diferentes espacios deportivos y el servicio predominante según los siguientes criterios:

- **Complejos Deportivos Municipales Urbanos:**  
Los complejos deportivos municipales son instalaciones socio-deportivas, y como tales vienen definidos en la Ley 2/2011, del deporte y la actividad física de la Comunidad Valenciana en su artículo 83 apartado 3 como “complejos socio-deportivos que integran, junto con las instalaciones deportivas básicas, otras instalaciones y servicios de carácter social, lúdico y cultural como medio de atención polivalente colectiva y familiar”. Para este estudio se ha clasificado en este grupo los centros deportivos con espacios deportivos y complementarios de propiedad pública gestionados por operadores privados mediante concesión administrativa, y que van dirigidos generalmente a los ciudadanos del municipio para el fomento de la actividad física y el mantenimiento saludable fuera de la competición, aunque es cierto que siempre suelen incluir colectivos con objetivos competitivos. Según Otero (2005) estos complejos incorporan un conjunto de espacios deportivos acordes a la evolución de la práctica deportiva, aunque de forma general suelen caracterizarse por tener una amplia diversidad de oferta deportiva que agrupa en una misma instalación varios espacios deportivos. Estas instalaciones también mejoran cualitativamente las condiciones de las áreas deportivas, incorporan espacios complementarios necesarios como vestuarios, etc.; además, acostumbran a ampliar la oferta de servicios complementarios a la actividad deportiva mediante saunas e hidromasajes, áreas sociales, etc..
- **Gimnasio/centro de *fitness*:**  
Espacio físico destinado a la práctica de deporte, para ello es posible que dispongan de sala de musculación, sala cardiovascular, sala de artes marciales y de aeróbic (Reverter y Barbany, 2007). Dentro de este grupo se incluyen diferentes denominaciones o subtipos que se han encontrado en la literatura y que se muestran en la Figura 91.
- ***Wellness* y balnearios:**  
Integra tanto a los establecimientos hoteleros que ofrecen instalaciones y servicios profesionales necesarios para promover y mejorar la salud de sus clientes (Melgosa, 2000); a balnearios que según la ANBAL<sup>51</sup> son aquellos que utilizan las aguas mineromedicinales o termales mediante los medios adecuados para usos terapéuticos, y que son declaradas de utilidad pública con fines terapéuticos y preventivos para la salud; y a los spa que son establecimientos en los que se prestan servicios que inciden directa o indirectamente en la salud, en el relax, en la belleza y en el bienestar, siempre a través de la utilización del agua común (Reverter y Barbany, 2007).

<sup>51</sup> ANBAL = Asociación Nacional de Balnearios (www.balnearios.org)

Complejo deportivo municipal (propiedad pública)	Gimnasios- <u>fitness</u>	Wellness y balnearios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piscinas municipales</li> <li>• Complejos deportivos municipales</li> <li>• Macrocentros deportivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gimnasios tradicionales</li> <li>• <u>Fitness center</u></li> <li>• <u>Basic Fitness center</u></li> <li>• <u>Fitness&amp;wellness center</u></li> <li>• <u>Low cost center</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spa</li> <li>• Wellness center</li> <li>• <u>Curhotel</u></li> <li>• Balneario o estación termal</li> <li>• Centro de talasoterapia</li> </ul>

Figura 91 Subtipos de centros deportivos incluidos en los 3 grupos principales. Elaboración propia

- Instalaciones deportivas de centros educativos privados  
Se trata de gimnasios o centros que a diferencia de lo habitual son ofrecidos no sólo a los estudiantes del propio centro sino también al resto de la ciudadanía. Se ha tenido en cuenta únicamente los centros educativos privados puesto que, por un lado los públicos son gestionados habitualmente por la propia estructura organizativa del centro y no existen casos de centros deportivos públicos que sean gestionados como instalaciones deportivas independientes con servicio a los ciudadanos, sino que siempre se usan como complemento a la tarea docente y las asociaciones de padres y madres de alumnos. En cambio, sí se han encontrado centros educativos privados que poseen instalaciones deportivas que ofrecen actividades y servicios a escolares, padres y madres, y cualquiera que desee hacer uso de las instalaciones, habitualmente con prioridad de uso para los estudiantes del centro.
- Centros deportivos de deportes de raqueta  
Se diferencia del resto de instalaciones deportivas porque aglutina una oferta deportiva basada fundamentalmente en la práctica de deportes de raqueta con espacios deportivos de tenis, pádel, frontón y squash principalmente.
- Campos de golf:  
Según el CSD (2006a) los campos de golf están incluidos dentro de los equipamientos deportivos de alta singularidad, puesto que conforman un grupo de instalaciones que reúnen las características de deporte de élite, espectáculo y exclusividad. Dentro de este grupo también están los autódromos, circuitos de motociclismo, hipódromos, canales artificiales de remo y piragüismo, grandes velódromos, palacios de deportes, estadios de fútbol y de atletismo de gran aforo, etc.
- Otros no incluidos en los anteriores  
Dentro de este apartado se contempla la inclusión de centros deportivos que por su especificidad son difíciles de clasificar en los anteriores. Un ejemplo son los centros de pilates.

La obtención de esta información se ha logrado gracias a las respuestas de los gerentes de las instalaciones deportivas en la variable *x12\_ámbito de servicio*. Se trata de una variable categórica centrada en la clasificación de las instalaciones deportivas (Tabla 97).

**Tabla 97: Esquema de tratamiento de la variable *s2.tipo\_id***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
<b>s2.Tipo de instalación deportiva</b>	Características básicas de las iidd.	Instalación deportiva	Categorico no ordinal	1. C. d. municipal urbano 2. Gimnasio/Centro de <i>fitness</i> 3. Wellness/Balneario 4. Gimnasio de c. educativo 5. C. d. raqueta 6. Campo de golf 7. Otros

### Análisis descriptivo básico

El análisis de los principales parámetros descriptivos de los 109 datos recogidos para este indicador (Tabla 98), muestra que un 76,1% de la muestra son gimnasios o centros de *fitness*, el 11,0% complejos deportivos municipales urbanos gestionados por concesión administrativa, el 12,8% se reparte entre las diferentes subclasificaciones, un 4,6% de centros *wellness*, un 1,8% de centros educativos o centros de raqueta, un centro de golf y un 3,7% otros tipos.

**Tabla 98: Principales parámetros descriptivos de la variable *s2\_tipo\_id***

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
C.d.municipal urbano	12	11,0	11,0
Gimnasio/centro <i>fitness</i>	83	76,1	87,2
<i>Wellness</i> /balneario	5	4,6	91,7
Gimnasio c. educativo	2	1,8	93,6
Centros de raqueta	2	1,8	95,4
Campos de golf	1	,9	96,3
Otros	4	3,7	100,0
Total	109	100,0	

Finalmente, los datos de la variable se reagruparon en 3 grupos formando un subconjuntos más grandes con el grupo disperso para que permita obtener datos manejables: uno con los complejos deportivos municipales [1], otro con los gimnasios [2] y otro con el resto de la muestra [3]. Se trata, por tanto, de un indicador categórico no ordinal enfocado a las instalaciones deportivas cuyos grupos se muestran seguidamente:

Denominación	Rango	Nº de empresas
<b>1. C.d. municipal urbano</b>	[1]	12
<b>2. Gimnasio/centro de <i>fitness</i></b>	[2]	83
<b>3. Otras clasificaciones</b>	[3, 4, 5, 6, 7]	14

## 4.4.6 Tratamiento de las variables de éxito económico

Tal y como afirma González (2011) las empresas no deben acumular ratios económicos en una clasificación sin fin, puesto que no existe relación entre la acumulación de ratios financieros y un aumento del control, ni mucho menos una mejora en los resultados, así pues, sí es conveniente seleccionar aquellos que reflejen de forma clara la situación de la empresa en el mercado, y más aún si estos indicadores están relacionados y coordinados para ofrecernos una visión simple y real de la situación de la empresa. Por ello, tras el análisis de artículos y libros se ha elaborado una clasificación concreta con un único indicador (Tabla 99) compuesto de 2 pirámides de ratios que polarizan y clasifican a las empresas en base a sus resultados económicos y financieros.

**Tabla 99: Esquema de composición de las variables de resultado**

Variable	Referencias	Fuente documental
<b>Z1 Posición económico-financiera</b>	(BEAZ Bizkaia, 2011; CEEI, 2013; De Jaime, 2010; Fernández <i>et al.</i> , 1996; Galán y Vecino, 1997; Gandía, López, y Molina, 1995; González, 2011; Ibarra, 2011; Melgarejo <i>et al.</i> , 2007; Ortega, 2005; Parra, 2005; Pérez-Carballo, 2009; Romani <i>et al.</i> , 2002; J. P. Sánchez, 2002)	Base de datos Sabi

### *Z1. Posición Económico-Financiera (PEF-PN)*

La variable posición económico-financiera PEF-PN será la variable dependiente bajo la cual se agrupará a las empresas de la muestra con el objetivo de clasificar las exitosas económicamente de las que no. Para el desarrollo de esta variable se cuenta con 2 grupos de indicadores: los indicadores de posición económica y los de posición financiera.

Debido a la importancia fundamental que adquiere la clasificación de las empresas en función de sus resultados económicos puesto que van a ser utilizadas a lo largo de todo el estudio, se decidió no emplear la muestra, sino la población total de empresas en España. La muestra de empresas para el cálculo de la variable dependiente es de 1.806 de las cuales se ha podido extraer su posición económico-financiera a 1.622 empresas. Las 184 restantes no disponían aún de información contable debido a su reciente constitución. Una vez extraídos los cálculos y observada la coherencia de los resultados, se aplicó el mismo procedimiento a la muestra a fin de obtener su posición económico-financiera.

#### **Indicador de posición económica:**

El indicador de posición económica ha sido construido en base a la información recogida y tratada en el capítulo 2.2 y, sobre todo, teniendo en cuenta las indicaciones ofrecidas por De Jaime (2010) y González (2011) respecto al sistema de obtención de la posición económica y financiera de las empresas. Esta posición se fundamenta principalmente en el cálculo de la rentabilidad económica, que se efectúa mediante los indicadores de rotación y margen, centrados en los resultados de la cuenta de explotación, y la incorporación del apalancamiento financiero para corregir la implicación del balance contable en dicha posición tal y como se indica en la Figura 92.

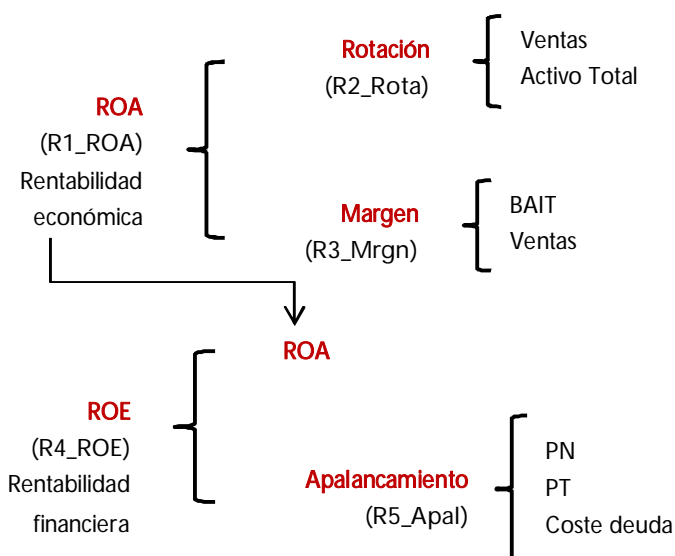


Figura 92 Relación entre los indicadores para el cálculo de la posición económica

Todos los indicadores aquí reflejados son numéricos continuos y han sido todos explicados en el apartado 2.2.2 ratios económicos de análisis de la empresa, por ello, no se duplica la explicación sobre su forma de cálculo aunque si se incluye un resumen de los indicadores y observaciones sobre su orientación en función del signo o resultado obtenido (Tabla 100).

Tabla 100: Indicadores de posición económica

Item	Nombre	Cálculo	Observaciones
<b>R1_ROA</b>	Rentabilidad económica (ROA Return on Assets)	EBIT / ATneto	>0 = Rentabilidad sobre activos <0 = Pérdidas sobre activos
<b>R2_Rota</b>	Rotación de los Activos	Ventas/ATmedio	>1 = Rotación superior al activo <1 = Rotación inferior al activo
<b>R3_Mrgn</b>	Margen de ventas (Gross Profit)	EBIT / Ventas	>0 = Margen de beneficios brutos <0 = Pérdidas de beneficios brutos
<b>R4_ROE</b>	Rentabilidad financiera (ROE Return on Equity)	BN / PN	>0 = Beneficio sobre acciones <0 = Pérdidas sobre acciones Fondos propios negativos = Quiebra técnica
<b>R5_Apal</b>	Factor de Apalancamiento Financiero	(BN / BAIT) x (ATm / PNm)	>0 = FAF positivo = RF > RE <0 = FAF negativo = RF < RE

De Jaime (2010) señala que para la elaboración de los ratios se deben tener en cuenta 4 criterios fundamentales:

- Relación: que los ratios estén relacionados para que la información tenga sentido.
- Relevancia: que los ratios seleccionados sean significativos y abarquen lo suficiente para facilitar información útil, pero al mismo tiempo no se duplique la información innecesariamente.
- Cautela: Tener en cuenta todos los ratios, no sólo los favorables.
- Calidad: Debido a la inmensa cantidad de ratios posibles, deben ser seleccionados aquellos que mejor representen la información que se pretende conseguir.

Posiciones posibles:

Ante estos ratios y fórmulas de cálculo se presentan las posibles posiciones de clasificación económica de las empresas:

1. Posición económica positiva (PE+): Representada por aquellas empresas que obtienen resultados positivos en los ratios de rentabilidad económica, financiera y apalancamiento.
2. Posición económica negativa (PE-): Representada por aquellas empresas que obtienen resultados negativos en los ratios señalados anteriormente.

Resultados parciales de la clasificación PE:

Aplicando los ratios y sistema de selección de posición económica sobre el total de las empresas de España del sector deportivo y sobre la muestra (Tabla 101), se observa que poco más de un tercio de las empresas de España -33,9%- tienen una posición económica favorable y similar resultado se obtiene por la muestra seleccionada en la Comunidad Valenciana -28,4%-. Ello nos indica que la muestra seleccionada tiene una distribución agrupada semejante a la nacional aunque ligeramente superior.

Tabla 101: Distribución de las empresas según su posición económica (comparativa España – muestra)

		Frecuencia España	Porcentaje España	Frecuencia Muestra	Porcentaje Muestra
Válidos	PE +	550	33,9	40	36,7
	PE -	1072	66,1	78	72,3
	Total	1622	100,0	109	100,0
Perdidos	Sistema	184			
Total		1806			

### Indicador de posición financiera

El indicador de posición financiera ha sido construido en base a la literatura consultada y todas sus partes han sido referenciadas y explicadas en el capítulo 2. En la Figura 93 se presenta la pirámide de ratios relacionadas en torno a las dos magnitudes principales: solvencia y liquidez.

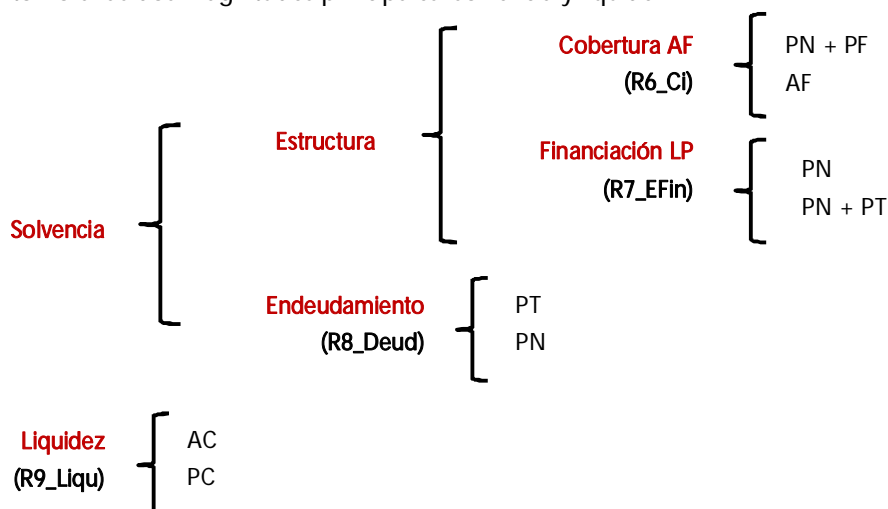


Figura 93 Relación entre los indicadores para el cálculo de la posición financiera

Al igual que en la posición económica, se aporta la clasificación y forma de cálculo (Tabla 102) de cada uno de estos ratios y las observaciones para una interpretación correcta de cada ratio.

**Tabla 102: Indicadores de posición financiera**

Item	Nombre	Cálculo	Observaciones
R6_Ci	Cobertura de inmovilizado	$PN + PF / AF$	<1 = Defecto de cobertura de inmovilizado >1 = Exceso de cobertura de inmovilizado
R7_EFin	Ratio de estructura financiera ( <i>Ratio of financing</i> )	$PN / PT + PN$	>0 = Proporción de fondos propios respecto a la financiación <0 = Autonomía negativa, se financia más de lo que se tiene. = Quiebra técnica
R8_Deud	Ratio de endeudamiento ( <i>Debt to equity</i> )	$PT / PN$	+ Proporción de endeudamiento (Fondos propios negativos = Quiebra técnica)
R9_Liquid	Liquidez ( <i>Current Ratio</i> )	$AC / PC$	Mayor que 1 = Liquidez positiva Menor que 1 = Liquidez negativa

Posiciones posibles:

Ante estos ratios y fórmulas de cálculo se presentan las posibles posiciones de clasificación económica de las empresas:

- Posición de máxima estabilidad: Aquellas cuyo patrimonio neto es la única fuente de financiación, es decir que no hay pasivo exigible. No se ha dado el caso así que descartaremos esta posición.
- 1. Posición de normalidad financiera (PF+): Se clasifican en este grupo las empresas con solvencia y liquidez positivas y patrimonio neto superior a 0.
- 2. Posición de inestabilidad financiera (PF-): En esta posición se agrupa a las compañías con solvencia positiva pero liquidez negativa, por lo que la situación de insolvencia a corto plazo comprometerá la solvencia a largo plazo. El patrimonio neto debe ser positivo.
- 3. Posición de máxima inestabilidad financiera (PF- PN-): Se clasifican a las empresas con patrimonio neto negativo puesto que se trata de una situación de insolvencia generalizada, los pasivos deben financiar los activos y las pérdidas.

Resultados parciales de la clasificación PF:

Aplicando los ratios y sistema de selección de la posición financiera sobre la muestra del total de las empresas de España (Tabla 103), también aquí se observa que alrededor de un tercio de las empresas [30,7%] tienen una posición financiera favorable, similar porcentaje al ofrecido por la muestra de este estudio [32,2%]. Otro tanto [30,8%] están en una posición muy desfavorable, con un patrimonio neto negativo, superado en este caso por la muestra por 3 puntos porcentuales [33,9%]. Por último, existen 625 empresas [38,5%] catalogadas en situación de riesgo financiero en España, y 37 [33,9%] en la muestra de la Comunidad Valenciana. Por todo esto, se puede afirmar que la muestra del estudio sigue una distribución similar a la de la población total.

**Tabla 103: Distribución de las empresas según su posición financiera (comparativa España – muestra)**

		Frecuencia España	Porcentaje España	Frecuencia Muestra	Porcentaje Muestra
Válidos	PF +	498	30,7	35	32,2
	PF -	625	38,5	37	33,9
	PN -	499	30,8	37	33,9
	Total	1622	100,0	109	100,0
Perdidos	Sistema	184			
Total		1806			

Una vez explicados los análisis realizados para la obtención de la clasificación de las empresas según su posición económica o financiera, se han fusionado ambos indicadores, generando una posición única agrupada, que se denominó Posición Económico-Financiera (PEF) y que se matizó con la estructura de patrimonio neto (PN).

### Sistema de agrupación de la clasificación PEF-PN

- A las empresas con posición económica, PE grupo 1, y posición financiera positiva, PF grupo 1, se les asignará la posición 1 → PEF ++. Posición deseable.
- A las empresas con posición económica positiva, PE grupo 1, pero posición financiera inestable, PF grupo 2, se les asignará la posición 2 → PEF +-. Posición de riesgo a mejor.
- A las empresas con posición económica negativa, PE grupo 2, y posición financiera positiva, PF grupo 1, se les asignará la posición 3 → PEF -+. Posición de riesgo a peor.
- A las empresas con posición económica negativa, PE grupo 2, y posición financiera negativa, PF grupo 2, se les asignará la posición 4 → PEF -. Posición de alto riesgo.
- A las empresas con patrimonio neto negativo las separaremos en 2 sub grupos:
  - Aquellas empresas que obtienen una posición económica positiva superior a los intereses de la deuda contraída y que, por lo tanto, pueden acabar revertiendo la situación. Se les asignará la posición 5 → PEF +- PN -. Posición de quiebra técnica 1.
  - Aquellas empresas que obtienen una posición económica negativa en todos los flujos y magnitudes PEF y PN. Se les asignará la posición 6 → PEF - PN -. Posición de quiebra técnica 2.

A fin de ilustrar esta clasificación y en base al cuadro PEF elaborado por De Jaime (2010) se ha elaborado un cuadro (Figura 94) que integra la clasificación de los grupos de empresas según los criterios PEF-PN anteriormente señalados con las variaciones y criterios introducidos.

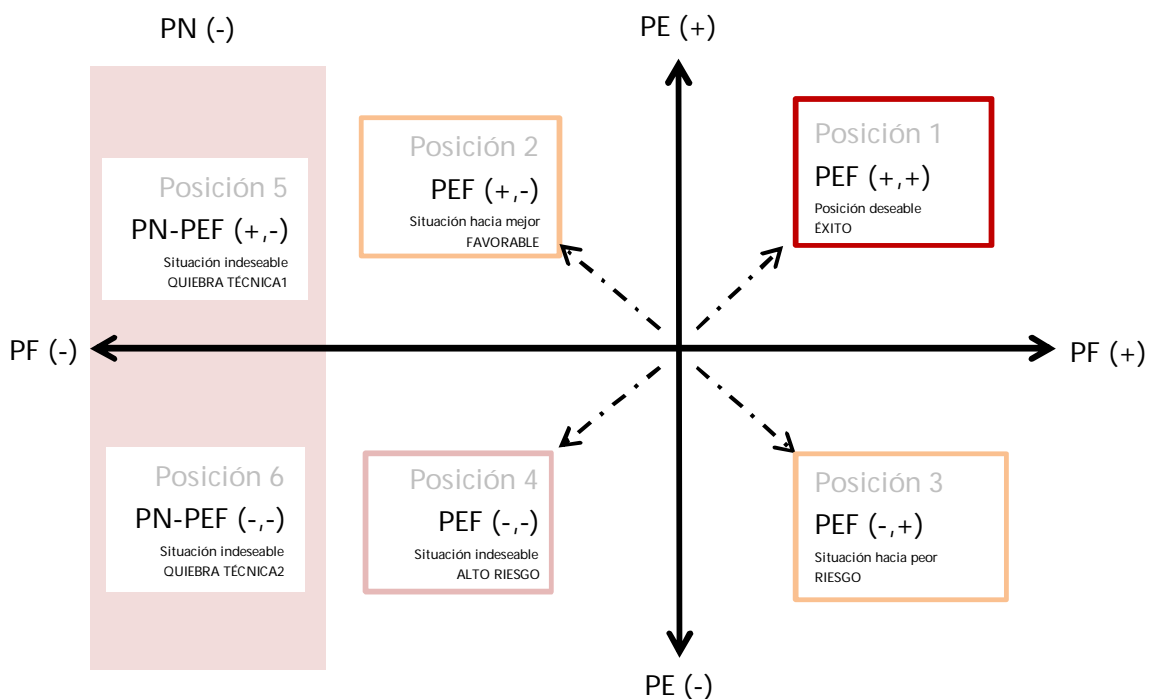


Figura 94 Grupos de clasificación PEF-PN

Se trata, por lo tanto, de una variable categórica ordinal dirigida a la empresa, clasificada en diferentes niveles tal y como se refleja en la Tabla 104.

**Tabla 104: Esquema de tratamiento de la variable *z1\_Posición económico financiera***

Código y nombre de la variable	Indicador	Sentido del indicador	Tipo de indicador	Categorías o rango del indicador iniciales
<b>Z1. Posición económico-financiera</b>	Posición económica y Posición financiera	Empresa	Categórico ordinal	Grupo 1. Resultados favorables
				Sub 1. PEF ++
				Sub 2. PEF +-
				Sub 3. PEF -+
				Grupo 2. Resultados desfavorables
				Sub 4. PEF --
Sub 5. PEF +- PN -				
Sub 6. PEF -- PN -				

### **Análisis descriptivo básico de la variable**

Aplicando el sistema de clasificación PEF-PN sobre la población total de las empresas de España y la muestra del estudio (Tabla 105) se observa que 256 empresas [el 15,8%] obtienen una PEF-PN positiva en España y el 15,6% en la muestra. Alrededor del 15% las posiciones 2 y 3 [con una PE o PF negativa] en el total de empresas, en cambio 12,8% y 16,5% en dichas posiciones en la muestra, que pese a tener una distribución diferente el sumatorio es similar con alrededor del 30% del total de la muestra entre ambas. Casi una cuarta parte de las empresas españolas [24%] están en una posición muy desfavorable económica y financieramente, dato ligeramente menor en la muestra [21,1%]. Y, por último, al 30,7% de las de España se las podría categorizar en quiebra técnica, con unas pérdidas estructurales acumuladas superiores a su capital social, dato superado por la muestra en más de 3 puntos [34%]. Como se puede observar la muestra mantiene una relación porcentual estrecha con las medias nacionales.

**Tabla 105: Clasificación PEF-PN (comparativa España – muestra)**

	Frecuencia España	Porcentaje España	Frecuencia muestra	Porcentaje muestra
PEF(+,+)	256	15,8	17	15,6
PEF(+,-)	235	14,5	14	12,8
PEF(-,+)	242	14,9	18	16,5
PEF(-,-)	390	24,0	23	21,1
PN-, PEF(+,-)	59	3,6	9	8,3
PN-, PEF(-,-)	440	27,1	28	25,7
Total	1622	100,0	109	100,0

Finalmente las empresas de la muestra han sido reagrupadas a fin de facilitar la interpretación de los resultados y el contraste de hipótesis mediante el sistema estadístico seleccionado (Tabla 106). Para tal fin, la reducción de la clasificación en 2 grupos permite polarizar las empresas según los siguientes criterios:

- Con resultados favorables:  
Aquellas que están en una situación económica favorable económica y financieramente o cuya posición le permite migrar hacia posiciones más favorables que la actual. Esto se da en aquellas empresas que tienen un patrimonio neto positivo y una rentabilidad superior a los costes de financiación que, de seguir en la misma línea, le posibilitará mejorar en el futuro su posición

financiera, puesto que la misma puede deberse a periodos de expansión o reestructuración y que no por ello tienen relación con el riesgo de quiebra, o una posición financiera positiva que le permite recuperarse tras periodos de pérdidas (De Jaime, 2010).

- Resultados desfavorables:

Aquellas empresas cuya posición económica y financiera son negativas y que debido a que los malos resultados actuales mantenidos en el tiempo han acabado convirtiéndose en estructurales y afectando, por tanto, a su posición financiera. Estas empresas necesitan un cambio en su estructura de negocio. La mayoría están clasificadas como quiebra técnica debido a su patrimonio neto negativo por sus pérdidas acumuladas.

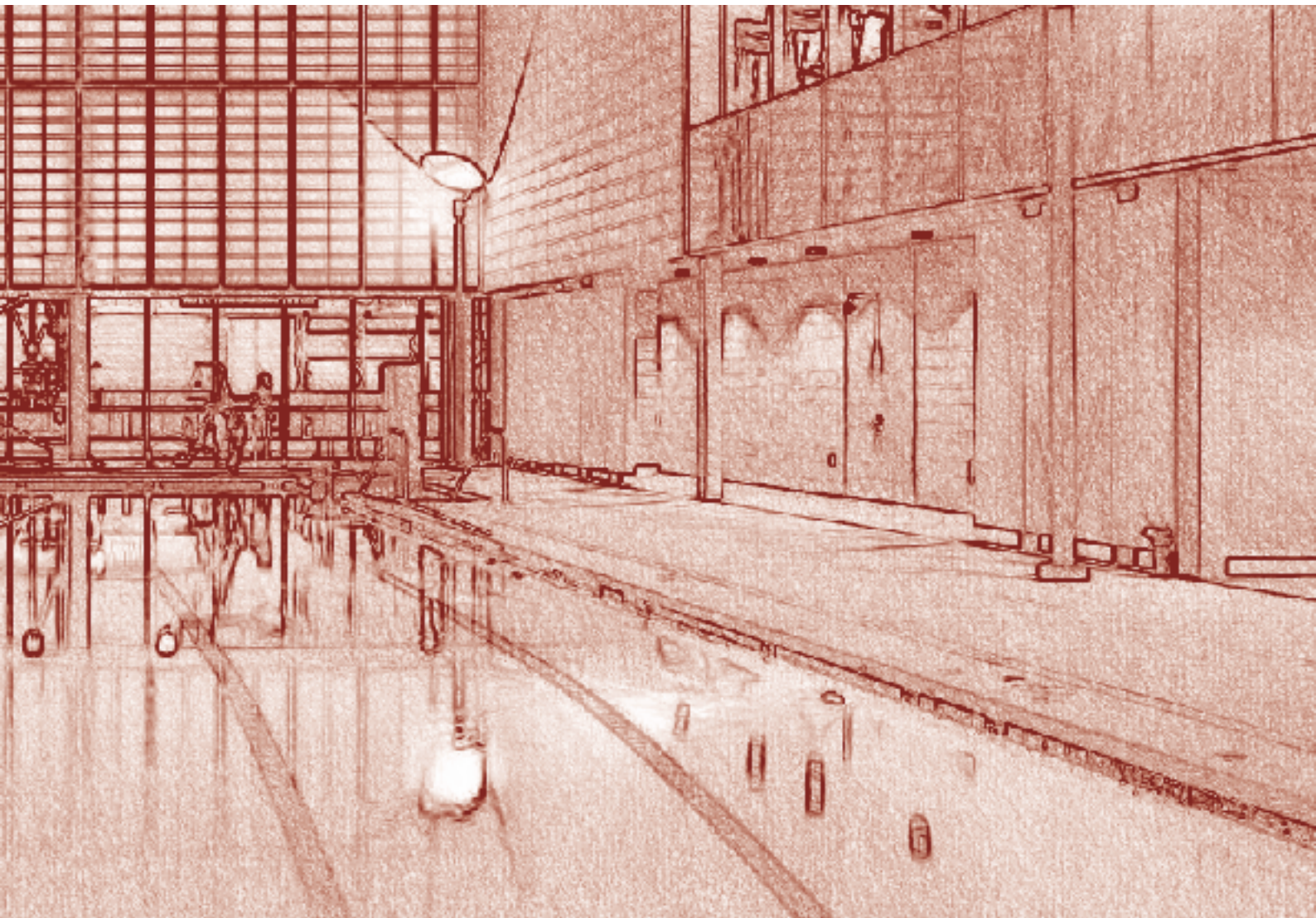
Los resultados muestran como hay una distribución más o menos equitativa entre estos 2 grupos finales. Sorprende, eso sí, que el grupo más reducido sea el de empresas exitosas con un 45% del total de la muestra.

**Tabla 106: Reclasificación en 3 grupos de la PEF-PN**

	Frecuencia	Porcentaje válido
Posición de éxito: resultados favorables	49	45,0
Posición de fracaso: resultados desfavorables	60	55,0
Total	109	100,0

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Capítulo 5. Resultados y Discusión



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

## 5.1. MODELO DE ANÁLISIS

El análisis descriptivo de los resultados se ha realizado en dos fases, una en el capítulo 4. Material y métodos y que ha sido imprescindible para poder realizar una correcta agrupación de los diferentes indicadores y subindicadores; y una segunda, que se presenta en este capítulo que muestra las diversas asociaciones y clasificaciones de dichos factores.

### Técnicas explicativas:

La técnica empleada para la selección de las variables asociadas a dichos resultados es la *chi cuadrado* [ $\chi^2$ ] y el coeficiente *Tau de Kedall*.

La primera de estas técnicas [ $\chi^2$ ] consiste en una prueba estadística para evaluar la hipótesis sobre la relación entre dos variables categóricas (R. Hernández, Fernández, y Baptista, 2004). Establece relaciones y correlaciones entre dos variables pero no considera relaciones causa-efecto, sino la existencia o no de independencia u homogeneidad. Se obtiene mediante una tabla de contingencia o de tabulación cruzada que cruza las dos dimensiones realizando sumatorios de sus cruces y estableciendo proporciones observadas frente a proporciones esperadas.

La segunda de las técnicas, la Tau-b y Tau-c [ $\tau_b$ ,  $\tau_c$ ] permiten identificar la relación ordinal de las variables bien en proporción asimétrica o simétrica respectivamente. Los resultados se obtienen entre valores -1 y 1, donde cualquier valor que se acerque a 1 significará que mantiene una relación positiva o negativa perfecta, en función de su símbolo.

### Interpretación de las relaciones:

La probabilidad de que un evento suceda se puede ubicar entre 0 y 1, donde cero indica que es imposible que ocurra y 1 la certeza de que va a ocurrir. El nivel de significancia o nivel alfa [ $\alpha$ ] muestra la probabilidad de equivocarse (Caridad y Caridad, 2005). Los niveles de significación más comunes son 0,05, y 0,01.

Si un contraste de hipótesis proporciona al investigador un p-valor [valor de probabilidad] inferior a  $\alpha$  se dice que es estadísticamente significativo y se rechaza la hipótesis nula. Cuanto menor sea el nivel de significación más fuerte será la evidencia de que un hecho está relacionado y no se trata de simple coincidencia o azar.

Debido a que este estudio consiste en una primera investigación sobre los factores relacionados, se centra la atención en aquellos contrastes con niveles de significación 0,05. Partiendo además de la base que no se trata de localizar qué factor es determinante para el éxito económico y competitivo, puesto que parece inverosímil localizar un único factor, sino un grupo de factores o variables que conducen hacia una mayor probabilidad de éxito o fracaso, por lo que no es de esperar localizar relaciones causa-efecto totalmente relacionadas como sí sería de esperar en otros campos de la ciencia basadas en la matemática, la física, la química...

La aportación de este estudio deberá ser principalmente descriptiva y en última estancia someramente causal y con grandes limitaciones comprensibles en este tipo de estudios sociales.

### Asociaciones significativas ente variables

Existen multitud de relaciones significativas a diferentes niveles entre las variables independientes, muchas de ellas causadas por una relación necesaria entre las variables (dependencia), como por ejemplo la relación entre una variable de tamaño y otra, puesto que es obvio que si una empresa tiene un gran tamaño en sus instalaciones deportivas, lo tendrán en el número de empleados y en el volumen de ventas, por lo que estas relaciones se consideran normales pero a tener en cuenta a la hora de establecer juicios de independencia

entre las mismas. Es por ello que se estudiarán estas relaciones mediante un sistema que reduzca al mínimo las variables explicativas que aportan información y que deje el resto de variables correlacionadas, para ello se utilizará la regresión logística de los grupos.

### Regresión logística:

Para la confección de las regresiones logísticas se utilizará siempre como variable comparadora el éxito económico que hemos denominado PEF-PN2 con la codificación que se muestra en la Tabla 107, por lo que la Y de los diferentes modelos será "resultados favorables".

**Tabla 107: Codificación de la variable dependiente**

Valor original (PEF-PN2)	Valor interno	Total empresas
Resultados desfavorables	0	60
Resultados favorables	1	49

N=109

La confección de los diferentes modelos se ha establecido por grupos de variables relacionadas a fin de obtener un número de variables suficientes pero no excesivo que impidan un correcto desarrollo de los modelos, obteniendo 4 modelos:

- Modelo 1, sobre las variables externas a la empresa y de estructura de propiedad
- Modelo 2, sobre las variables tangibles
- Modelo 3, sobre las variables intangibles
- Modelo 4, sobre las variables de comportamiento estratégico

Para el cálculo de la posición de cada una de las empresas según el modelo de regresión logística se utilizó la siguiente fórmula:

$$P(Y_i=1) = 1 / (1 + e^{(-\beta_0 - \beta_1 X_1 - \beta_2 X_2 - \beta_3 X_3 - \beta_4 X_4 - \beta_5 X_5)})$$

Nota:

$Y_i$  = Representa la variable dependiente de referencia tomada con el valor 1.

$\beta_0$  = Representa el valor de la constante.

$\beta_{1-5}$  = Representa el coeficiente de cada una de las variables respecto a la categoría tomada como referencia.

$X_{1-5}$  = Representa el valor de las variables independientes.

La incorporación de variables a cada uno de los modelos ha sido progresiva teniendo en cuenta el estudio de las variables independientes caso por caso mediante un análisis bivalente previo de selección.

Para el caso de las variables categóricas ordinales se han tenido en cuenta como si se tratase de variables continuas asumiendo que la distancia del cambio es la misma en cada cambio de grupo, aspecto que se trabajó en el apartado de material y métodos.

Para el caso de las variables categóricas no ordinales se han confeccionado variables dummy (C-1) escogiendo como referencia la variable menos favorable con el objeto de obtener coeficientes positivos que simplifiquen el análisis de los resultados.

### 5.1.1. Análisis descriptivo previo

Previo al análisis de los datos y relaciones se ha obtenido una tabla descriptiva de las variables dicotómicas y ordinales, de las que se han excluido las categóricas no ordinales al no poderse establecer una medida de relación entre las distancias (Tabla 108). Además también se han excluido las variables de distribución de gastos debido a que las bases de datos consultadas no han permitido recoger todos los datos (n=109) resultando sólo 92 muestras, es por ello que se decidió excluir de todo análisis dicha variable.

Tabla 108: Datos descriptivos básicos

	N	Mínimo	Máximo	Rango	Media	Desv. ttp.	Varianza	Asimetría	Curtosis
m1a_gaspub	109	1	2	1	1,38	,487	,237	,519	-1,764
m1b_gasdep	109	1	3	2	2,03	,775	,601	-,048	-1,325
m1c_autof	109	1	4	3	2,64	1,067	1,139	-,403	-1,076
m2a_desem	109	1	2	1	1,39	,489	,239	,478	-1,805
m2b_renta	109	1	3	2	2,35	,672	,451	-,548	-,713
m2c_enveje	109	1	4	3	1,94	,859	,738	,375	-,925
m3a_práctica	109	1	2	1	1,53	,501	,251	-,131	-2,020
m3b_con.clubes	109	1	4	3	2,99	1,110	1,231	-,644	-1,010
m3c_con.id	109	1	3	2	2,60	,640	,410	-1,340	,631
s2_tipoid	109	1	3	2	2,02	,490	,240	,046	1,302
x1_propiedad	109	1	2	1	1,11	,314	,099	2,526	4,464
x2_edadfirma	109	1	3	2	2,04	,827	,684	-,069	-1,536
x5a_tamid.trab	109	1	4	3	2,19	,928	,861	,242	-,861
x5b_tamid.m2	109	1	4	3	2,27	1,103	1,216	,466	-1,096
x5c_tamemp	109	1	4	3	1,52	,789	,622	1,422	1,260
x6_nºclientes	109	1	4	3	2,53	1,167	1,362	-,043	-1,467
x6_m2cli	109	1	4	3	2,24	,942	,887	,113	-1,002
x7a_ffpp	109	1	3	2	2,15	,718	,515	-,226	-1,023
x7b_cobAF	109	1	3	2	1,81	,659	,435	,228	-,717
x9a_gestrrhh	109	1	4	3	2,19	,876	,768	,200	-,740
x9b_estmando	109	1	3	2	1,99	,844	,713	,018	-1,602
x9c_personaliz	109	1	3	2	1,77	,741	,549	,397	-1,080
x9d_costemplea	109	1	2	1	1,50	,502	,252	,019	-2,037
x9e_productivi	109	1	4	3	2,09	,928	,862	,239	-1,058
x10_cultura	109	0	3	3	1,74	1,117	1,248	-,326	-1,260
x11_calidad	109	1	3	2	1,69	,778	,606	,611	-1,087
x12a_variedadoferta	109	1	4	3	2,46	1,118	1,251	,065	-1,351
x12b_variedadlidd	109	1	4	3	2,43	1,125	1,266	,075	-1,369
x12c_eq.nodep	109	1	4	3	2,26	1,101	1,211	,236	-1,300
x12d_vol_aadd	109	1	4	3	2,57	1,066	1,136	-,136	-1,204
x12e_horario	109	1	4	3	2,50	1,127	1,271	,071	-1,376
x12f_días	109	1	3	2	2,35	,699	,488	-,602	-,775
x13a_ampgeo	109	1	5	4	1,50	1,015	1,030	2,070	3,160
x13b_ampdemo	109	1	3	2	2,47	,570	,325	-,482	-,739
x14a_mktonline	109	1	3	2	1,82	,747	,559	,314	-1,144
x14b_mktooffline	109	1	3	2	1,95	,843	,711	,088	-1,593
x14c_pagerank	109	1	3	2	1,50	,702	,493	1,079	-,164
x14d_gasto	109	1	3	2	1,18	,412	,170	2,055	3,368
x15_crm	109	0	3	3	1,16	1,211	1,466	,428	-1,430
x16a_polpre	109	1	4	3	2,42	,749	,561	,743	,023
x16b_modpre	109	0	3	3	1,35	1,031	1,063	,184	-1,100
PEF-PN2	109	1	1	2	1,55	,500	,250	-,206	-1,995

Debido al amplio número de variables utilizadas en el estudio y a la vista de la multitud de relaciones y asociaciones existentes, se ha considerado adecuado aplicar el análisis chi-cuadrado de Pearson para seleccionar las variables más relacionadas, con los resultados económicos, con datos significativos o significantes, a fin de determinar qué factores parecen estar asociados con resultados favorables o desfavorables (Tabla 109), para posteriormente desgranar el sentido de las relaciones entre los factores y entre las factores con las variables de resultado.

**Tabla 109: p-valor de las relaciones significativas entre las variables independientes y la dependiente**

Variable	PEF-PN2
s1_cnae	,002**
s2_tipoid	,037*
x1_propiedad	,001**
x3_tip.soc	,001**
x4_ubica	,032*
x5a_tamid.trab	,000**
x5b_tamid.m2	,000**
x5c_tamemp	,000**
x6_nºclientes	,000**
x7a_ffpp	,000**
x7b_cobaf	,000**
x7c_evolver	,006**
x9a_gestrrhh	,000**
x9b_estmando	,000**
x9d_costemplea	,027*
x9e_productivi	,003**
x11_calidad	,000**
x12a_variedadoferta	,008**
x12b_variedadaiidd	,007**
x12d_eq.nodep	,016*
x12e_vol_aadd	,001**
x12f_días	,001**
x13a_ampgeo	,000**
x14b_mktoffline	,012*

Nota: n=109 / \*\*=(p<0,01); \*(p <0,05)

Posteriormente se ha realizado un análisis detallado de cada una de las variables con significación estadística. Además se ha querido conocer cómo se distribuyen estas en los dos grupos de la variable dependiente, de forma que se obtenga una caracterización de las empresas exitosas y una con las empresas no exitosas.

Para ello se han convertido las medias a valores situados entre 0 y 1, utilizando las medias de cada una de las variables menos el valor mínimo, para obtener la posición 0, y una regla de 3 para la posición 1 mediante los valores máximos, obteniéndose una medida de posición media entre 0 y 1 comparable entre todas las variables. Además se ha calculado la distancia entre ambas medias, para el grupo de empresas con resultados económicos favorables y las desfavorables, según se muestra en la Tabla 110. Para la confección de los grupos [explicado en el apartado de material y métodos] se han asignado los valores menores de las variables a los grupos previsiblemente menos favorables y los valores mayores a los más favorables, es decir, si una variable tiene 4 niveles por tamaño, el valor 1 se le asigna al menor tamaño y el 4 al mayor

tamaño, a fin de darle una dirección a cada variable y al conjunto de las variables. Todo ello, significa que las medias más altas corresponden a tamaños más grandes, volúmenes más grandes, mayor cantidad de servicios e instalaciones, mayor implicación de la empresa en la gestión de sus recursos humanos, mayor número de estrategias de marketing, etc.

**Tabla 110: Medias ponderadas de los grupos PEF-PN2**

	$\mu$ PEF-PN2 favorable	$\mu$ PEF-PN2 desfavorable	Distancia $\mu$ entre ambos grupos
x1_propiedad	0,22	0,02	0,21
x5a_tamid.trab	0,53	0,29	0,24
x5a_tamid.m2	0,58	0,29	0,28
x5b_tamemp	0,31	0,07	0,24
x6a_nºclientes	0,71	0,34	0,37
x7a_ffpp	0,66	0,23	0,43
x7b_cobAF	0,84	0,40	0,44
x9a_gestrrhh	0,56	0,27	0,29
x9b_estmando	0,68	0,34	0,34
x9d_costemplea	0,61	0,40	0,21
x9e_productivi	0,47	0,28	0,19
x11_calidad	0,51	0,21	0,30
x12a_variedadoferta	0,62	0,38	0,24
x12b_variedadlidd	0,61	0,37	0,25
x12d_eq.noddep	0,63	0,43	0,20
x12e_vol_aadd	0,63	0,39	0,23
x12f_días	0,81	0,57	0,24
x13a_ampgeo	0,43	0,10	0,33
x14b_mktoffline	0,60	0,38	0,23

Estos datos muestran la posición media de los datos de cada variable y las importantes diferencias que se obtienen en cada una de las variables entre ambos grupos. Con este análisis se observa además que las variables relacionadas con los recursos y capacidades económicos, x7a, x7b son las que más diferencias obtienen en ambos grupos [0,44 y 0,43 sobre 1], seguidas de las variables volumen de clientes, estructura de mando, nivel de preocupación por la calidad, amplitud geográfica y nivel de gestión de los recursos humanos, entre otras. Son pues estas, a falta de los posteriores análisis multivariantes, las que previsiblemente marcan la diferencia entre pertenecer al grupo de empresas con resultados económicos favorables o desfavorables.

Se ha querido representar, además, estos datos gráficamente (Figura 95) a fin de poder observar la relevancia de dichas observaciones iniciales, destacando así las importantes diferencias entre la composición interna de ambos grupos. Esta gráfica ha sido ordenada de mayor a menor en el sentido de las agujas del reloj por la posición media del grupo de empresas con resultados favorables, indicándose con la línea de puntos las medias correspondientes de cada variable del grupo de empresas con resultados desfavorables, lo que da una idea de las diferencias en el comportamiento y gestión de los recursos.

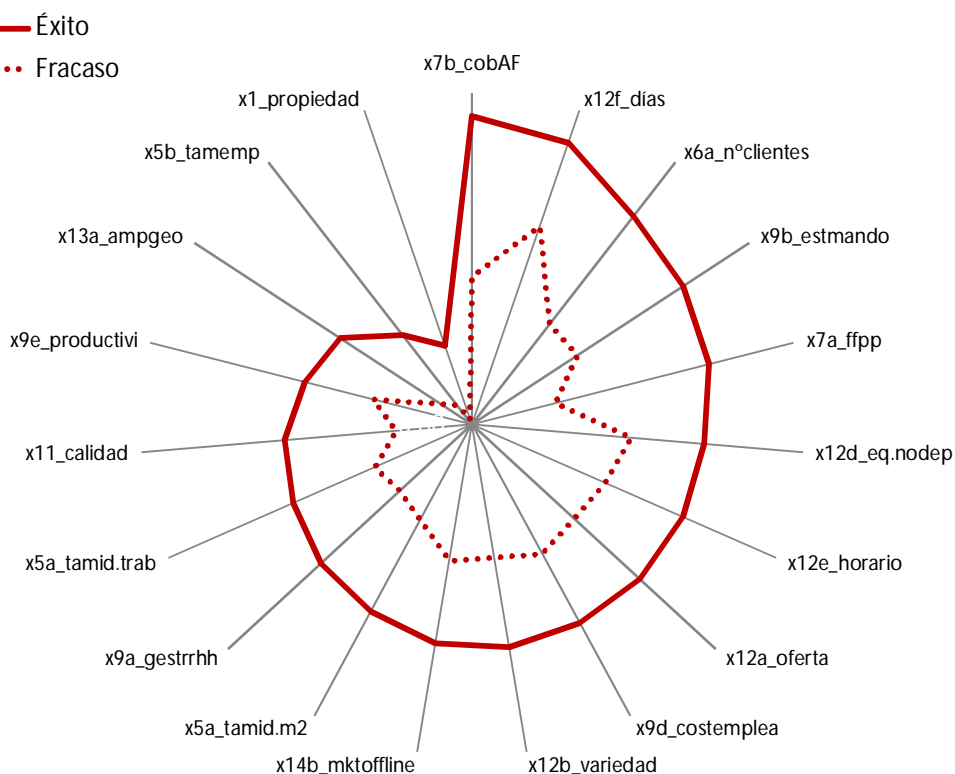


Figura 95. Representación gráfica de las medias para los grupos PEF-PN de cada variable independiente

En este análisis de los grupos no se han podido recoger los datos de las variables categóricas no ordinales puesto que las diversas clasificaciones no se pueden representar en un eje 0-1, por no ser posiciones numéricas sino características independientes. Por ello seguidamente se va a analizar la composición segmentada de cada grupo de variables mediante análisis descriptivo específico, análisis bivariante y análisis multivariante para poder ampliar la perspectiva de las observaciones.

Además en el último punto de los resultados [5.6] se ofrece una tabla explicativa con las características internas diferenciadoras de ambos grupos de empresas con las variables categóricas y las ordinales.

## 5.2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES EXÓGENOS

En un primer análisis descriptivo de los resultados se han obtenido altas relaciones entre las variables municipales lo que explica que todos estos factores tienen rangos de variación comunes en función del municipio de que se trate, lo que es consistente con la bibliografía que relaciona entre sí la renta, la ocupación y la riqueza municipal (Moscoso *et al.*, 2009) con los datos de participación concentración y gasto público (Batet *et al.*, 2003). Por otro lado, los resultados del análisis bivariante de las relaciones entre variables independientes y la dependiente mostrados en la Tabla 111 explican las características internas de dichos grupos variable a variable y qué variables son comunes en las empresas que pertenecen al grupo de las exitosas y cuales al grupo de las que fracasan.

**Tabla 111: Significación en las relaciones bivariadas entre las variables independientes y la dependiente [ $\chi^2$ ]**

Variables.	Sig. bilateral
m1a_gas.pub	,090
m1b_gas.dep	,750
m1c_autof	,257
m2a_desem	,285
m2b_renta	,422
m2c_enveje	,856
m3a_práctica.dep	,655
m3b_con.clubes	,333
m3c_con.id	,547
s1_cnae	,002 (a)
s2_tipoid	,037 (b)
x1_tip.ges	,001 (a)
x2_edadfirma	,602
x3_tip.soc	,002 (a)

Nota: n=109;; a=( $p < 0,01$ ); b=( $p < 0,05$ )

### Entorno

Los resultados económicos de las empresas parecen tener poca relación con el entorno municipal en el que se mueven, únicamente el gasto público parece tener una débil relación [ $p=0,09$ ] con una mayor proporción de empresas [61,8%] con resultados desfavorables en municipios con alto gasto público, pero ahí se acaba todo, por lo que no se ha podido demostrar que el entorno municipal tenga una incidencia directa en los resultados empresariales, aunque es posible que sí afecte a la toma de decisiones estratégicas con adaptaciones de precio, oferta e instalaciones. Lo que nos lleva a rechazar la hipótesis alternativa 1 que suponía que los municipios más ricos y desarrollados mejoraban los indicadores de éxito económico de las empresas que gestionan equipamientos públicos, ya que no tenemos razones para afirmar que el entorno incida de forma directa o indirecta en los resultados económicos de dichas empresas. Este resultado no es coincidente con la literatura que afirma que la situación del entorno afecta al desarrollo de las iniciativas empresariales y sus resultados económicos (Aragón y Rubio, 2002, 2009; Estrada *et al.*, 2009; León y Miranda, 2003; Sánchez-Martín, 2011). Restrepo (2010) afirma además que las características del entorno influyen directamente en el desempeño de las empresas y su localización, de forma que la situación general de la economía y la política puede permitir o impedir el desarrollo de sus iniciativas y resultados. Todo ello suscitó la duda de si quizás dicho efecto de entorno debía ser tenido en cuenta en extensiones territoriales más amplias y, por lo tanto, menos homogéneas, por lo que se quiso realizar una comprobación

nacional, escogiendo el total de las empresas de España adscritas al sector de gestión de instalaciones deportivas, códigos cnae 9311 y 9313, y observar la clasificación de estas en función de la comunidad autónoma y sus resultados económicos. Según se muestra en la Tabla 112, los resultados indican que en efecto sí parece haber un reparto desigual y significativo [ $p < 0,05$ ] de dichos resultados en función de la comunidad autónoma en la que están registradas las empresas, llegando estas diferencias a ser importantes si tomamos las referencias extremas con sólo un 30% de las empresas con resultados positivos en Extremadura y un 55,2% en Cataluña.

**Tabla 112: Proporción de éxitos-fracasos económicos por comunidades [España]**

	PEF-PN2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Extremadura	30,00%	70,00%
Baleares	32,20%	67,80%
La Rioja	33,30%	66,70%
Aragón	36,20%	63,80%
Castilla y León	39,10%	60,90%
Comunidad Valenciana	41,20%	58,80%
Asturias	41,70%	58,30%
Andalucía	41,80%	58,20%
Madrid	42,70%	57,30%
Galicia	43,90%	56,10%
<b>Media nacional</b>	<b>45,20%</b>	<b>54,80%</b>
Castilla-La Mancha	46,70%	53,30%
Canarias	47,30%	52,70%
Murcia	48,00%	52,00%
Cantabria	50,00%	50,00%
Navarra	50,00%	50,00%
Pais Vasco	52,10%	47,90%
Cataluña	55,20%	44,80%

Nota: Chi cuadrado Pearson = 26,832;  $p < 0,05$ ; N=1620

Lo que lleva a pensar que el efecto de las condiciones del entorno territorial, tienen un efecto relativo en los resultados económicos de las empresas, significativo y heterogéneo a nivel nacional y autonómico, pero no significativo a nivel municipal, debido posiblemente a la homogeneidad del entorno de las empresas de la misma comunidad autónoma.

La vinculación con los resultados económicos del sector parece tener una relación más estrecha, puesto que el código cnae al que están suscritas las empresas como actividad principal muestra vínculos significativos [ $p=0,002$ ] con sus resultados, puesto que el 91,7% de las empresas que no tienen como actividad principal su relación con el deporte obtienen resultados económicos positivos, en cambio, únicamente un 16,7% de las relacionadas con el deporte no especializadas en la gestión de instalaciones deportivas, y las especializadas en gestión de centros deportivos [cnae 9311 y 9313], se dividen a partes iguales entre los buenos y los malos resultados económicos. El tipo de instalación deportiva carece de un vínculo claro [ $p=0,054$ ] pero sí apunta dos datos: que los centros deportivos municipales urbanos muestran una tendencia hacia los buenos resultados [72,7%] y que los gimnasios privados o centros de *fitness* la muestran hacia los malos resultados [85,2%]. Por todo ello, podemos aceptar la hipótesis alternativa 2 para el caso del tipo de sector al que pertenece la empresa, pero no tenemos razones suficientes para aceptarla para el tipo de centro, por lo que en este segundo caso rechazamos la hipótesis alternativa.

## Estructura de propiedad

La estructura de propiedad apunta a ser uno de los factores determinantes en el futuro éxito económico de las compañías gestoras de centros deportivos puesto que 2 de sus 3 variables muestran relaciones significativas. El tipo de gestión [ $p=0,001$ ] y el tipo de sociedad [ $p=0,001$ ] poseen características fundamentales que pese a no poder establecerse condiciones de causalidad, sí parecen marcar pautas de comportamiento divergentes. Las empresas que gestionan equipamientos de propiedad pública obtienen en un 91,7% de los casos, resultados económicos favorables. Sin embargo, entre las que gestionan equipamientos privados, tan sólo el 38,8% obtienen buenos resultados, aspecto que puede ser explicado por las condiciones ventajosas que ostenta la explotación de la mayor parte de las instalaciones públicas por la ausencia de amortización del edificio civil, y el apoyo gubernamental en el impulso y protagonismo de dichas instalaciones. Por otro lado, el tipo de sociedad, o dicho de otra forma, el tipo de propiedad de la empresa, también parece polarizado en dos grupos: por un lado, el 70,2% de las sociedades limitadas formadas por varios socios accionistas recogen malos datos económicos; en contraposición, el 90% de las sociedades anónimas y las uniones temporales de empresas ostentan una situación económico-financiera positiva muy favorable. Por último, las sociedades limitadas con un socio mayoritario se sitúan neutrales con la misma proporción de éxitos y fracasos. Es difícil explicar qué motiva este resultado aunque quizás se deba a que las grandes empresas, y las empresas dirigidas por otras empresas ponen a su disposición su estructura y know-how, en cambio las compañías con varios socios minoritarios corren el riesgo de no hallar entendimiento y visión clara de la estrategia de negocio. La tercera de las variables, edad de la firma, no ha obtenido relaciones significativas con el éxito económico, lo que no es consistente con la mayor parte de la literatura empresarial (Aragón y Rubio, 2009; Fort *et al.*, 2013; M. A. Hernández *et al.*, 2009; Islam *et al.*, 2011; Mamaqui, 2002; Uwuigbe y Olusanmi, 2011), por lo que se hizo una prospección similar a la realizada con las comunidades autónomas, recabando información de la antigüedad de las empresas españolas de los cnae 9311 y 9313 [ $n=1232$ ], a las que se les aplicó el mismo sistema de agrupación que a la muestra de la Comunidad Valenciana, para compararla posteriormente con la clasificación de los resultados económicos, según se muestra en la Tabla 113. Los resultados presentan una relación significativa [ $p<0,05$ ] entre la edad de las empresas y sus resultados, observándose como a medida que las empresas tienen mayor antigüedad aumentan los casos de éxito y disminuyen los de fracaso.

**Tabla 113: Proporción de éxitos-fracasos económicos en función de la edad de la empresa [España]**

	PEF-PN2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Jóvenes	37,6%	62,4%
Maduras	40,5%	59,5%
Antiguas	47,0%	53,0%

\* Nota: N=1232; Chi cuadrado Pearson = 17,538;  $p < 0,05$ ; Tau-b de Kendall  $p < 0,05$ ;

La falta de significatividad de la muestra de la Comunidad Valenciana en relación a la sí significativa de la muestra estatal, puede deberse a la segmentación de la segunda por su código cnae, lo que indicaría que bajo un mismo grupo de clasificación, la vida de las empresas sí es determinante puesto que se está comparando a empresas de un mismo sector. En cambio, estos resultados cambian si se estudian empresas de sectores diferentes entre sí, por lo que no se puede afirmar de forma global y para una muestra heterogénea que la variable antigüedad sea influyente en los resultados económicos de las empresas, aunque sí lo es si comparamos a las empresas en un mismo sector.

Por todo ello, podemos aceptar parcialmente la hipótesis alternativa 3, puesto que el tipo de propiedad y el régimen fiscal influyen en la probabilidad de obtener éxito económico de las empresas que gestionan

equipamientos deportivos, pero no tenemos razones suficientes para aceptarla para la antigüedad de la empresa

Con todas las variables analizadas anteriormente se confeccionó un modelo explicativo multivariante o regresión logística con el objeto de observar y explicar las relaciones direccionales en su conjunto, es decir, con relación multivariante y no bivariada con los resultados hallados, puesto que como se ha observado existen múltiples factores que pueden afectar a los resultados obtenidos por las compañías, y estos pueden jugar papeles diferentes cuando se combinan sus efectos.

### Modelo de regresión

El modelo de regresión logística con las variables exógenas y de estructura de propiedad se ha confeccionado con 4 variables categóricas convertidas a 7 variables *dummy* tal y como se muestra en la Tabla 114, y 10 variables ordinales.

**Tabla 114: Codificaciones de variables categóricas**

		Codificación de parámetros	
		(1)	(2)
s1_cnae	Rel. instalaciones deportivas	1,000	,000
	Otras rel. con el deporte	,000	1,000
	Otras no rel. con el deporte	,000	,000
s2_tipoid	C.d.municipal urbano	1,000	,000
	Gimnasio/centro <i>fitness</i>	,000	1,000
	Otras clasificaciones	,000	,000
x1_propiedad	Privado	1,000	
	Público	,000	
x3_tip.soc	SL-varios	1,000	,000
	SL-1socio	,000	1,000
	SA-UTE	,000	,000

Los datos de puntuación y significación iniciales (Tabla 115) para cada una de las variables sin contemplar las iteraciones, muestran que no han habido cambios en las variables que anteriormente [análisis bivalente] eran significativas o no significativas.

**Tabla 115: Significación inicial de las variables (Regresión Logística por pasos hacia delante)**

Variable	Puntuación	gl	Sig.
m1a_gaspub	3,298	1	,069
m1b_gasdep	,698	1	,403
m1c_autof	1,863	1	,172
m2a_desem	1,299	1	,254
m2b_renta	1,382	1	,240
m2c_enveje	,005	1	,946
m3a_práctica	,128	1	,721
m3b_con.clubes	,383	1	,536
m3c_con.id	,450	1	,502
s1_cnae	12,895	2	,002**
s2_tipoid	6,592	2	,037*
x1_propiedad(1)	11,891	1	,001**
x2_edadfirma	,561	1	,454
x3_tip.soc	14,165	2	,001**

Se detiene en el tercer bucle, con la inclusión de 3 variables: s1\_cnae, x1\_propiedad y x3\_tip.soc. Dichas variables, según se muestra en la Tabla 116 son capaces de explicar el 73,4% de la variación de los resultados pef-pn2 favorables, teniendo una capacidad similar de clasificar a las empresas con resultados favorables [75,0%] que las que tienen resultados desfavorables [71,4%].

**Tabla 116: Resultados pronosticados vs observados según el modelo de regresión logística**

		Pronosticado pef-pn2		Porcentaje correcto
		Resultados favorables	Resultados desfavorables	
<b>Observado pef-pn2</b>	Resultados favorables	45	15	75,0
	Resultados desfavorables	14	35	71,4
Porcentaje global				73,4

Nota: El valor de corte es 0,5

La Tabla 117 muestra los coeficientes [B], su error estándar [E.T.], el estadístico chi-cuadrado de Wald, los p-valor asociados [Sig.] y el odds ratio [ExpB]. De las 4 variables significantes [ $p < 0,05$ ], únicamente "s2\_tipoid" no incorporaba información suficiente al modelo y no cumplía con las premisas necesarias de significancia, por lo que se excluyó del mismo.

**Tabla 117: Resultados de la regresión logística (por pasos).**

	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
s1_cnae			9,257	,010**	
s1_cnae(1)	-1,530	,860	3,164	,075	,217
s1_cnae(2)	-2,734	,947	8,335	,004**	,065
x1_propiedad(1)	-2,449	,808	4,887	,027*	,086
x3_tip.soc			6,183	,045*	
x3_tip.soc(1)	-2,424	,913	3,996	,046*	,089
x3_tip.soc(2)	-1,546	1,001	1,657	,198	,213
Constante	5,572	1,661	11,257	,001	262,964

\*Nota: Nagelkerkes- $R^2 = .361$ ; N=109; Variable respuesta=pef-pn\_resultados favorables

Para la variable "s1\_cnae" se observa que la oportunidad de tener malos resultados económico-financieros es de 4,6 veces [ $OR^{52}=0,217$ ] a la de obtener resultados favorables si la empresa procede del sector de la gestión de instalaciones deportivas, y de 15,4 veces [ $OR=0,065$ ] si la empresa opera en otros epígrafes relacionados con el deporte, por lo que la categoría de referencia, empresas en sectores no relacionados con las actividades deportivas obtiene una oportunidad de éxito mayor que las otras 2 categorías. Ello puede indicar varias cosas, por un lado, que las empresas no especializadas gestionen mejor que las especializadas, o que las empresas de otros sectores no deportivos como la construcción, la educación o la hostelería, gestionan equipamientos deportivos con cuentas saneadas fruto de su desempeño profesional en otros sectores más rentables, lo que podría justificar una heterogeneidad y diferencia de posición competitiva entre las empresas dependientes de sus resultados en la gestión de las instalaciones, y las empresas que utilizan la gestión de instalación deportivas como complemento a su labor principal, y que por lo tanto, no sufren la misma presión financiera sobre la gestión del servicio. Dicha posición de desequilibrio competitivo jugaría en contra de las empresas del sector deportivo. Estos resultados son

<sup>52</sup> OR = Odds ratio

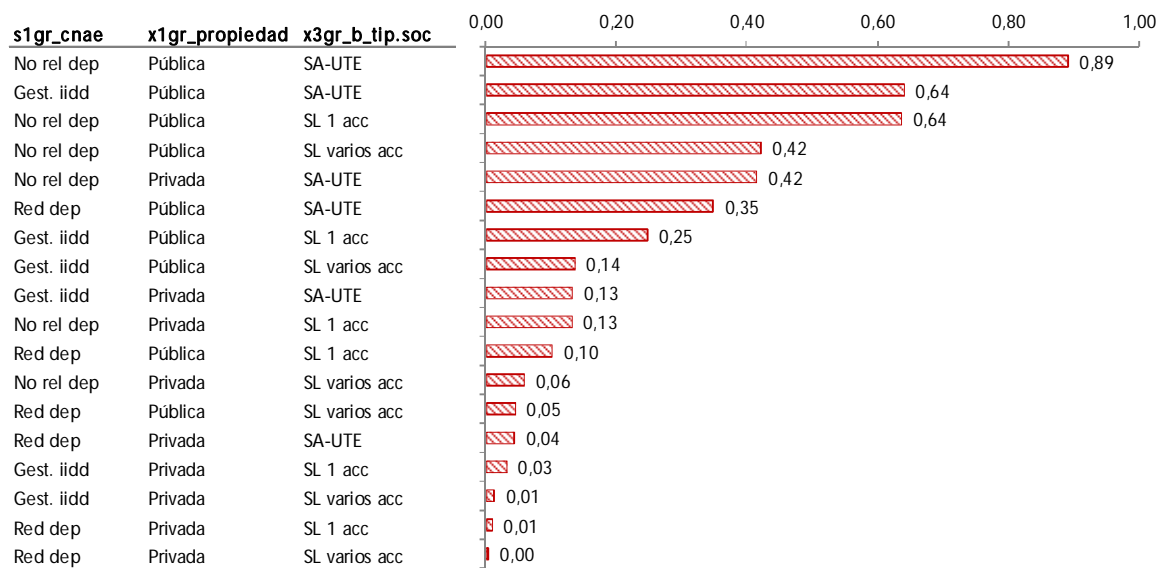
coincidentes con Aragón y Rubio, que han observado en varios estudios (2002, 2005a, 2009) que las diferencias sectoriales mantienen correlaciones significativas con los resultados económicos de las empresas. También Acedo, Ayala, y Rodríguez (2007) observaron que el 23,78% de las varianzas respecto a los resultados económicos de las empresas se debían al efecto sector.

Por otro lado, el modelo utiliza como categoría de respuesta para la variable "x1\_propiedad" la categoría de empresas que gestionan equipamientos de propiedad pública. En este caso se puede afirmar que la gestión de un equipamiento privado tiene un riesgo de 11,5 veces [OR=0,86] de obtener resultados negativos que la gestión de un equipamiento público. Ello parece obvio a simple vista por el hecho de que no se asume el mismo riesgo ni los mismos gastos cuando el promotor es municipal y la inversión recae sobre el gobierno. Por último, se utiliza como categoría de respuesta para la variable "x3\_tip.soc" la categoría de empresas SA/UTE. También en este caso las categorías comparadas resultan ser más problemáticas que la categoría de referencia, con un riesgo de 11,2 veces [OR=0,89] de fracasar si se trata de una sociedad limitada con un socio principal y de 4,7 veces [OR=0,213] si se trata de una sociedad limitada con varios socios no mayoritarios. Estos resultados son coincidentes con multitud de estudios que han medido el efecto de la estructura de la propiedad en la eficacia, gestión y resultados de las empresas en diversos países y en sectores diferenciados (Almudehki y Zeitun, 2012; Gálve y Salas, 1993; Gedajlovic y Shapiro, 2002; Zanjirdar y Kabiribalajadeh, 2011). Incluso algunos autores (Lauterbach y Vaninsky, 1999) encontraron diferencias significativas [ $p < 0,01$ ] en los resultados de su gestión, positivas entre las empresas controladas por otras empresas y negativas entre las empresas controladas por muchas personas individuales, hasta el punto en que más del 35% de las empresas en manos de varios individuos tenían pérdidas acumuladas. Galvé y Salas (1993) observaron en España que las empresas con alto control de gestión, independientemente de si estaban en manos de muchos accionistas o de pocos, eran más eficientes que las que tenían bajo control de gestión o el control era efectuado por los mismos accionistas, sin algún órgano o persona intermediaria que separe el accionariado del control de gestión.

Sustituyendo los valores del modelo, resulta la siguiente fórmula:

$$P_{\text{(pef-pn\_favorable)}} = 1 / (1 + e^{(-5,572 + 1,530 \cdot \text{cnae}_1 + 2,734 \cdot \text{cnae}_2 + 2,449 \cdot \text{Propiedad} + 2,424 \cdot \text{tip.soc}_1 + 1,546 \cdot \text{tip.soc}_2)})$$

El resultado de la aplicación de dicha fórmula a cada combinación de grupos nos ofrece una probabilidad pronosticada de pertenecer al grupo de resultados desfavorables tomando un valor comprendido entre 0 y 1, donde 1 es una probabilidad muy alta de éxito y 0 una probabilidad muy baja de éxito o muy alta de fracasar. Si se obtienen todas las probabilidades de las diferentes clasificaciones y se calculan los aciertos pronosticados, resulta una probabilidad de obtener resultados favorables o desfavorables en la escala 0-1. De esta forma, tal y como se muestra en la Figura 96, si una empresa está clasificada según su cnae en el sector de la gestión de las instalaciones deportivas, además gestiona una instalación deportiva privada y está formada por una sociedad limitada con varios accionistas individuales, la probabilidad pronosticada de tener éxito es de un 1% [0,01]. Las empresas clasificadas en otros sectores relacionados con el deporte pero que no son especialistas en la gestión de instalaciones deportivas y que gestionan centros deportivos privados obtienen los peores pronósticos [0,004 > 0,05]. Por otro lado, las empresas con una clasificación cnae no relacionada con el ámbito deportivo que gestionan instalaciones deportivas públicas mediante empresas con control externo [SA-UTE], obtienen los mayores ratios de probabilidad de éxito [0,89].



\*Nota: 1= probabilidad del 100% de obtener resultados favorables

Figura 96. Probabilidad de clasificación de éxito-fracaso para los factores externos según modelo de regresión

## 5.4. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS TANGIBLES

Los resultados del análisis bivalente de las relaciones entre variables relativas a los recursos tangibles [tamaño, capacidad productiva y capacidad financiera] y la dependiente se muestran en la Tabla 118, destacando aquellas que mantienen una relación significativa con la variable dependiente, aunque sin tener en cuenta la direccionalidad de la misma, ni considerar relaciones de causalidad.

Tabla 118: Significación en las relaciones bivariadas entre las variables independientes y dependiente [ $\chi^2$ ]

Variables.	Sig. bilateral
x5_ubicación	,026 (b)
x5a_nºempleados	,000 (a)
x5b_superficie	,000 (a)
x5c_tamaño empresa	,000 (a)
x6a_número clientes	,000 (a)
x6b_superficie por cliente	,473
x7a_autofinanciación	,000 (a)
x7b_cobertura inmovilizado	,000 (a)
x7c_evolución ventas	,006 (a)

Nota: n=109; a=( $p < 0,01$ ); b=( $p < 0,05$ )

### Ubicación

La ubicación se muestra como una variable controvertida que pese a que se ha incorporado al estudio, es conveniente considerar su tratamiento como experimental, puesto que existen pocos antecedentes sobre su efecto y relación con el éxito empresarial en general, más allá de los comercios en zonas muy transitadas. La relación que se establece entre los resultados económicos y la ubicación del centro deportivo [ $p=0,026$ ] muestra una vinculación moderadamente significativa, pudiendo destacar 2 grupos: las ubicadas en casco urbano y en las afueras, con una mayor proporción de fracasos, 67,6% y 65,4% respectivamente; y las ubicadas en núcleos urbanizados, a las afueras del municipio urbano principal, con el 73,3% de éxitos. Esto parece apuntar a motivos diversos, como puede ser, el tamaño reducido de las instalaciones deportivas en el casco urbano, por lo que carecen de una gran oferta deportiva, baja capacidad de clientes y costes de ubicación altos, que las hace más sensibles a los cambios de demanda y menos competitivas frente a otras más atractivas, teniendo únicamente su cercanía como principal fuerza competitiva. Las instalaciones que están a las afueras, sufren las consecuencias de la importancia que tiene para los clientes esa cercanía física en los motivos de elección del lugar de práctica deportiva (García-Ferrando y Llopis, 2011), quizás por ello, aquellos centros deportivos que se ubican en núcleos urbanizados, pero a las afueras del municipio, tienen más posibilidades de éxito por la escasa influencia de la competencia del casco urbano. De todas formas no se puede asegurar con dichos datos que la ubicación sea un factor influyente en los resultados de la empresa, por lo que pese a que no se rechaza la hipótesis alternativa 4, sobre la ubicación de las instalaciones deportivas no hay datos suficientemente contundentes para poder aceptarla sin avanzar más en investigaciones de esta índole.

### Tamaño

La distribución de las instalaciones deportivas y sus empresas dependiendo del tamaño, tiene repartos heterogéneos en función de la variable utilizada. Así observamos que según el número de empleados, hay un reparto equitativo entre centros micro, pequeños y medianos, y una menor presencia de centros grandes con sólo un 8,3% del total. Si tenemos en cuenta la variable superficie, el 64% de los centros son micro o

pequeños, un 11,1% son medianos y un 22,2% grandes. La variable tamaño de la empresa tiene una distribución aún más desigual con un 63% de micro empresas, un 24,1% de pequeñas empresas, un 10,2% medianas y sólo un 2,8% de grandes empresas, por lo que la tendencia es clara hacia la atomización del sector.

Por otro lado, todas las variables de tamaño tienen una relación muy significativa [ $p < 0,01$ ] con los resultados económicos de las empresas que las gestionan. Como se observa en la Tabla 119, el sentido de esta relación indica que cuanto mayor es el centro deportivo, independientemente de la variable que utilicemos, mayor es la proporción de empresas que obtienen resultados económicos favorables, llegando a ser del 100% en el caso de las instalaciones deportivas grandes, si tenemos en cuenta el número de empleados o el tamaño de la empresa que la gestiona. Por otro lado, menos de un tercio de las instalaciones más pequeñas [21,4%; 16,1%; 29,4%] obtienen buenos resultados, lo que da a entender que en una muestra de empresas que gestionan instalaciones deportivas hay indicios claros de que el tamaño de éstas importa en sus resultados económicos, aspecto que coincide con otros autores como Ferreira *et al.* (2011) respecto al número de empleados; con Sánchez-Martín (2011) respecto a la superficie del centro deportivo; y con Sainz (2001), Porter (2008) y Estrada *et al.* (2009) entre otros, respecto al volumen de la empresa. También Ioniță (2013) observó que el tamaño de la empresa, junto a la capacidad comercial, eran determinantes [ $p < 0,05$ ] para las empresas con objetivos de negocio. Aunque otros autores como Aragón y Rubio (2009) parecen haber encontrado relaciones inversas si se compara entre sí a empresas pequeñas y grandes con beneficios, puesto que la proporción de los beneficios de las grandes es menor debido a su volumen. Sin embargo en el sector deportivo no parece suceder esto, y los resultados son coincidentes con las aportaciones más comunes de otros autores.

**Tabla 119: Porcentaje de empresas con resultados favorables en función de su clasificación y variable**

	Nº trabajadores	Superficie	Tamaño empresa
Micro centro / empresa	21,4	16,1	29,4
Pequeño centro / empresa	43,6	48,8	61,5
Mediano centro / empresa	53,1	58,3	90,9
Gran centro / empresa	100	70,8	100

\* Nota: N=109

Además se realizó una comprobación sobre el total de las empresas a nivel nacional para observar si también se cumplían dichas premisas, y los resultados fueron aún más claros. Se recogieron los datos de todas las empresas de España adscritas al sector de gestión de instalaciones deportivas, códigos cnae 9311 y 9313, y se aplicaron los criterios de clasificación antes descritos para las empresas de la muestra. Como se observa en la Tabla 120, a medida que las empresas poseen más empleados, se incrementa el número de éxitos en proporción al número de fracasos, hasta alcanzar el 100% de éxito para el caso de las empresas más grandes.

**Tabla 120: Proporción de éxitos-fracasos económicos en función del número de empleados [España]**

	Pef-pn2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Micro	40,4%	59,6%
Pequeñas	52,9%	47,1%
Medianas	65,8%	34,2%
Grandes	100,0%	0%

\* Nota: N=1621; Chi cuadrado Pearson = 38,145;  $p < 0,01$

Lo mismo sucede con los datos de facturación, según lo mostrado en la Tabla 121, en la que se observa que un mayor volumen de ventas está relacionado con la obtención de mayores beneficios y mejor sistema de financiación [ $p < 0,01$ ], aunque la proporción de éxitos no es tan clara como lo observado en la Tabla 120, lo que nos lleva a pensar que existe una relación clara entre volumen de ventas y número de empleados, y que su relación con el éxito económico es innegable. Todo ello nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa 4 para esta muestra, que afirmaba que cuanto mayor es la empresa mayor probabilidad de obtener éxito, por lo que efectivamente el tamaño de las empresas tiene relación o influencia en sus resultados económicos, aunque queda por ver si se trata de una relación causal o circunstancial debido a que sus resultados favorables les permiten crecer, por lo que la relación causal sería inversa.

**Tabla 121: Proporción de éxitos-fracasos económicos en función del volumen de ventas [España]**

	Pef-pn2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Micro	30,6%	69,4%
Pequeñas	47,6%	52,4%
Medianas	55,2%	44,8%
Grandes	63,6%	36,4%

\* Nota: N=1621; Chi cuadrado Pearson = 89,235;  $p < 0,01$

### Capacidad productiva

La variable número de clientes tiene una distribución homogénea en sus grupos con un 26,6% de las empresas con capacidad inferior a 200 clientes, un 22% con menos de 400 clientes, un 23% con menos de 1000 clientes y un 28,4% con más de 1000 clientes, encontrando una media de 750 clientes por centro deportivo, con un mínimo de 80 y un máximo de 3520 entre los centros recogidos en la muestra.

El análisis bivalente ha ofrecido unos datos altamente significativos [chi-cuadrado de Pearson = 25,216;  $p < 0,001$ ] que relacionan de forma estrecha la obtención de buenos resultados económicos y muchos clientes, observándose un incremento progresivo del porcentaje de empresas con resultados favorables a medida que se incrementa el número de clientes [13,8% las de capacidad residual, 37,5% las de baja, 48% las de media y 77,4% las de alta capacidad] y un decremento proporcionalmente inverso de empresas con resultados desfavorables [86,2; 62,5; 52%; 22,6%]. Estos resultados son coincidentes con diversos autores como Sánchez-Martín (2011), el cual relacionaba el número de clientes con la capacidad de servicio, el beneficio y la sensación de éxito de los empresarios que obviamente valoran positivamente la obtención de muchos clientes. Hossein *et al.* (2011) manifestaban que un centro puede ser considerado exitoso si es capaz de atraer a un elevado número de clientes.

Los datos de la variable de superficie por cliente desprenden una mayor concentración de centros deportivos con un rango entre 2 y 3 metros cuadrados por cliente, con un mínimo de 0,52m<sup>2</sup> y un máximo de 7m<sup>2</sup> en instalaciones genéricas, como gimnasios y centros deportivos. Estos valores cambian, si hablamos de instalaciones deportivas especiales como campos de golf o macrocentros deportivos con grandes instalaciones al aire libre, que llegan a alcanzar varios centenares de metros por cliente. Estos resultados son coincidentes con los aportados por Campos (2000b), que obtuvo un promedio de 2,4m<sup>2</sup> por cliente y con los obtenidos en el mercado del *fitness* inglés que tiene un rango de variación de 1,9m<sup>2</sup>-6m<sup>2</sup> (Sánchez-Martín, 2011). En cambio los resultados del análisis bivalente no han podido demostrar relación alguna entre la superficie disponible por cliente y los resultados de las empresas, si bien es cierto que no hay estudios que relacionen ambos aspectos, autores como Jimenez (2009) recomiendan no situarse por debajo

de 1m<sup>2</sup> por cliente. Pese a ello, todos los autores destacan la importancia de la relación espacio y calidad de servicio, debido a la importancia que el cliente da al confort en las instalaciones y su comodidad, por lo que es de esperar que sí afecte a la percepción de la calidad del servicio (Calabuig *et al.*, 2012; García, Bernal, Lara, y Galán, 2013; García *et al.*, 2014; Rial-Boubeta, Varela-Mallou, y Rial-Boubeta, 2010) y, por lo tanto, a la permanencia y fidelidad de los clientes. Estos resultados permiten aceptar parcialmente la hipótesis 4 de este estudio, que efectivamente la capacidad de servicio observada desde la perspectiva del volumen de clientes, tiene relación con el éxito económico de estas empresas pero no la capacidad de espacio disponible por cliente.

### Capacidad financiera

Los resultados de capacidad financiera muestran una clara heterogeneidad de los resultados. Por un lado, sólo un 20% de las empresas obtienen unos recursos propios superiores a los ajenos, mientras que un tercio de la muestra no es capaz de autofinanciar su actividad y generan pérdidas acumuladas, lo que las pone en una difícil situación. Un poco mejores son los resultados de cobertura de inmovilizado, ya que un 33% de las empresas tienen una alta cobertura de inmovilizado, un 52,3% la tiene baja pero positiva, y un 13,8% no cubren ninguno de sus activos por lo que no poseen activos propios o están endeudados. Ambas variables x7a [autofinanciación] y x7b [cobertura de inmovilizado] están relacionadas, ya que a medida que se obtiene una peor autofinanciación se cubren peor los activos inmovilizados como consecuencia.

El análisis bivalente de ambas variables ha ofrecido unos datos altamente significativos [ $p < 0,01$ ] con chi-cuadrado de Pearson muy elevadas 41,965 y 50,472 respectivamente, que relacionan de forma estrecha la obtención de buenos resultados económicos con la capacidad de generar recursos propios y financiar los activos y propiedades de la empresa, observándose que las empresas obtienen buenos resultados económicos si tienen alta financiación [81%] o alta cobertura de activos [91,7%]. Dichos resultados coinciden con los mostrados por los estudios sobre la industria Española de Aragón y Rubio (2005a, 2009) en los que se mostraba una clara relación [ $p < 0,01$ ] entre un funcionamiento organizacional exitoso y la posesión de indicadores positivos de capacidad financiera. Incluso Kundu y Manohar (2012) observaron que la posesión de una adecuada capacidad financiera sustentada en una alta autofinanciación, facilita la cobertura y adquisición de activos y recursos lo que permite además de generalizar una buenos resultados en la empresa, ser más competitiva abriéndose a nuevos mercados mediante la compra de nuevos equipamientos deportivos, ampliación de las instalaciones o la modernización de las mismas (Sánchez-Martin, 2011). Además el contraste del total de las empresas españolas tal y como aparece en la Tabla 122, evidencia que esta relación no es local y se fortalece a medida que se agranda la muestra.

**Tabla 122: Proporción de éxitos-fracasos económicos en función de la edad de la empresa [España]**

	PEF-PN2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Alta financiación propia	73,2%	26,8%
Baja financiación propia	61,0%	39,0%
Financiación propia negativa	0%	100%

\* Nota: N=1621; Chi cuadrado Pearson = 594,591;  $p < 0,001$

La evolución de las ventas tiene una interpretación compleja, puesto que se observan 4 grupos con 2 situaciones muy diferentes: las empresas en situación de crecimiento que representan un 25,7% de la muestra registran incrementos de sus ventas en los últimos 5 años, mientras que otro 26,6% obtiene resultados inversos con una disminución de su facturación anual; y las empresas extinguidas [34,9%] que no

registran actividad en los últimos años, por lo que se consideran fuera del mercado, y las nuevas empresas con 12,8% del total, que como se puede observar, son casi un tercio de las que desaparecen, lo que nos lleva a pensar que el sector está en contracción, motivado seguramente por la feroz competencia a la que se ha visto sometido en los últimos años, la crisis económica y el incremento de los impuestos directos [IVA]. No existen relaciones directas entre la variable evolución de las ventas y las de autofinanciación o cobertura de inmovilizado aunque el grupo de empresas en situación de crecimiento obtiene mejores resultados que el resto, siendo el 43% de las empresas que obtienen autofinanciación alta o un 36% de las que tienen alta cobertura de inmovilizado.

El análisis bivalente ha ofrecido datos significativos [ $p < 0,01$ ] que explican claramente que en función de la evolución de la facturación, las empresas tienen una mayor o menor proporción de éxito económico. Es el caso de las empresas en crecimiento de ventas con un 71,4% con resultados favorables, las únicas con una mayor proporción de éxitos que de fracasos, y, por el contrario, las extinguidas con un 71,1% con resultados desfavorables seguidas de las nuevas empresas [64,3%] y, sin clara tendencia, las que decrecen en ventas [55,2%]. Estos datos coinciden con los estudios aportados por Altman (2000) en los que destaca la importancia del volumen de ventas en función de los activos y la medición de su evolución en función de otros ratios para prever la quiebra de las empresas, hasta el punto que los incorpora a su fórmula de predicción de quiebra. Para Acosta, Correa y González (2003) en su estudio sobre la predicción de quiebra de las empresas observaron que la evolución de las ventas tomaba más importancia a medida que se aceleraban los malos resultados resultando determinante en las empresas en riesgo de quiebra.

Todos estos resultados permiten aceptar de forma clara la hipótesis 4 de este estudio, por lo que se puede afirmar que una adecuada capacidad financiera centrada en autofinanciación, inversión o facturación tienen una estrecha relación con el rendimiento económico de las empresas.

Con todas las variables analizadas anteriormente y que mantienen una relación significativa [ $p < 0,01$ ] con la variable dependiente mostradas en la Tabla 118, se confeccionó un modelo explicativo multivariante o regresión logística con el objeto de observar y explicar las relaciones direccionales en su conjunto, es decir, con relación multivariante y no bivariada con los resultados hallados, puesto que como se ha observado existen múltiples factores que pueden afectar a los resultados obtenidos por las compañías.

### Modelo de regresión

El modelo de regresión logística con las variables de tamaño se ha confeccionado con 2 variables categóricas convertidas a 6 variables *dummy* tal y como se muestra en la Tabla 123, y 7 variables ordinales.

**Tabla 123: Codificaciones de variables categóricas**

		Codificación de parámetros		
		(1)	(2)	(3)
x7c_evolver	Crecimiento	1,000	,000	,000
	Decrecimiento	,000	1,000	,000
	Extinguidas	,000	,000	1,000
	Nuevas empresas	,000	,000	,000
x4_ubica	Casco urbano	1,000	,000	,000
	Extrarradio	,000	1,000	,000
	Afuera	,000	,000	1,000
	Núcleo afuera	,000	,000	,000

Los datos de puntuación y significación iniciales (Tabla 124) para cada una de las variables sin contemplar las interacciones, muestran que no ha habido cambios en las variables que anteriormente [análisis bivariante] eran significativas o no significativas.

**Tabla 124: Significación inicial de las variables (Regresión Logística por pasos hacia adelante)**

Variable	Puntuación	gl	Sig.
x4_ubica	8,833	3	,032*
x5a_tamid.trab	16,633	1	,000**
x5b_tamid.m2	16,232	1	,000**
x5c_tamemp	22,580	1	,000**
x6a_nºclientes	24,598	1	,000**
x6b_m2cli	,020	1	,888
x7a_autofin	39,060	1	,000**
x7b_cobaf	47,771	1	,000**
x7c_evolver	12,349	3	,006**

\*\*=( $p < 0,01$ ); \*=( $p < 0,05$ )

El modelo se detiene en el tercer bucle, con la inclusión de 3 variables: x6a\_nºclientes, x7a\_autofinanciación, x7b\_evolver. Dichas variables, según se muestra en la Tabla 125 son capaces de explicar el 90,8% de la variación de los resultados pef-pn2 favorables, teniendo una capacidad similar de clasificar a las empresas con resultados favorables [93,3%] que las que tienen resultados desfavorables [87,8%].

**Tabla 125: Resultados pronosticados vs observados según el modelo de regresión logística**

		Pronosticado pef-pn2		Porcentaje correcto
		Resultados favorables	Resultados desfavorables	
Observado pef-pn2	Resultados favorables	56	4	93,3
	Resultados desfavorables	6	43	87,8
Porcentaje global				90,8

Nota: El valor de corte es 0,5

La Tabla 126 muestra los coeficientes [B], su error estándar [E.T.], el estadístico chi-cuadrado de Wald, los p-valor asociados [Sig.] y el odds ratio [ExpB].

**Tabla 126: Resultados de la regresión logística (por pasos).**

	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
x6a_nºclientes	1,185	,333	12,628	,000	3,269
x7a_autofin	1,922	,667	8,307	,004	6,832
x7b_cobaf	3,797	,947	16,095	,000	44,580
Constante	-15,452	3,218	23,056	,000	,000

\*Nota: Nagelkerkes-R<sup>2</sup> = .754; N=109; variable dependiente: resultados favorables

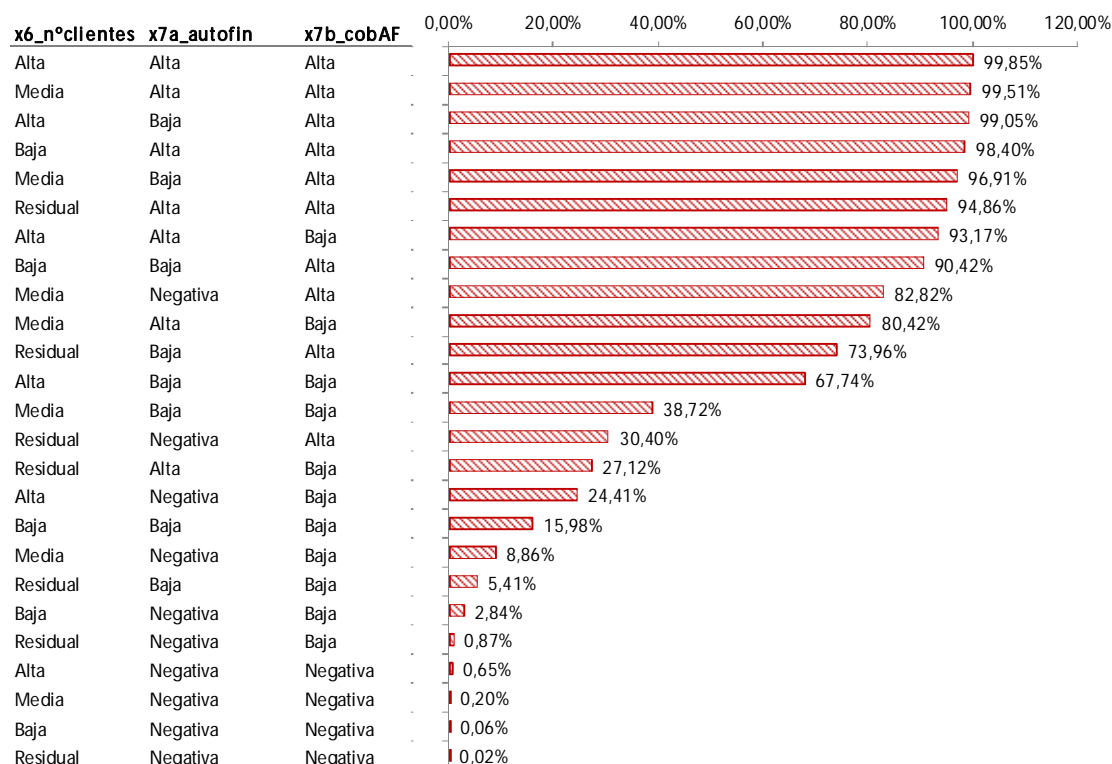
Para la variable "x6a\_nºclientes" se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros es, a igualdad del resto de variables, de 2,3 veces superior [OR=3,269] a medida que se incrementa el número de clientes y sube un nivel de clasificación por volumen de clientes.

Para la variable de autofinanciación se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros es, a igualdad del resto de variables, de 5,8 veces superior [OR=6,832] si la empresa no tiene fondos propios negativos y del doble si estos superan a los fondos ajenos. Por último la variable de cobertura del activo fijo resulta interesante puesto que pese a ofrecer una medida diferente a la capacidad de autofinanciación su lectura resulta más contundente y relacionada con la capacidad de predecir el éxito, puesto que el cambio de nivel de clasificación de una cobertura baja, inferior al 50% del activo fijo por pasivos a largo plazo, a una cobertura superior a este porcentaje incrementa las probabilidades de que la empresa esté clasificada como empresa de éxito económico en 43 veces ante igualdad al resto de variables [OR=44,580].

Sustituyendo los valores del modelo, resulta la siguiente fórmula:

$$P_{\text{(pef-pn_favorable)}} = 1 / (1 + e^{(+15,452 - 1,185 \cdot x6a - 1,922 \cdot x7a - 3,797 \cdot x7b)})$$

El resultado de la aplicación de dicha fórmula a cada combinación de grupos nos ofrece una probabilidad pronosticada de pertenecer al grupo de resultados desfavorables tomando un valor comprendido entre 0 y 1, dónde 1 es una probabilidad muy alta de éxito y 0 una probabilidad muy baja de éxito o muy alta de fracasar. Si se obtienen todas las probabilidades de las diferentes clasificaciones y se calculan los aciertos pronosticados, resulta una probabilidad de obtener resultados favorables o desfavorables en la escala 0-1. De esta forma, tal y como se muestra en la Figura 97, si una empresa posee alto volumen de clientes, alta cobertura de inmovilizado y alta capacidad de financiación la probabilidad pronosticada de tener éxito es de un 99,85% [0,9985].



\*Nota: 1= probabilidad del 100% de obtener resultados favorables

Figura 97. Probabilidad de clasificación de éxito-fracaso para los factores internos tangibles según modelo de regresión

A medida que esta combinación de posibilidades baja la probabilidad de éxito descende, siendo necesario para que la clasificación de la misma esté el grupo de las exitosas, obtener una puntuación alta en al menos

una de las variables, de lo contrario será clasificada por el modelo en las no exitosas. Las empresas peor clasificadas son aquellas que, por lo tanto, obtienen niveles más bajos en todas o algunas de las variables, actuando el volumen de clientes como corrector de la posición y las variables de capacidad financiera como polarizadoras.

## 5.5. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS INTANGIBLES

Los resultados del análisis bivalente de las relaciones entre variables relativas a los recursos intangibles [gestión de los recursos humanos, cultura de la organización y gestión de la calidad] y la dependiente se muestran en la Tabla 127, destacando aquellas que mantienen una relación significativa con la variable dependiente, aunque sin tener en cuenta la direccionalidad de la misma, ni considerar relaciones de causalidad.

**Tabla 127: Significación en las relaciones bivariadas entre las variables independientes y dependiente [ $\chi^2$ ]**

Variables.	Sig. bilateral
x9a_gestión rr.hh.	,000 (a)
x9b_estructura mando	,000 (a)
x9c_personalización	,746
x9d_coste medio	,027 (b)
x9e_productividad	,001 (a)
x10_cultura organización	,535
x11_sistemas calidad	,000 (a)

Nota: n=109; a=( $p < 0,01$ ); b=( $p < 0,05$ )

### Recursos humanos

La gestión de los recursos y capacidades humanas en una instalación deportiva es un aspecto clave y determinante en el éxito organizacional que toma diferentes perspectivas en función de la variable que se emplee para su observación. La variable "x9a" que expresa el nivel de desempeño organizativo y el despliegue de herramientas de gestión de dichos recursos, tiene una relación muy significativa [ $p < 0,001$ ] con los resultados económicos de las empresas que las gestionan (Tabla 128), observando que 49 de las 59 [el 83%] empresas de la muestra con resultados desfavorables tienen un nivel de desempeño nulo [el 39%] o bajo [44%] y tan solo el 17% restante lo tienen medio [el 14%] o alto [el 3%]. Por otro lado el 62% de las empresas con resultados favorables tienen un nivel medio o alto de desempeño. Los aspectos menos frecuentemente practicados por las empresas exitosas son, por orden, el clima laboral [28%], la retribución por objetivos [32%] y la evaluación del rendimiento de empleados [39%]; los más utilizados la descripción de puestos de trabajo [77%] y la alta cualificación académica del director [75%]; y en segundo plano, la cualificación de los técnicos [58%] y las técnicas de selección del personal [56%].

**Tabla 128: Distribución de éxitos-fracasos económicos en función del nivel de gestión de los rr.hh [x9a].**

	PEF-PN2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Desempeño nulo	2	23
Desempeño bajo	17	26
Desempeño medio	25	8
Desempeño alto	5	2

\* Nota: N=109; Chi cuadrado Pearson= 28,889;  $p=0,000$

Como se observa en la Tabla 128, el sentido de esta relación indica que cuanto mayor es el nivel de gestión de los recursos humanos, mayor es la proporción de empresas que obtienen resultados económicos favorables, lo que da a entender que el desempeño organizacional expresado mediante el desarrollo de

herramientas de gestión de los recursos humanos, influye sustancialmente en su desempeño económico, aspecto que coincide con otros autores como Rubio y Aragón (2005) con porcentajes de distribución del desempeño organizacional similares, sobre todo en relación a los aspectos de formación y capacitación, y valoración del rendimiento, aunque los datos disienten ligeramente en los niveles de sistemas de selección y gestión retributiva, marcando la muestra del presente estudio una presencia inferior respecto al estudio de estos autores, lo que indica que, aunque es muy significativo, el nivel de desempeño del sector de gestión de instalaciones deportivas es inferior al estudiado en otros sectores, tal y como se esperaba tras el análisis de estudios especializados (Martínez *et al.*, 2012, 2008). También son resultados coincidentes con los establecidos por Retolaza, Ruiz, y Araujo (2007) y Doherty (1998).

La variable "x9b" que diferencia sobre la estructura de mando existente en la instalación deportiva, mantiene una estrecha relación [ $p < 0,001$ ] con los resultados económicos de las empresas que las gestionan (Tabla 129), observando que a medida que la estructura se hace más horizontal la proporción de resultados aumenta hasta el punto en que el 76,3% de las empresas con una estructura vertical obtienen resultados desfavorables y el 71,1% de las que la tienen horizontal tienen resultados favorables.

**Tabla 129: Distribución de éxitos-fracasos económicos en función del tipo de estructura organizativa [x9b]**

	PEF-PN2	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Estructura vertical	9	29
Estructura intermedia	13	19
Estructura horizontal	27	11

\* Nota: N=109; Chi cuadrado Pearson= 17,613;  $p=0,000$

Se ha observado que en muchas ocasiones la estructura horizontal alcanza niveles muy elevados de hasta 20 personas por mando, siendo cubiertas muchas de las instalaciones observadas por un único mando o responsable. A la vista de los resultados cabe pensar que pese a que se aconseja repartir responsabilidades en las instalaciones a fin de cubrir mejor las necesidades de los empleados con jefes especialistas (Sánchez-Buján, 2000; Sánchez-Martín, 2011), la dificultad de la comunicación y la organización interna puede estar impidiendo su desempeño. Por otro lado, es conveniente tener en cuenta que algunas de las estructuras verticales con menos de 4 empleados tienen asociadas pequeños tamaños de las instalaciones y pocos recursos, lo que dificulta la tarea de organizar los recursos humanos debido a la escasez general de recursos tangibles (Mata, Mestre, y Pablos, 2015).

La variable "x9c" que determina el nivel de personalización no ha obtenido resultados significativos en relación al desempeño económico [ $p=0,746$ ] y ofrece una lectura complicada de los resultados. Por un lado, la presencia de empresas con baja personalización, más de 150 clientes por empleado, los denominados *lowcost*, tienen una presencia escasa en el estudio, sólo el 18% del total, aunque su aparición en el mercado ha removido sus cimientos debido a la cantidad de usuarios a los que alcanza, por lo que es de esperar que un operador *lowcost* pueda llegar a poseer tantos clientes como 4 ó 5 centros con una mayor personalización. Ni el grupo de instalaciones con alta o baja personalización manifiestan una clara tendencia al éxito o fracaso económico, por lo que no parece determinante la proporción de clientes por empleado sino las estrategias desplegadas en las instalaciones y el tipo de trabajo que hacen dichos trabajadores. Únicamente el grupo de personalización media muestra una clara tendencia al fracaso, con un 66% de las mismas con malos resultados económicos, lo que parece reforzar la teoría generalizada de que las

instalaciones que se sitúan en el punto medio tienen mayores dificultades para desarrollar sus estrategias de competitividad por su falta de definición en la matriz calidad-precio (Kotler y Meller, 2006).

Las variables "x9d" y "x9e" relacionadas con el rendimiento económico de los empleados desde las perspectivas de gastos o ingresos por empleado, tienen una relación significativa [ $p < 0,05$ ] para x9d y significativa [ $p < 0,01$ ] para x9e. Respecto a los costes por empleado, parece haber una ligera tendencia hacia un mejor desempeño de las empresas que retribuyen a sus empleados por encima de los 15.000€ de media [55,6%], aunque es más clara la relación con los malos resultados de las empresas con gastos inferiores [64,8%]. Sin embargo, no se puede afirmar que estas tendencias marquen diferencias sustanciales y, éstas pueden ser debidas a otras circunstancias, puesto que el grupo de empresas con costes inferiores es muy heterogéneo y con valores en algunos casos anormales, quizás provocado por la proliferación de las empresas que realizan contrataciones irregulares (Mata *et al.*, 2013), por ello, estos resultados deben ser considerados dudosos. Respecto a los ingresos por empleado [x5] los resultados son mucho más claros y coherentes, observándose una ligera proporción, pero firme, hacia el fracaso de las empresas con baja productividad [65,7%] y media productividad [66,7%], una más ligera proporción inversa, es decir, tendente hacia el éxito económico en el grupo de productividad alta [59%] y absoluta en el grupo de productividad muy alta [100%], lo que parece significar que cuando el nivel de ingresos por empleado sobrepasa los 45.000€ la tendencia hacia el éxito económico se incrementa a medida que estos aumentan.

A la vista de dichos resultados podemos aceptar la hipótesis alternativa 5 para esta muestra, matizando que el desempeño en la gestión de los recursos humanos medido mediante su estilo de gestión y estructura de mando mantienen una clara relación con los resultados económicos de las empresas gestoras, medido a través del nivel de ingresos por empleado se obtiene una relación importante aunque menos clara, y no se obtienen relaciones mediante el grado de personalización que se ofrece a los clientes y necesitando profundizar más en la relación con los gastos por empleado.

La variable "x10" que mide el interés por el desarrollo de herramientas de gestión y planificación estratégica, no ha obtenido resultados significativos en relación al desempeño económico [ $p = 0,535$ ] y se observa que tiene proporciones muy similares entre el 45% y el 55% en los diferentes niveles, salvo en el nivel de interés bajo que alcanza una proporción mayor de resultados desfavorables, pero que se considera un caso aislado por no encontrar otros datos que apoyen relaciones o influencias entre las variables. Los datos parecen confirmar que efectivamente poco más de la mitad de las empresas poseen una cultura organizacional [53%], resultado similar aunque peor que los recogidos por WSC y Precor (2012) para el sector *fitness*, otros investigadores (Achanga *et al.*, 2006) ya habían observado que no parece una práctica habitual entre las Pyme aunque sí entre las grandes empresas de las que el sector de la gestión de instalaciones deportivas adolece. Estos resultados difieren de las conclusiones de Kundu y Manohar (2012) que afirmaban que las empresas con una cultura fuerte desarrollan rendimientos más altos que las demás, sin embargo coinciden con otros en que, efectivamente, habían encontrado discrepancias entre la gestión estratégica y los resultados empresariales de forma directa (Samson y Terziovski, 1999), aunque sí observaban su relación transversal con variables independientes.

La variable "x11", que versa sobre el interés por el desarrollo de herramientas de medición y control de calidad, sí obtienen una relación significativa [ $p < 0,01$ ] con el desempeño económico, además, con unos resultados muy interesantes. La proporción de casos de éxito se incrementa progresivamente a medida que el interés por la calidad se incrementa, tal y como se observa en la Tabla 130, y disminuye con proporciones similares e inversas en los casos de fracaso económico.

**Tabla 130: Proporción de éxitos-fracasos económicos en función del nivel de interés por la calidad [x7]**

	PEF-PN	
	Resultados favorables	Resultados desfavorables
Interés nulo	27,8%	72,2%
Interés medio	54,5%	45,5%
Interés alto	76,2%	23,8%

\* Nota: N=108; Chi cuadrado Pearson= 15,912; p=0,000

Los datos revelan que la mitad de las empresas [54] poseen algún sistema de control de calidad, de las cuales 33 [30,5%] poseen únicamente manuales de procedimiento y el restante 19,5%, además, certificados de calidad. No hay muchas dudas sobre la influencia causal del interés por la calidad, puesto que no tiene sentido pensar que el hecho de tener éxito económico fomente el interés por la calidad, sino más bien al revés. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Flynn *et al.* (1995) y Aragón y Rubio (2002) sobre los efectos positivos de la posesión de procedimientos de calidad, aunque difieren de los de Terziovski *et al.* (1997) sobre el uso de certificados de calidad. Pese a ello, es conveniente advertir que tanto en los estudios de Flynn *et al.* (1995), como en los de Terziovski (1999) se valora la intensidad y compromiso en el desarrollo de dichos sistemas, aspecto que no ha sido estudiado aquí.

A la vista de estos resultados podemos aceptar parcialmente la hipótesis alternativa 6 para esta muestra matizando que el desempeño en la gestión de la calidad mantiene una relación con los resultados económicos de las empresas gestoras, pero no es así teniendo en cuenta la planificación estratégica.

Con todas las variables analizadas anteriormente y que mantienen una relación significativa [ $p < 0,01$ ] con la variable dependiente mostradas en la Tabla 127, se confeccionó un modelo explicativo multivariante o regresión logística con el objeto de observar y explicar las relaciones direccionales en su conjunto, es decir, con relación multivariante y no bivariada con los resultados hallados, puesto que como se ha observado existen múltiples factores que pueden afectar a los resultados obtenidos por las compañías.

### Modelo de regresión

El modelo de regresión logística con las variables intangibles se ha confeccionado con 1 variable categórica convertidas a 2 variables *dummy* tal y como se muestra en la Tabla 131, y 6 variables ordinales.

**Tabla 131: Codificaciones de variables categóricas**

		Codificación de parámetros	
		(1)	(2)
x9b_estmando	Estructura vertical	1,000	,000
	Estructura intermedia	,000	1,000
	Estructura horizontal	,000	,000

Los datos de puntuación y significación iniciales (Tabla 132) para cada una de las variables sin contemplar las iteraciones, muestran que no ha habido cambios en las variables que anteriormente [análisis bivariante] eran significativas o no significativas.

**Tabla 132: Significación inicial de las variables (Regresión Logística por pasos hacia adelante)**

Variable	Puntuación	gl	Sig.
x9a_gestrrhh	27,040	3	,000**
x9b_estmando	18,245	2	,000**
x9c_personaliz	,105	1	,746
x9d_costemplea	4,861	1	,027*
x9e_productivi	10,437	1	,001**
x10_cultura	,386	1	,535
x11_calidad	16,387	1	,000**

\*\*=( $p < 0,01$ ); \*=( $p < 0,05$ )

El modelo se detiene en el tercer bucle, con la inclusión de 2 variables: x9a\_gestrrhh y x11\_calidad. Dichas variables, según se muestra en la Tabla 133 son capaces de explicar el 76,1% de la variación de los resultados pef-pn2 favorables, teniendo una capacidad superior de clasificar a las empresas con resultados favorables [78,3%] que las que tienen resultados desfavorables [73,5%].

**Tabla 133: Resultados pronosticados vs observados según el modelo de regresión logística**

		Pronosticado pef-pn2		Porcentaje correcto
		Resultados favorables	Resultados desfavorables	
<b>Observado pef-pn2</b>	Resultados favorables	47	13	78,3
	Resultados desfavorables	13	36	73,5
Porcentaje global				76,1

Nota: El valor de corte es 0,5

Para la variable "x9a" se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es de 2,5 veces superior [OR=3,494] a medida que se incrementa el nivel de desarrollo de las diferentes iniciativas y mecanismos de control y gestión de los recursos humanos. Para la variable de interés por la calidad se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es 1,2 veces más [OR=2,214] a cada cambio de nivel de interés.

Para la variable "x9a" se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es de 2,5 veces superior [OR=3,494] a medida que se incrementa el nivel de desarrollo de las diferentes iniciativas y mecanismos de control y gestión de los recursos humanos (Tabla 134). Para la variable de interés por la calidad se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es 1,2 veces más [OR=2,214] a cada cambio de nivel de interés muestra los coeficientes [B], su error estándar [E.T.], el estadístico chi-cuadrado de Wald, los p-valor asociados [Sig.] y el odds ratio [ExpB]. Para la variable "x9a" se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es de 2,5 veces superior [OR=3,494] a medida que se incrementa el nivel de desarrollo de las diferentes iniciativas y mecanismos de control y gestión de los recursos humanos. Para la variable de interés por la calidad se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es 1,2 veces más [OR=2,214] a cada cambio de nivel de interés.

**Tabla 134: Resultados de la regresión logística (por pasos hacia adelante).**

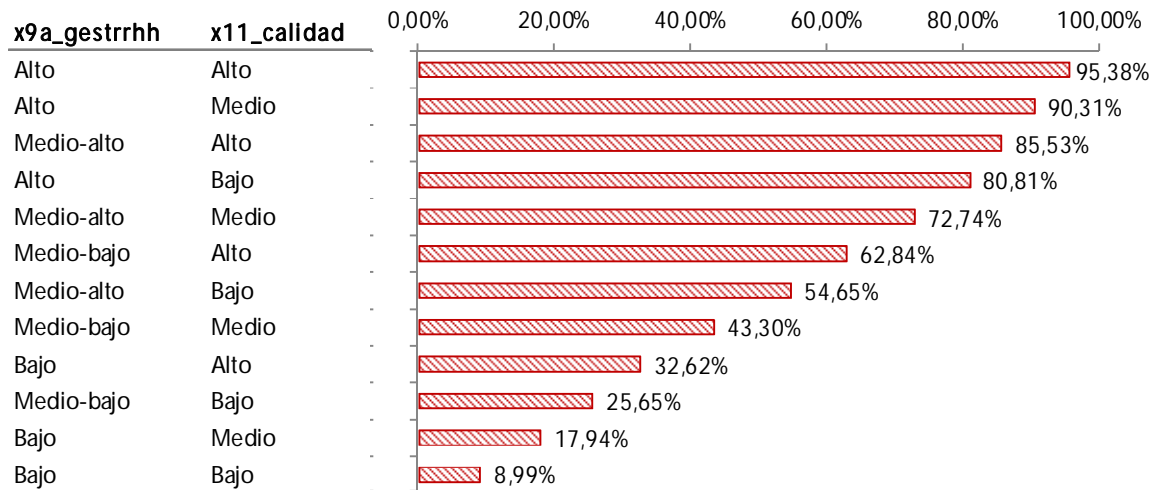
	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
x9a_gestrhh	1,251	,314	15,853	,000	3,494
x11_calidad	,795	,305	6,808	,009	2,214
Constante	-4,391	,865	25,440	,000	,013

\*Nota: Nagelkerkes-R<sup>2</sup> = .386; N=109; variable dependiente: resultados desfavorables

Sustituyendo los valores del modelo, resulta la siguiente fórmula:

$$P_{(pef-pn\_favorable)} = 1 / (1 + e^{(+4,391 - 1,251 \cdot x9a - 0,795 \cdot x11)})$$

El resultado de la aplicación de dicha fórmula a cada combinación de grupos nos ofrece una probabilidad pronosticada de pertenecer al grupo de resultados desfavorables tomando un valor comprendido entre 0 y 1, dónde 1 es una probabilidad muy alta de éxito y 0 una probabilidad muy baja de éxito o muy alta de fracasar. Si se obtienen todas las probabilidades de las diferentes clasificaciones y se calculan los aciertos pronosticados, resulta una probabilidad de obtener resultados favorables o desfavorables en la escala 0-1. De esta forma, tal y como se muestra en la Figura 98, si una empresa posee alto nivel de desempeño y desarrolla un alto nivel de interés por la calidad su probabilidad pronosticada de tener éxito es de un 95,38% [0,9538]. A medida que esta combinación de posibilidades baja la probabilidad de éxito desciende, y como se puede observar en dicha figura el extremo contrario, bajo nivel de desempeño en la gestión de los recursos humanos y bajo nivel de interés por la calidad ofrece una probabilidad pronosticada de éxito de un 8,99%. Entre ambas variables el nivel de desempeño parece más determinante en la polarización de los datos, observándose como bajos porcentajes equivalen a bajos niveles de desempeño, es decir, actúa como variable determinante, y la variable calidad actúa como correctora.



\*Nota: 1= probabilidad del 100% de obtener resultados favorables

*Figura 98. Probabilidad de clasificación de éxito-fracaso para los factores internos intangibles según modelo de regresión*

## 5.6. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

Los resultados del análisis bivalente de las relaciones entre variables relativas al comportamiento estratégico y competitivo [gestión de la oferta de servicios, amplitud de mercado, herramientas de marketing y política de precios] y la dependiente se muestran en la Tabla 135, destacando aquellas que mantienen una relación significativa con la variable dependiente, aunque sin tener en cuenta la direccionalidad de la misma, ni considerar relaciones de causalidad.

**Tabla 135: Significación en las relaciones bivariadas entre las variables independientes y dependiente [ $\chi^2$ ]**

Variables.	Sig. bilateral
x12a_variedadoferta	,008 (a)
x12b_variedadiidd	,007 (a)
x12c_eq.nodep	,072
x12d_vol_aadd	,016 (b)
x12e_horario	,001 (a)
x12f_dias	,001 (a)
x13b_ampgeo	,000 (a)
x13b_ampdemo	,116
x14a_mktonline	,434
x14b_mktoffline	,012 (b)
x14c_pagerank	,170
x14d_gasto	,160
x15_crm	,087
x16a_polpre	,399
x16b_modpre	,163

Nota: n=109:: a=( $p < 0,01$ ); b=( $p < 0,05$ )

### Oferta

La gestión de la oferta de servicios e instalaciones deportivas es lo que define el carácter y mercado competitivo, es el núcleo de su estrategia, el análisis de su estilo de gestión de dichos factores determina el tipo de centro deportivo que será. La cuestión es saber si determinados aspectos medibles de forma cuantitativa son capaces de generar mayores probabilidades de éxito económico, independientemente de su rentabilidad social, la cual dependerá de su nivel de profesionalidad y honestidad a la hora de vender el producto. Las variables "x12a", que observa la cantidad de servicios que ofrece la instalación deportiva, y "x12b", que expresa el número de instalaciones deportivas diferentes que ofrece, son dos caras de una misma moneda, puesto que una instalación que tiene una gran oferta de servicios con diversidad de actividades físicas, acuáticas, holísticas, deportivas, etc., debe también poner a disposición de sus clientes una oferta igualmente importante de espacios deportivos que puedan albergar las diferentes prácticas deportivas. Ambas variables han ofrecido unos resultados esperados con una relación significativa [ $p < 0,01$ ] con los resultados económicos de las empresas que las gestionan (Tabla 135).

En la Tabla 136 se muestra la distribución de las instalaciones en función de su oferta-variedad y sus resultados económicos, apreciándose que el 70% de las instalaciones deportivas que tienen una oferta baja o media de actividades y espacios, menos de 6 actividades diferentes o 4 espacios deportivos, tienen resultados negativos, en cambio de las 52 instalaciones que tienen una oferta-variedad alta o muy alta, obtienen resultados favorables el 62%.

Tabla 136: Distribución de éxitos-fracasos económicos en función de la oferta y la variedad [x12a y x12b].

	resultados favorables		resultados desfavorables	
	Actividades	Espacios dep	Actividades	Espacios dep
Baja	7	8	21	22
Media	10	9	19	18
Alta	15	15	11	12
Muy alta	17	17	9	8

En la Figura 99 se muestra gráficamente la distribución de las instalaciones en función de su oferta-variedad y sus resultados económicos, apreciándose claramente como a medida que se incrementa el número de actividades ofertadas la proporción de éxitos aumentan en la misma proporción que disminuye la proporción de fracasos en ambas variables. Estos resultados pueden ser contrastados con otros estudios (Wicker, Breuer, Lamprecht, y Fischer, 2014) que han observado que el volumen de actividades o deportes influye de forma significativa y negativa en los costes por cliente y en los costes por servicio, lo que indica que a mayor cantidad de actividades ofrecidas o servicios mayor aumento de la rentabilidad por el descenso de los costes por cliente y servicio, obviamente para que ello se cumpla este incremento de oferta debe ir acompañado de un incremento de clientes, lo que se explica en parte por las economías de escala (Grant, 1991; Porter, 1997). Otros autores que han estudiado el efecto del volumen y variedad de servicios deportivos (Nowy *et al.*, 2015) han observado similares resultados en dichas variables no encontrando diferencias significativas en las estrategias de competitividad entre clubes sin ánimo de lucro y empresa respecto a dicho esfuerzo de diversificación pese a que estudios anteriores (Smith, 2009) sugerían que las empresas desean mantener el control de sus operaciones ofreciendo poca variedad de servicios con una alta concentración de clientes para reducir los costes relativos y mejorar su rentabilidad.

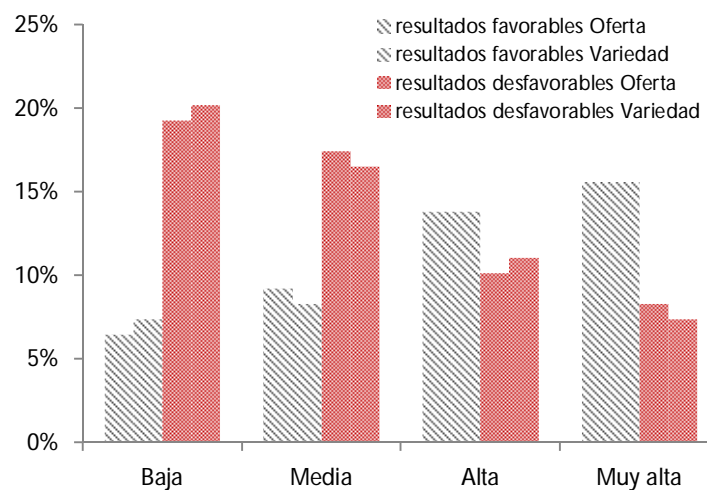


Figura 99. Resultados favorables-desfavorables en función de la oferta y la variedad

Por otro lado, se han hallado resultados significativos para las variables número de actividades dirigidas [ $p > 0,05$ ], horario de apertura [ $p > 0,01$ ] y número de días de apertura [ $p > 0,01$ ], siempre en la misma dirección, es decir, a más volumen de actividades dirigidas, más horario de apertura y más días de apertura, mayor proporción de empresas con resultados favorables. En la Figura 100, se observan juntas las variables horario de apertura y volumen de actividades dirigidas. Ambas variables están relacionadas porque expresan las posibilidades de uso de las instalaciones: el horario de apertura porque facilita el acceso a los clientes al centro, se podría entender que un mayor horario permite alcanzar una cuota mayor de clientes

interesados con necesidades y posibilidades diferentes a un centro que tenga el horario muy restringido, por ejemplo, sólo las tardes; por otro lado, el volumen de actividades de acceso abierto (J. Sánchez, 2011) tiene en muchos centros un funcionamiento muy parecido al horario puesto que muchos clientes se guían del horario de actividades abiertas para acudir al centro, por lo que un volumen de actividades abiertas reducido puede ser un factor limitante a la hora de captar segmentos de población con necesidades concretas. Los resultados muestran que los centros con horarios de apertura o actividades restringidos o medios tienen una tasa de éxito inferior [28%] a los centros con volúmenes altos o muy altos [62%], por lo que efectivamente se evidencia que existe un efecto llamada de clientes, puesto que además existe una estrecha relación entre estos datos y la variable número de clientes [ $p > 0,001$ ].

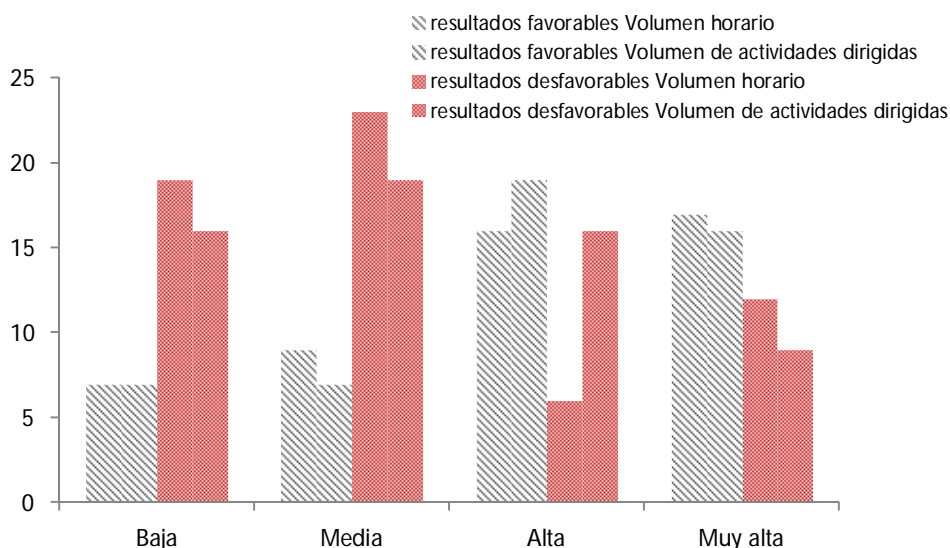


Figura 100. Resultados favorables-desfavorables en función del horario de apertura y número de actividades abiertas.

Bien es cierto que estos datos no indican el sentido de la relación por lo que no se puede afirmar de forma tajante que el comportamiento estratégico de los centros con amplias ofertas horarias y de volumen de actividades generen muchos clientes, o que el hecho de tener muchos clientes obligue a tener amplias ofertas para poder cubrir la demanda de servicios. Lo que sí se puede afirmar es que a los centros les interesa tener una gran cantidad de clientes y por lo tanto una oferta variada y amplia de actividades, espacios y horarios, y que todo ello conduce a una mayor rentabilización de los servicios. Estas afirmaciones también se pueden aplicar a la variable días de apertura, puesto que se ha observado que todos los centros deportivos de la muestra abren de lunes a viernes [109], gran parte de ellos lo hacen también los sábados [95] y la mitad también en domingo [52]. No existen diferencias importantes entre los centros que abren de lunes a viernes o de lunes a sábado en cuanto a sus resultados económicos aunque las diferencias son claramente significativas [ $p > 0,001$ ] respecto a aquellos que lo hacen también en domingo, lo cual no significa que sólo por el hecho de abrir un domingo un centro ya vaya a ser exitoso, puesto que influyen de forma importante el resto de las variables pero este tipo de aperturas define en cierto modo el carácter aperturista del centro, lo que está en la línea de los centros que obtienen resultados favorables. Estos datos son coincidentes con los hallados en el estudio de Cuevas (2011) que observó proporciones similares en la cantidad de centros con apertura en domingo y el volumen de horas que además era superior en las regiones más desarrolladas [Madrid, Bilbao, Barcelona] y con mejores ratios de empresas exitosas. Estos resultados también son consistentes con las afirmaciones de Heinemann (1998) y la necesidad de ofrecer un abanico de posibilidades que permita al centro adaptarse a las necesidades de sus clientes como estrategia de supervivencia futura.

## Amplitud de Mercado

Las variables relacionadas con la amplitud de mercado pueden ser utilizadas para observar a quién dirigen la oferta de servicios las instalaciones deportivas de estudio. La variable x13a explica la amplitud geográfica o extensión de prestación de servicio de la empresa. Esta variable se delimitó en principio por 5 clasificaciones [local, provincial, autonómico, nacional e internacional] pero debido a la escasa incidencia de las clasificaciones supralocales se decidió agrupar todas estas en una única categoría. Así pues únicamente 27 empresas tienen una amplitud supralocal, y el resto [82] son de ámbito exclusivamente local. Esta variable muestra una relación significativa [ $p > 0,001$ ] con los resultados económicos, observándose como el 78% de las empresas de ámbito supralocal obtienen resultados económicos favorables y tan sólo el 35% de las locales recogen buenos resultados económicos. La variable amplitud demográfica [x13b] no presenta una relación significativa, por lo que no podemos esperar que el tipo de mercado al que la empresa se dirige, segmentado por sexo o edad, influya en su capacidad competitiva, ya que puede estar utilizando la ventaja de la especialización (Caves y Porter, 1980), como es el caso de las cadenas low cost femeninas. Tal y como indica Nowy (2015) las organizaciones con ánimo de lucro pueden estar más orientadas hacia el mercado general y apuntar a segmentos de mercado lucrativos como son los hombres adultos (Schlesinger y Nagel, 2015) aspecto que se evidencia en esta muestra, no tanto en el aspecto género, que no parece tener una gran incidencia sino en el de la edad, puesto que encontramos que la mitad de la muestra [51,2%] tiene algún tipo de restricción en los grupos de corta edad o de mucha edad, en cambio ningún centro omite a los adultos con edades comprendidas entre los 16 y 65 años.

## Políticas estratégicas de mercado

El grupo de variables relacionadas con las políticas estratégicas de mercado [x14, x15 y x16] no parece tener una relación directa con los resultados económicos de las empresas salvo en el caso de la variable x14b sobre el uso de las herramientas de marketing offline [ $p < 0,05$ ]. Según la Tabla 137, las empresas que hacen uso medio o alto de las estrategias de marketing no online tienen una mayor proporción de éxito [16% y 20%] que aquellas que hacen un uso bajo [10%].

**Tabla 137: Distribución de éxitos-fracasos económicos en función del uso de marketing offline [x14b].**

	Pef-pn2	
	resultados desfavorables	resultados favorables
Uso bajo	30	11
Uso medio	15	17
Uso alto	15	21
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>49</b>

Nota: n=109;  $p=0,012$

Estos resultados son paradójicos y no esperados, puesto que sorprende que aquellas variables relacionadas directamente con el tipo de estrategia con el cliente tengan una relación tan difusa con los resultados económicos de la empresa y difieren de estudios similares como el de Sáinz (2001) que obtuvo resultados significativos en precio y gasto de publicidad, siendo las empresas de alto rendimiento económico cuyo precio medio era superior y realizaban un gasto en publicidad más alto.

A la vista de dichos resultados debemos aceptar parcialmente la hipótesis alternativa 7 para esta muestra.

Con todas las variables analizadas anteriormente y que mantienen una relación significativa [ $p < 0,01$ ] con la variable dependiente mostradas en la Tabla 135, se confeccionó un modelo explicativo multivariante o

regresión logística con el objeto de observar y explicar las relaciones direccionales en su conjunto, es decir, con relación multivariante y no bivariada con los resultados hallados, puesto que como se ha observado existen múltiples factores que pueden afectar a los resultados obtenidos por las compañías.

### Modelo de regresión

El modelo de regresión logística con las variables intangibles se ha confeccionado con 2 variables categóricas convertidas a 3 variables *dummy* tal y como se muestra en la Tabla 138, y 6 variables ordinales.

**Tabla 138: Codificaciones de variables categóricas**

		Codificación de parámetros	
		(1)	(2)
x13b_ampdemo	Solo mujeres	1,000	,000
	Ambos sexos restrictivo	,000	1,000
	Todos los segmentos	,000	,000
x13b_ampgeo	Supralocal	1,000	
	Local	,000	

Los datos de puntuación y significación iniciales (Tabla 139) para cada una de las variables sin contemplar las iteraciones, muestran que no ha habido cambios en las variables que anteriormente [análisis bivalente] eran significativas o no significativas.

**Tabla 139: Significación inicial de las variables (Regresión Logística por pasos hacia adelante)**

Variable	Puntuación	gl	Sig.
x12a_variedadoferta	11,404	1	,001**
x12b_variedadliidd	11,671	1	,001**
x12c_eq.nodep	4,760	1	,029*
x12d_vol_aadd	8,565	1	,003**
x12e_horario	10,324	1	,001**
x12f_días	12,783	1	,000**
x13a_ampgeo	15,626	1	,000*
x13b_ampdemo	4,308	2	,116
x14a_mktonline	1,668	1	,196
x14b_mktoffline	7,896	1	,005**
x14c_pagerank	2,487	1	,115
x14d_gasto	3,544	1	,060
x15_crm	2,235	1	,135
x16a_polpre	2,665	1	,103
x16b_modpre	2,800	1	,094

\*\*=( $p < 0,01$ ); \*=( $p < 0,05$ )

El modelo se detiene en el tercer bucle, con la inclusión de 2 variables: x12b\_variedad y x13b\_ampgeo. Dichas variables, según se muestra en la Tabla 140, son capaces de explicar el 71,6% de la variación de los resultados pef-pn2 favorables, teniendo una capacidad superior de clasificar a las empresas con resultados favorables [80,0%] que las que tienen resultados desfavorables [61,2%].

**Tabla 140: Resultados pronosticados vs observados según el modelo de regresión logística**

		Pronosticado pef-pn2		Porcentaje correcto
		Resultados favorables	Resultados desfavorables	
<b>Observado pef-pn2</b>	Resultados favorables	48	12	80,0
	Resultados desfavorables	19	30	61,2
Porcentaje global				71,6

Nota: El valor de corte es 0,5

La Tabla 141 muestra los coeficientes [B], su error estándar [E.T.], el estadístico chi-cuadrado de Wald, los p-valor asociados [Sig.] y el odds ratio [ExpB]. Para la variable "x12a" se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros a igualdad del resto de variables es de 0,8 veces superior [OR=1,762] a medida que se incrementa el volumen de diferentes actividades y servicios. Para la variable de amplitud geográfica se observa que la oportunidad de tener buenos resultados económico-financieros en el grupo de empresas que ofrecen servicios en varios lugares [provincial, nacional e internacional], a igualdad del resto de variables es 5 veces más [OR=5,997].

**Tabla 141: Resultados de la regresión logística (por pasos hacia adelante).**

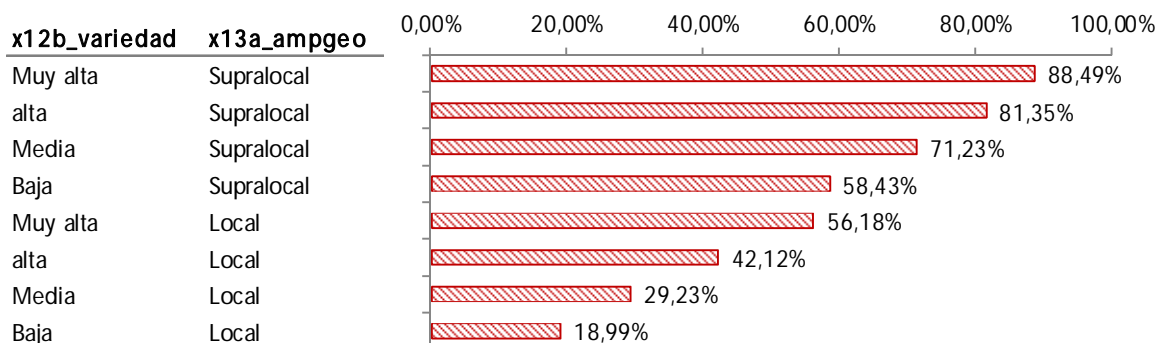
	B	E.T.	Wald	Sig.	Exp(B)
x12b_variedad	,566	,200	8,025	,005	1,762
x13b_ampgeo2(1)	1,791	,540	11,009	,001	5,997
Constante	-2,017	,554	13,262	,000	,133

\*Nota: Nagelkerkes-R<sup>2</sup> = .271; N=109; variable dependiente: resultados desfavorables

Sustituyendo los valores del modelo, resulta la siguiente fórmula:

$$P_{(pef-pn\_favorable)} = 1 / (1 + e^{(+2,017 - 0,566 \cdot x12b - 1,791 \cdot x13b)})$$

El resultado de la aplicación de dicha fórmula a cada combinación de grupos nos ofrece una probabilidad pronosticada de pertenecer al grupo de resultados desfavorables tomando un valor comprendido entre 0 y 1, donde 1 es una probabilidad muy alta de éxito y 0 una probabilidad muy baja de éxito o muy alta de fracasar. Si se obtienen todas las probabilidades de las diferentes clasificaciones y se calculan los aciertos pronosticados, resulta una probabilidad de obtener resultados favorables o desfavorables en la escala 0-1. De esta forma, tal y como se muestra en la Figura 101, la muestra de empresas está polarizada en 2 grupos en función de la amplitud geográfica, por un lado las locales y por otro lado las supralocales.



\*Nota: 1= probabilidad del 100% de obtener resultados favorables

**Figura 101. Probabilidad de clasificación de éxito-fracaso para los factores de comportamiento estratégico según modelo de regresión**

La combinación del grupo de las supralocales con la variable variedad de espacios deportivos ofrece diferentes gradientes de probabilidad de éxito, siendo la combinación de muy alta variedad la que mejores resultados ofrece [0,8849]. Por otro lado, en la categoría de empresas de ámbito local sigue el mismo criterio obteniendo, por tanto, el peor pronóstico aquellas que tienen una menor variedad de espacios deportivos [0,1899]. El resto de combinaciones parece seguir una distribución equitativa entre ambos extremos.

## 5.6. RESUMEN DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Todos los resultados anteriores han ido contrastando las hipótesis relacionadas, por lo que seguidamente se expone en la Tabla 142 un resumen del contraste de hipótesis y variables estudiadas.

**Tabla 142: Resumen de contraste de hipótesis**

Variable	Puntuación <sup>(1)</sup>	Hipótesis	Contraste
m1a_gaspub	3,298		
m1b_gasdep	,698		
m1c_autof	1,863		
m2a_desem	1,299		
m2b_renta	1,382	H1	Rechazada
m2c_enveje	,005		
m3a_práctica	,128		
m3b_con.clubes	,383		
m3c_con.id	,450		
s1_cnae	12,895***		
s2_tipoid	6,592*	H2	Aceptada
x1_propiedad	11,891***		
x2_edadfirma	,561	H3	Aceptada parcialmente
x3_tip.soc	14,165***		
x4_ubica	8,833*		
x5a_tamid.trab	16,633***		
x5b_tamid.m2	16,232***		
x5c_tamemp	22,580***		
x6_nºclientes	24,598***	H4	Aceptada
x6_m2cli	,020		
x7a_ffpp	39,060***		
x7b_cobAF	47,771***		
x7c_evolver	12,349**		
x9a_gestrrhh	27,040***		
x9b_estmando	18,245***		
x9c_personaliz	,105	H5	Aceptada parcialmente
x9d_costemplea	4,861*		
x9e_productivi	10,437***		
x10_cultura	,386		
x11_calidad	16,387***	H6	Aceptada parcialmente
x12a_variedadoferta	11,404***		
x12b_variedadiidd	11,671***		
x12c_eq.nodep	4,760*		
x12e_vol.aadd	8,565**		
x12e_horario	10,324***		
x12f_días	12,783***		
x13a_ampgeo	8,982**		
x13b_ampdemo	4,308	H7	Aceptada parcialmente
x14a_mktonline	1,668		
x14b_mktoffline	7,896**		
x14c_pagerank	2,487		
x14d_gasto	3,544		
x15_crm	2,235		
x16a_polpre	2,665		
x16b_modpre	2,800		

(1) puntuación obtenida en las regresiones logísticas con la variable dependiente = resultados favorables.

Nota: \*\*\* p <.001; \*\* p <.01; \* p <.05.

## 5.7. CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS

A fin de poder recoger la información cualitativa y profundizar más en la descripción de las características internas de los grupos de empresas favorables y no favorables, se ha realizado un esquema con los grupos, ordinales y categóricos, que permite explicar mejor cuales son las características internas de los grupos (Tabla 143).

Desde el punto de vista de los factores de sector y propiedad, el conjunto de empresas que ha obtenido resultados favorables parece asociado a sectores procedentes de ámbitos no deportivos, puesto que la incidencia de las empresas no especializadas en las empresas exitosas es mayor, y por otro lado, el tipo de centros deportivos menos exitosos son los gimnasios y centros de *fitness*. También se observa una diferencia significativa entre las empresas que gestionan equipamientos públicos de las que lo hacen en equipamientos privados, con resultados favorables para las primeras. Aunque, las diferencias más significativas las encontramos con las empresas [s.l.] con varios socios minoritarios, que representan una parte muy importante de toda la muestra y el doble de las mismas obtienen malos resultados económicos.

Por lo que se refiere a las variables que describen los factores tangibles, el grupo de empresas exitosas suelen caracterizarse por tener más de 9 empleados en sus centros deportivos, una superficie superior a las 1700 metros y más de 400 clientes por centro. Obtienen mejores resultados también en cuanto a la financiación propia, aunque esta suele ser inferior al 50%, por lo que necesitan de una importante dotación de financiación externa, aunque tienen garantizadas las coberturas de sus activos a largo plazo. Como era de esperar estas empresas se encuentran en situación de crecimiento económico, por lo que gozan de buena salud. Como característica altamente diferenciadora del grupo de empresas que fracasan destaca que piensan en pequeño, puesto que la mayoría son microempresas con menos de 5 empleados.

Por otra parte, los factores intangibles que caracterizan mejor a las empresas exitosas son un medio y alto desempeño de la gestión de sus recursos humanos, como una de las características de gestión más importantes y relevantes de todas con diferencias altamente significativas, lo que las lleva a mejorar el rendimiento y rentabilización del personal, puesto que obtienen más de 42.000€ de ingresos por empleado, lo que les permite mantener una adecuada estructura, para ello es conveniente que el reparto del número de empleados por jefe sea alto, más de 8 empleados por responsable, eso sí, bajo un adecuado sistema de gestión que permita un control efectivo del personal. Las empresas que fracasan demuestran además que no dan importancia a la gestión de la calidad.

Finalmente, la estrategia competitiva de las empresas exitosas se centra fundamentalmente en una oferta variada a todos los niveles de desempeño. Multitud de actividades, con más de 7 actividades deportivas diferentes por centro, entre las que destacan las actividades de *cicloindoor*, aeróbicas, tonificación, pilates y el entrenamiento personal. Multitud de instalaciones deportivas con más de 5 espacios deportivos diferentes entre los que destacan los necesarios para el desarrollo de dichas actividades [salas de ciclo, polivalentes y de *fitness*], con una oferta acuática con piscina e hidromasaje y completado con sauna, baño de vapor y pistas de pádel. Esta dotación de espacios les permite desarrollar más de 50 actividades dirigidas a la semana pensadas para todos los mercados independientemente de su edad o sexo, por lo que deben mantener un horario de apertura amplio superior a 86 horas semanales repartidos entre todos los días de la semana. Esta estrategia debe ir acompañada de un abono mensual superior a 40€ mensuales, que le permita sostener la oferta de actividades y servicios, y para ello da a conocer su oferta de servicios en varios

medios online y varios offline. Las empresas que fracasan sin embargo suelen tener abonos inferiores a las 40€ mensuales y se caracterizan por ser considerados negocios locales de corto alcance.

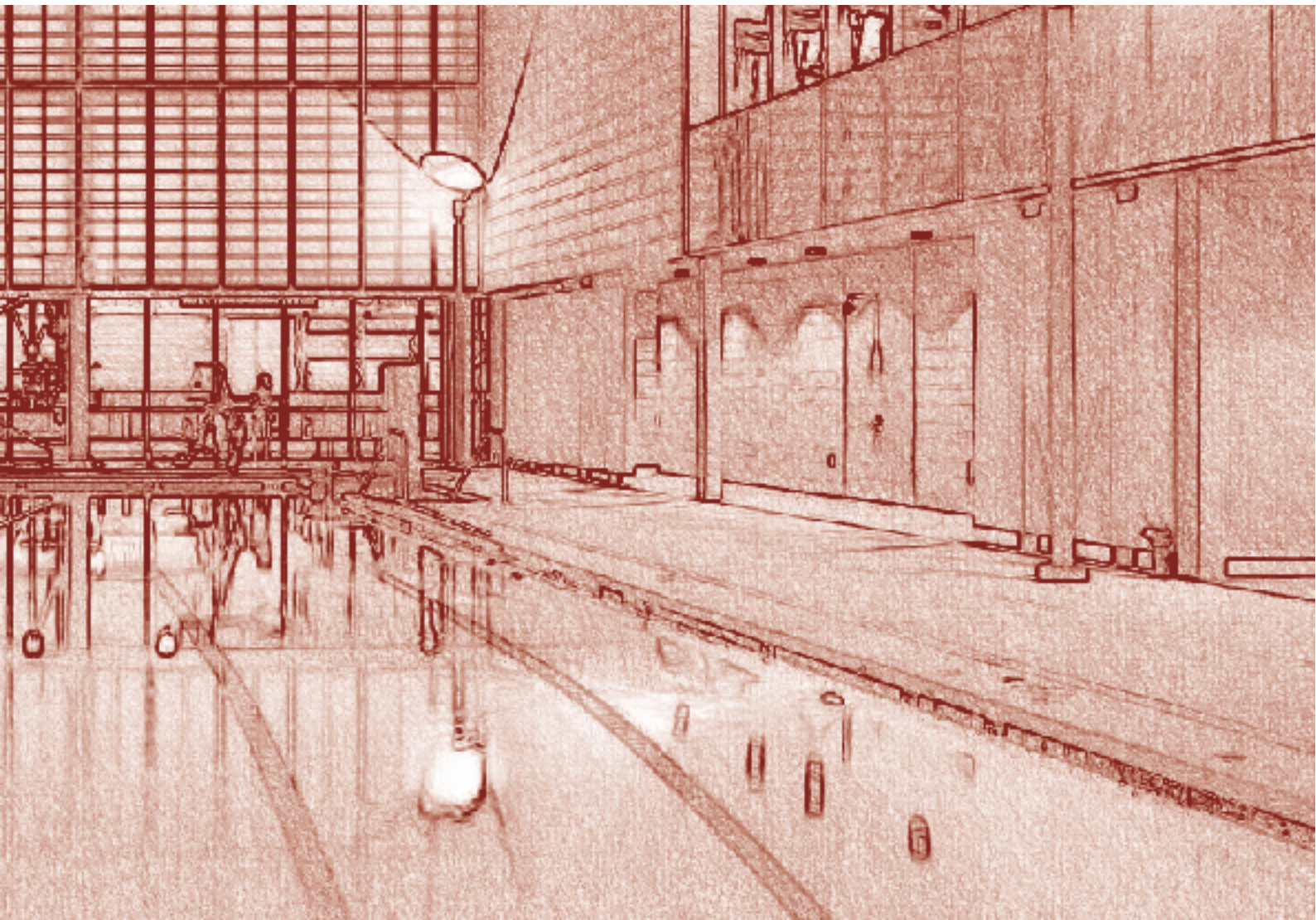
**Tabla 143: Caracterización de los grupos de empresas**

Clase	Grupo 1 Resultados desfavorables	Grupo 2 Resultados favorables	%Muestra
<b>Factores de sector y propiedad</b>			
Empresas gestoras deportivas no especializadas***	3%	22%	12%
Gimnasio/centro <i>fitness</i> *	85%	65%	76%
Propiedad de las instalaciones pública***	2%	22%	11%
Sociedad limitada de varios socios***	60%	31%	47%
<b>Factores tangibles</b>			
Centros con más de 9 empleados***	25%	53%	38%
Centros con más de 1700 m2***	20%	49%	33%
Microempresas***	82%	41%	63%
Más de 400 clientes***	33%	73%	51%
Financiación propia inferior al 50%***	33%	63%	47%
Activos cubiertos por financiación***	5%	67%	33%
En situación de crecimiento económico**	13%	41%	26%
<b>Factores intangibles</b>			
Desempeño de los RRHH medio y alto***	17%	61%	37%
Más de 8 empleados por jefe de área***	18%	55%	35%
Ingresos superiores a 42.000€ por empleado***	23%	53%	37%
No demuestran interés por la gestión de la calidad***	67%	31%	50%
<b>Factores de comportamiento estratégico</b>			
Más de 7 actividades deportivas diferentes***	33%	65%	48%
Más de 5 espacios deportivos diferentes***	33%	65%	48%
Más de 50 actividades dirigidas a la semana**	42%	71%	55%
Más de 86 horas de apertura a la semana***	30%	67%	47%
Abierto todos los días de la semana***	32%	67%	48%
Con ubicación únicamente en un municipio**	90%	57%	75%
Oferta a todos los segmentos (sexo-edad)	42%	61%	50%
Uso de al menos 2 medios publicitarios no online**	50%	78%	62%
Precio del abono inferior a 40€/mes	70%	57%	64%
Precio del abono superior a 40€/mes	30%	43%	36%

Nota: Significación estadística \*\*\* p <.001; \*\* p <.01; \* p <.05.

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Capítulo 6. Conclusiones



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

Las conclusiones más relevantes que pueden deducirse del análisis descriptivo de la muestra, de su tratamiento y posterior aplicación empírica, pueden resumirse en las siguientes apreciaciones:

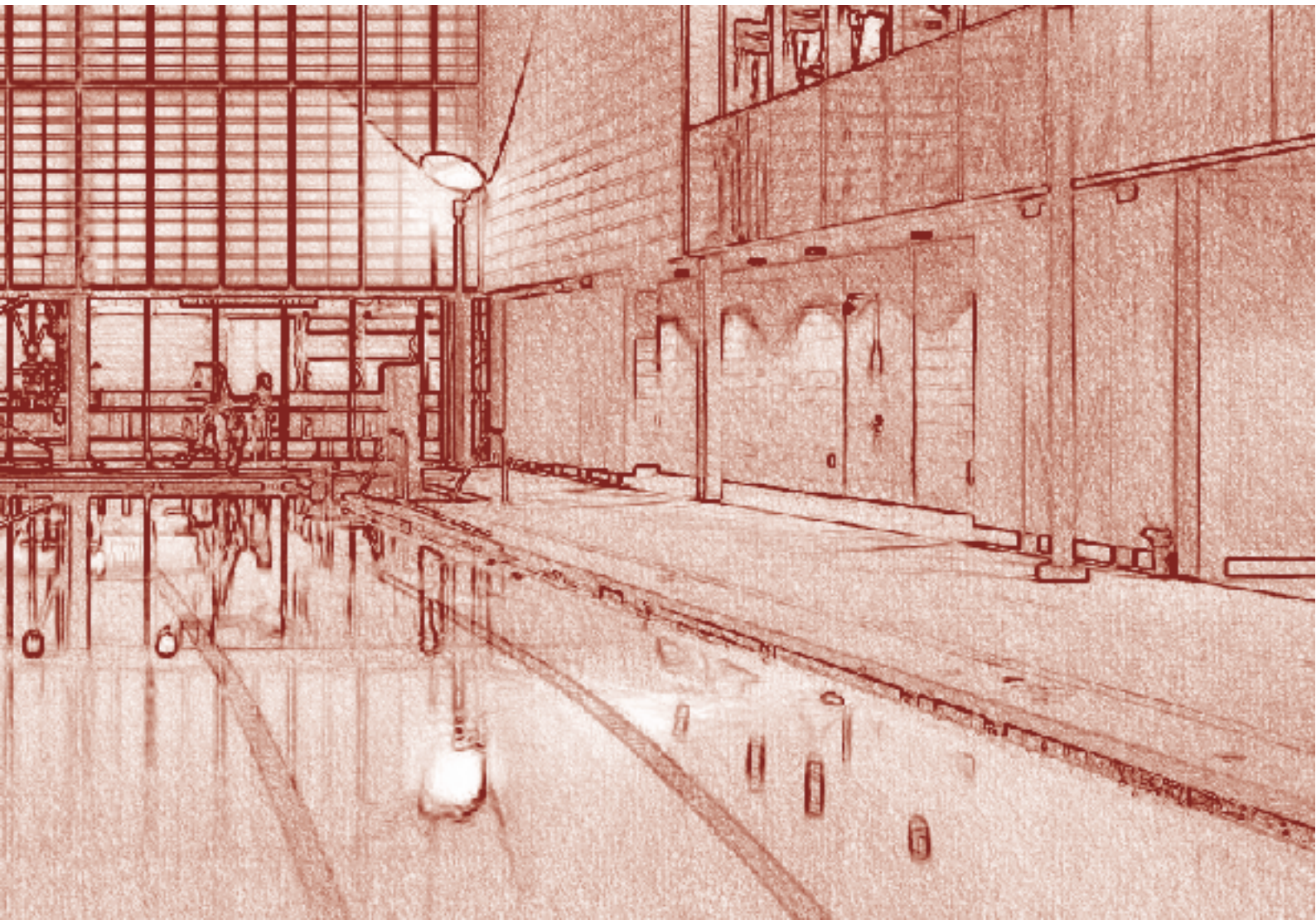
- 1- Los factores externos, tales como la renta, el desempleo, el gasto público o la concentración de competidores no tienen una relación directa en ambientes homogéneos o pequeños territorios en los que las fuerzas afectan a todos por igual, pero sí tienen influencia cuando se compara con áreas geográficas más amplias, por lo que, podemos advertir que existen empresas susceptibles ante los factores externos, lo que conllevará resultados diferentes en función del lugar donde se encuentren. Aunque al no haber obtenido resultados significativos con esta muestra no se ha podido desgranar cuáles son los factores más importantes ni cuál es el sentido de estas relaciones.
- 2- La actividad principal de la que proceden las empresas, tiene una influencia clave en su desempeño económico, pudiéndose observar que el ámbito deportivo destaca por sus malos resultados económicos en relación con otros sectores más rentables que también compiten en dicho sector en muchas ocasiones con una posición más cómoda y favorable.
- 3- La estructura e identidad de la empresa tiene un papel fundamental en el control y gestión de la misma. Su origen puede sentar las bases de un buen desempeño económico. Por ello, parece más sencillo gestionar equipamientos públicos por las garantías y facilidades que ello ofrece, o en caso de equipamientos privados debe estar sometida a un control profesionalizado por parte de otras empresas, alejado de individualidades que pueden causar una toma de decisiones influida por las características personales de los accionistas y sus aspiraciones personales.
- 4- El tamaño de las instalaciones y las empresas tiene una influencia fundamental en los resultados económicos independientemente de que la variable observada sea el número de empleados, la superficie del centro o el tamaño de los activos de la empresa. Cuanto mayor es el centro deportivo o la empresa, mayor es la probabilidad de obtener resultados económicos favorables. Además esta probabilidad de éxito basada en el crecimiento puede facilitar posteriores aumentos del tamaño de estas organizaciones con su correspondiente nueva probabilidad incrementada de éxito. Sin embargo es conveniente tener en cuenta que la capacidad productiva recogida por la variable "clientes", es también un factor determinante en el éxito económico relacionado con el tamaño que ha de ser observado en función de la capacidad financiera de la empresa, puesto que la capacidad financiera puede anular o potenciar el efecto de la primera. Parece necesario que las empresas se esfuercen por aumentar sus recursos y equipamientos deportivos para ofrecer sus servicios a un abanico amplio de clientes, pero este esfuerzo debe hacerse junto a un incremento de la entrada de recursos financieros propios a lo cual podemos llamar crecimiento sostenible. Un alto endeudamiento puede frustrar todas sus aspiraciones y someter a la empresa a unas pérdidas incapaces de superar. El control del gasto y el manejo de la cuenta de explotación son fundamentales para obtener buenos resultados financieros que permiten a la empresa incrementar su oferta de forma sostenida y viable en el tiempo. Cuando las empresas realizan fuertes inversiones con el objetivo de mejorar su capacidad competitiva y/o productiva, pueden hacerlo mediante recursos propios o ajenos, en el segundo caso es fundamental que haya una mejora inminente de la capacidad productiva, es decir de aumento de volumen de clientes, puesto que la posesión de muchos recursos y muchos clientes, permitirá que la empresa siga existiendo, mientras que si su tamaño incrementa pero no su volumen de clientes en el corto plazo las posibilidades de tener éxito se reducen drásticamente.

- 5- Se confirma que en el sector de la gestión de instalaciones deportivas, la gestión de los recursos humanos evaluada mediante la medición del nivel de desarrollo de herramientas de gestión como los niveles de cualificación, procesos de selección o medición del rendimiento entre otros, tiene una influencia relevante en la consecución de resultados económicos y financieros favorables, aumentando la probabilidad de éxito cuantas más herramientas de gestión se despliegan. Debiendo resaltar que en los casos en los que el nivel de desempeño es nulo la probabilidad de éxito ha resultado ser también prácticamente nula. Las herramientas que más emplean las empresas exitosas son la descripción de puestos de trabajo, la elaboración de procesos de selección de personal, la preocupación por una adecuada cualificación técnica de los técnicos deportivos y un director o responsable con un nivel de cualificación elevado. Por lo que parece inexcusable desplegar las diversas herramientas de gestión de los recursos humanos si una empresa desea obtener rendimiento económico.
- 6- La estructura organizativa puede llegar a ser fundamental en la gestión económica del centro deportivo, hasta el punto en que una estructura con pocos mandos intermedios, sumado a un buen desarrollo de herramientas de gestión de los recursos humanos obtiene altas probabilidades de éxito, lo que indica que es fundamental garantizar un adecuado control de los recursos humanos desarrollando sistemas de gestión y suprimiendo intermediarios poco cualificados.
- 7- El rendimiento económico de los recursos humanos es fundamental para el éxito general, puesto que los costes de personal suponen alrededor del 50% de los gastos totales, lo que obliga a los responsables a obtener, al menos, el doble de los costes de personal para sobrevivir, y 3 veces el coste para alcanzar probabilidades de éxito altas. Pero para ello, no conviene recortar los gastos de personal, puesto que se ha observado que las empresas con peores retribuciones obtienen peores resultados económicos, lo que indica que la gestión económica debe ir orientada hacia la búsqueda y mantenimiento de las fuentes de ingresos y no al reajuste de los costes de personal.
- 8- Los resultados han reflejado la importancia de la preocupación por la aplicación de sistemas de calidad, observándose que a medida que dicho interés aumenta, las oportunidades de éxito son más altas, provocado posiblemente por una mayor concienciación de la gestión adecuada de los procesos y una actitud reflexiva ante estos. Pese a ello, sólo la mitad de las empresas realizan herramientas de gestión de control de calidad.
- 9- Se observa que la probabilidad de éxito se incrementa con el aumento de la oferta de actividades, con una mayor variedad de espacios y un horario amplio, puesto que mejora la competitividad de las empresas, aumenta la amplitud de mercado al que se dirige y posibilita la migración entre servicios de sus propios clientes.
- 10- La estrategia de competitividad debe ir enfocada hacia el despliegue de un plan de marketing mix que abarque varios canales, aunque es necesario conocer mejor el tipo de canales que se desarrollan y el éxito particular de cada uno de estos. Esta estrategia competitiva debe ser confeccionada pensando en ofrecer una cobertura adecuada de sus servicios a un precio medio que garantice la sostenibilidad de la compañía.
- 11- La mejor combinación de factores para alcanzar el éxito competitivo es la que aúna una propiedad lejana de las individualidades, procedente de un sector profesionalizado, con un tamaño de

empresa y centro deportivo grande que permita presentar una oferta global y plural amplia y variada, puesta en conocimiento de los ciudadanos mediante el despliegue de varias herramientas de marketing, que cuide los detalles de la gestión del personal, y esté enfocada hacia su rentabilización, que se preocupe por la calidad de su gestión y el crecimiento sostenible priorizando a la auto-inversión y huya del abuso de la financiación externa.

Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

# Capítulo 7. Limitaciones y líneas futuras



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

Uno de los aspectos que más dificultad han añadido al estudio es la movilidad de las empresas, puesto que desde el principio del estudio hasta el final han habido multitud de cambios en la estructura de las empresas, las estrategias competitivas y los cambios de titularidad. Algunos de los ejemplos más claros de dicha movilidad son los grupos empresariales Metropolitan, O2 *wellness*, Body Factory y Karoon Pilates, que abrieron y cerraron instalaciones deportivas en las ciudades estudiadas. Durante los años 2010-2015 ha habido muchas expansiones y contracciones de estas franquicias y grupos empresariales, aspecto muy significativo si tenemos en cuenta que las grandes corporaciones poseen más recursos para estudiar la situación y el municipio en el que se van a establecer. En este punto es conveniente diferenciar, por un lado, las franquicias cedidas a terceros como es el caso de Body Factory y Karoon Pilates, cuya entrada y salida de la franquicia no depende de las franquiciadoras sino de los franquiciados, que son pequeños empresarios que pueden sufrir más fácilmente los cambios de tendencia. Por otro lado, están los grupos empresariales como Metropolitan y O2 *wellness*, cuya cadena de gimnasios pertenecen a un grupo empresarial, haciendo muy significativo un retroceso en este aspecto. Conviene resaltar además que ambas cadenas han tenido una progresión similar con un proceso de expansión muy fuerte entre los años 2005 y 2010, un proceso de reestructuración y cierre de centros entre los años 2010 y 2015, concentrándose en las principales capitales españolas, Madrid y Barcelona, y una segunda expansión más fuerte que la anterior si cabe en la que están inmersas actualmente. No parece que las grandes corporaciones posean un know-how que las haya permitido anticiparse a la situación del entorno debido a lo joven que es este sector, las nuevas tendencias y la competencia ante una crisis como la actual, quizás debamos plantearnos el sistema de estudio del entorno y de los límites de trabajo, umbrales de rentabilidad y estrategia competitiva si pretendemos anticiparnos a situaciones indeseables.

El estudio posee varias limitaciones que deben ser tenidas en cuenta. La falta de literatura especializada que apoye o soporte las hipótesis planteadas supone el reto de usar referencias empresariales no especializadas en un sector con características particulares que puede limitar su alcance y profundidad en los resultados.

También hay que tener en cuenta la dificultad de entrevistar a todas las empresas personalmente y mediante la misma persona con el objetivo de que los resultados fueran válidos y fiables, lo que ha impedido que la muestra sea más amplia, situación que, en algunos casos, ha restado fuerza al análisis exploratorio y la confirmación de algunas relaciones significativas.

En este estudio se le dio mucha importancia a la búsqueda del factor municipal como clave para el conocimiento de la influencia de dichos factores pero los resultados no han demostrado su influencia, por lo que no parece necesario realizar una selección tan minuciosa de las empresas de estudio y sí de la disponibilidad de los datos económicos, puesto que la carencia de datos del balance contable de muchas de estas empresas ha impedido cubrir todas las empresas susceptibles de ser estudiadas.

Se considera conveniente comenzar dicha clase de estudios por un análisis primario de los balances y cuentas de explotación, para posteriormente proceder a la obtención de los datos de las empresas de dicha muestra, puesto que en caso de hacerse a la inversa, gran parte de los datos y del tiempo invertido puede haber sido desperdiciado.

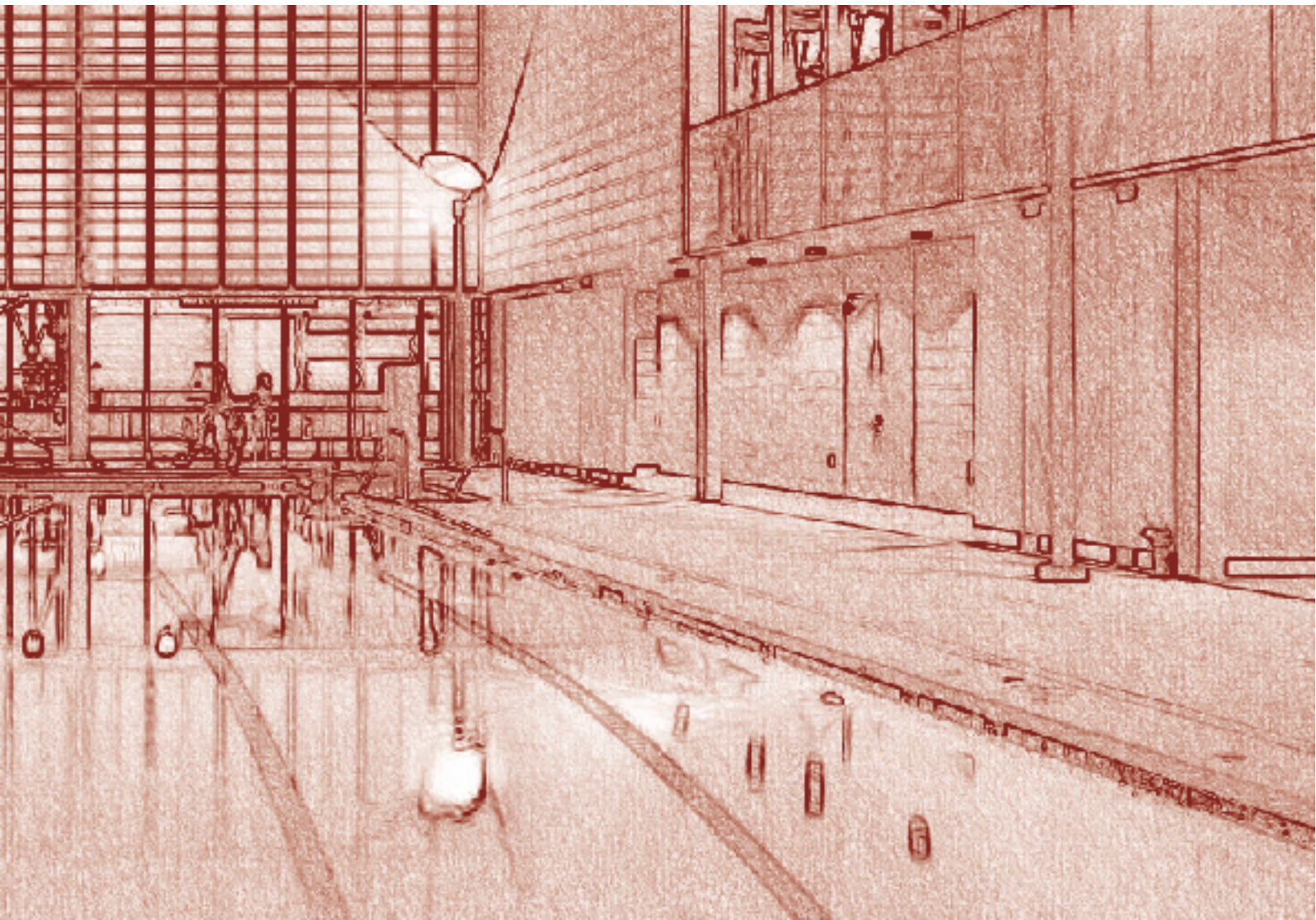
Por otro lado, algunos de los datos hallados en los costes por empleado no parecen reflejar información coherente con retribuciones medias en algunos casos inferiores al salario mínimo interprofesional, lo que puede ser debido a una ocultación de datos fraudulentos o a la imputación de costes de personal en otras partidas, por lo que será conveniente buscar formas alternativas de evaluación de dicha variable.

Sorprenden los resultados obtenidos respecto a la planificación estratégica y el control de gestión por objetivos, por lo que es conveniente realizar nuevos estudios exploratorios indagando sobre nuevas formas de evaluación y nuevas muestras que confirmen o desmientan dichos hallazgos.

De este estudio se desprenden varias etapas posteriores que habrá que afrontar para aclarar conceptos: la delimitación del efecto ubicación que no ha quedado claramente definida en este estudio, la comprobación de la dirección causa-efecto entre tamaño de la empresa o centro y el éxito económico, quizás mediante la aplicación de estudios longitudinales que analicen la evolución de ambos datos y ayuden a detectar cual es causa y cual efecto, las diferencias motivadas por las clasificaciones de los códigos CNAE, las relaciones entre el número de clientes ideal y el esfuerzo inversor de las compañías, y, finalmente, los aspectos no afrontados en el estudio, como son la calidad de las instalaciones y los resultados de la gestión de sus clientes.

# Capítulo 8.

# Referencias bibliográficas



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana

## Leyes

- Convenio colectivo 99015105012005, de 2 de octubre de 2014, III convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios. BOE nº 239 (2014)
- Directiva 2013/34/CE, del Parlamento Europeo, del 29 de junio, sobre estados financieros anuales, consolidados y otros informes afines de ciertos tipos de empresa. Diario oficial L 182 pp19-75 (2013)
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. BOE nº 249 (1990).
- Ley 2/2011, de la Generalitat, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunidad Valenciana. BOE 6487 (2011).
- Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público. BOE nº 261 (2007).
- Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas. BOE nº 102 (2007).
- Real Decreto Legislativo 1175/1990, de 28 de septiembre, por el que se aprueban las Tarifas y la Instrucción del Impuesto sobre Actividades Económicas. BOE nº 234 (1990).
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. BOE 161 (2010)
- Recomendación 2003/361/CE, de la Comisión Europea, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Diario Oficial L 124 (2003)

## Referencias

- Acedo, M. A., Ayala, J. C., y Rodríguez, J. E. (2007). Efecto empresa versus efecto sector: análisis empírico. En *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM* (p. 11). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2471406.pdf>
- Achanga, P., Shehab, E., Roy, R., y Nelder, G. (2006). Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(4), 460-471.  
<http://doi.org/10.1108/17410380610662889>
- Acosta, M., Correa, A., y González, A. L. (2003). La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. *Revista de contabilidad: Spanish accounting review*, 6(12), 47-79.
- Agencia de Ecología Urbana de Barcelona. (2010). *Sistema municipal de indicadores de sostenibilidad* (p. 34). Madrid: Ministerio de fomento. Recuperado a partir de [http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-urbano/sistema\\_municipal\\_indicadores\\_sostenibilidad\\_tcm7-177732.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-urbano/sistema_municipal_indicadores_sostenibilidad_tcm7-177732.pdf)
- Águila, C., y Sicilia, Á. (2014). La actividad física en España ante la dialéctica modernidad-posmodernidad: el caso de los centros fitness. *Movimento*, 20(3), 1223-1242.
- Alizo, M. A., y Escalona, M. (2012). Factores clave de gestión económica estratégica del emprendimiento tipo Pyme, vinculados al mercado en Venezuela. *Cuadernos del CENDES*, 29(79), 21-55.
- Allen, D. B., y Gorgeon, A. (2003). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. *le Bussiness School*. Recuperado a partir de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- Almudehki, N., y Zeitun, R. (2012). Ownership structure and corporate performance: evidence from Qatar. *Social Science Research Network*, 1-21.
- Alonso, V. H. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 19(2), 201-220.
- Altman, E. I. (2000). Predicting financial distress of companies: revisiting the Z-score and ZETA models. *Stern School of Business, New York University*, 9-12.

- Aragón, A., y Rubio, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme. *Cuadernos de Gestión*, 2(1), 49-63.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005a). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2005b). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las pymes del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, (216). Recuperado a partir de <http://revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/4629>
- Aragón, A., y Rubio, A. (2007). Análisis de los efectos empresa e industria en las PYME murcianas. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (53), 83-105.
- Aragón, A., y Rubio, A. (2009). ¿Cómo compiten las empresas industriales? Un estudio sobre la pyme española. *Economía industrial*, (373), 87-99.
- Araya, S., y Chaparro, J. (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. En *IX Congreso de Ingeniería de Organización* (p. 110). Recuperado a partir de <http://adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/1004>
- Armando, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Revista Forum Doctoral*, (4), 113-147.
- Baena, E., Jairo, J., y Montoya, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-66.
- Barcelona Activa. (2013). *Bienestar e imagen personal. Informe sectorial 2013* (Sectorial). Barcelona: Ajuntament de Barcelona. Recuperado a partir de [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_informe\\_sectorial\\_Bienestar\\_imagen\\_persona\\_l\\_2013\\_es\\_tcm24-4076.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_informe_sectorial_Bienestar_imagen_persona_l_2013_es_tcm24-4076.pdf)
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization Science*, 7(5), 469-469. <http://doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650.
- Baruch, Y., y Ramalho, N. (2006). Communalities and distinctions in the measurement of organizational performance and effectiveness across for-profit and nonprofit sectors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 39-65. <http://doi.org/10.1177/0899764005282468>
- Batet, M., Pastor, J. R., Carreras, J. M., y Mora, A. (2003). Propuesta de indicadores básicos de gestión de servicios públicos locales. *Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals*. Recuperado a partir de [http://es.pisunyer.org/public/files/fundacion\\_publicaciones/Documents%2023.pdf](http://es.pisunyer.org/public/files/fundacion_publicaciones/Documents%2023.pdf)
- BEAZ Bizkaia. (2011). *Manual de conceptos básicos de gestión económico-financiera para personas emprendedoras*. Bilbao: BEAZ, S.A.U.
- Berrett, T., Burton, T. L., y Slack, T. (1993). Quality products, quality service: factors leading to entrepreneurial success in the sport and leisure industry. *Leisure Studies*, 12(2), 93-106. <http://doi.org/10.1080/02614369300390091>
- Betancort, B., y Fernández, H. (2002). *Determinantes de la competitividad de un destino turístico: los casos de Puerto del Carmen, Costa Tegui y Playa Blanca* (Análisis turísticos No. A3-43). Lanzarote: Cabildo de Lanzarote. Recuperado a partir de <http://www.datosdelanzarote.com/itemDetalles.asp?idFamilia=26&idItem=225>
- Boynton, A. C., y Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factors. *Sloan management review*, 25(4), 17-27.

- Burillo, P., Rodríguez-Romo, G., Salinero, J. J., Gallardo, L., y García-Tascón, M. (2010). La distribución territorial de la oferta de instalaciones deportivas en España. Clasificación de las comunidades autónomas en función del ISID. *Apunts. Educación Física y Deportes*, (100), 56-65.
- Burton, N. W., Turrell, G., y Oldenburg, B. (2003). Participation in recreational physical activity: Why do socioeconomic groups differ? *Health Education y Behavior*, 30(2), 225-244.  
<http://doi.org/10.1177/1090198102251036>
- Calabuig, F., Molina, N., y Núñez, J. (2012). Una aplicación inicial del modelo tridimensional de calidad de servicio en centros deportivos privados. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 8(1), 67-81.
- Calabuig, F., Quintanilla, I., y Mundina, J. (2008). La calidad percibida de los servicios deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte.*, 4(10), 25-43. <http://doi.org/10.5232/ricyde>
- Camisón, C., y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Campos, A. (2010). *Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte [Texto impreso]*. Madrid: Síntesis.
- Campos, C. (2000a). El benchmarking en los centros deportivos y de fitness. *Educación física y deportes. Revista digital*. Recuperado a partir de <http://www.judobrasil.net/2002/ebldcf.pdf>
- Campos, C. (2000b). Resumen de la encuesta industria española fitness 2000. *Instalaciones deportivas XXI*, (107), 8-15.
- Caridad, J. M., y Caridad, D. (2005). *Estadística básica e introducción a la econometría* (2ª ed). Córdoba: Universidad de Córdoba.
- Carrasco, D., Buendía, D., Navarro, A., Valencia, M. J., y Llorente, V. (2006). La evaluación de la eficiencia de los servicios públicos deportivos a través de modelos de cálculo de costes e indicadores de gestión. *Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 3(3), 311-320.
- Caves, R. E., y Porter, M. E. (1980). *Competition in the open economy: a model applied to Canada*. Harvard University Press.
- CEEI. (2013). *Análisis financiero básico* (Manual No. 4) (p. 55). Valencia: CEEI Comunidad Valenciana. Recuperado a partir de <http://ceeivalencia.empremjunts.es/index.php?op=13&n=240>
- Centro de estudios de la fundación encuentro. (2011). *Informe España 2011: una interpretación de su realidad social*. Madrid: Fundación Encuentro.
- Chelladurai, P., y Haggerty, T. (1991). Measures of organizational effectiveness of canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*, 16(2), 126-133.
- Cherubini, S. (1997). *Il marketing sportivo. Analisi, strategie, strumenti*. Roma: Franco Angeli.
- Chien, M.-H. (2004). A study to improve organizational performance: A view from SHRM. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 289-291.
- Colaço, C. (2010). El marketing como instrumento de éxito y búsqueda de mercado, instrumento de marketing. En *Área de gestión y dirección deportiva* (Vol. 5, p. 112). Murcia. <http://doi.org/1696-5043>
- Consejo Superior de Deportes. (2005). Normas N.I.D.E. Recuperado 25 de marzo de 2015, a partir de <http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/actuaciones-en-el-ambito-tecnico/1normasNIDE/>
- Consejo Superior de Deportes. (2006a). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005. Comunidad Valenciana*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.

- Consejo Superior de Deportes. (2006b). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas 2005. España*. [Madrid]: Consejo Superior de Deportes.
- Consejo Superior de Deportes. (2015). *Encuesta de Hábitos Deportivos 2015*. Madrid: Ministerio de educación, cultura y deporte. Recuperado a partir de [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta\\_de\\_Habitos\\_Deportivos\\_2015\\_Sintesis\\_de\\_Resultados.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015_Sintesis_de_Resultados.pdf)
- Cuevas, R. (2011). Analizados 125 gimnasios en 18 capitales de nuestro país. *Eroski consumer*, 4(158), 5-11.
- DBK - Einforma. (2010). Informe sobre la gestión de Instalaciones Deportivas 2010 (p. 208). Presentado en Sports Unlimited, Valencia: DBK - Einforma.
- DBK - Einforma. (2015). *Informe sectorial de gimnasios de España 2015* (Sectorial). Madrid: DBK - Einforma. Recuperado a partir de <https://www.dbk.es/es/estudios/16265/summary>
- DBK - Einforma. (2016). *Informe sobre la gestión de Instalaciones Deportivas 2016* (Sectorial). Madrid: DBK - Einforma.
- De Jaime, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. Barcelona: ESIC Editorial.
- Dess, G. G., y Davis, P. S. (1984). Generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488. <http://doi.org/10.2307/256040>
- Díez, M. D., y Quesada, S. (2015). *Dirección de centros deportivos, principales funciones y habilidades del director deportivo* (2.ª ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Dimitropoulos, P. (2011). Corporate governance and earnings management in the european football industry. *European Sport Management Quarterly*, 11(5), 495-523. <http://doi.org/10.1080/16184742.2011.624108>
- Diputación de Barcelona. (2011). *Indicadores de gestión de servicios municipales. Guía de interpretación. Resultados 2010* (Primera). Barcelona: Diputación de Barcelona. Área de hacienda y recursos internos. Recuperado a partir de [http://www.diba.cat/es/c/document\\_library/get\\_file?uuid=17f45d4e-f4a4-4101-84c9-3525507323f0&groupId=446869](http://www.diba.cat/es/c/document_library/get_file?uuid=17f45d4e-f4a4-4101-84c9-3525507323f0&groupId=446869)
- Doherty, A. J. (1998). Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Sport Management Review*, 1(1), 1-24. [http://doi.org/10.1016/S1441-3523\(98\)70097-X](http://doi.org/10.1016/S1441-3523(98)70097-X)
- Dressler, S. (2004). *Strategy, organizational effectiveness and performance management: From basics to best practices*. Florida (USA): Universal Publishers.
- Einforma. (2013). SABI: Sistema de Análisis de Balances Ibéricos [Base de datos]. Recuperado 15 de diciembre de 2014, a partir de <http://sabi.bvdep.com/ip/>
- Elliance Inc. (2007). Google PageRank Explained. Recuperado a partir de <http://www.elliance.com/aha/infographics/google-pagerank-explained.aspx>
- Esteban, Á. (1997). *Principios de marketing [Texto impreso]*. Madrid: Esic.
- Estrada, R., García-Pérez, D., y Sánchez, V. G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169-182.
- FACUA. (2011). *Comparativa de precios y servicios en los gimnasios españoles*. (Boletín No. 732). Facua.org: Federación de consumidores en acción. Recuperado a partir de <http://www.facua.org/es/estudio.php?id=42>
- FEMP. (2008). *Costes de las prestaciones de deportes e indicadores de gestión para la comparabilidad* (Implantación de un sistema de costes en la administración local) (p. 17). Federación Española de Municipios y Provincias. Recuperado a partir de <http://www.costes-indicadores.com/DEPORTES.pdf>

- Fernández, E., Montes, J. M., y Vázquez, C. J. (1996). Caracterización económico-financiera de la gran empresa industrial española según su rentabilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 343-359.
- Fernando, J., y Oranday, S. (2012). Modelo probabilístico de quiebra de la pequeña y mediana empresa española. Evidencia empírica. Un modelo econométrico. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado a partir de [www.eumed.net/ce/2012](http://www.eumed.net/ce/2012)
- Ferreira, J. J., Garrido, S., y Fernández, R. (2011). Contribución del enfoque de recursos y capacidades y la orientación emprendedora en el crecimiento de las pequeñas empresas. *Cuadernos de Gestión*, 17(1), 95-116. <http://doi.org/10.5295/cdg.100185jf>
- Fira Barcelona. (2009). El sector de la Piscina en España (pp. 1-19). Presentado en Salón Internacional de la Piscina, Barcelona.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., y Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659-691. <http://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fong, C. (1998). La teoría de recursos y capacidades: un enfoque contemporáneo en la gestión empresarial. *Carta económica regional*, 10(61), 27-31.
- Fort, T. C., Haltiwanger, J., Jarmin, R. S., y Miranda, J. (2013). How firms respond to business cycles: The role of firm age and firm size. *IMF Economic Review*, 61(3), 520-559.
- Fortuny, J. (2005). *Metodología del análisis sectorial en el sistema agroalimentario aplicada al subsector oleícola catalán. Evaluación de la competitividad, el progreso tecnológico y la eficiencia económica empresarial* (Tesis doctoral). Universitat de Lleida, Lleida. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7330>
- Freeman, R. E., y Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <http://doi.org/10.2307/41165018>
- Galán, J. L., y Vecino, J. D. (1997). Las fuentes de rentabilidad de las empresas. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 6(1), 21-36.
- Gallardo, D., Sánchez, M. I., y Corchuelo, M. B. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 11-23. [http://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70002-5](http://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5)
- Gallardo, L. (2001). *Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha: indicadores económicos y de gestión* (Tesis doctoral). Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado a partir de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/handle/10578/884>
- Gallardo, L. (2006). *Censo nacional de instalaciones deportivas 2005. España*. [Madrid]: Consejo Superior de Deportes: Ministerio de Educación y Ciencia.
- Gallardo, L., Burillo, P., García-Tascón, M., y Salinero, J. (2009). The ranking of the regions with regard to their sports facilities to improve their planning in sport: The case of Spain. *Social Indicators Research*, 94(2), 297-317. <http://doi.org/10.1007/s11205-008-9424-3>
- Gallardo, L., y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia*. Barcelona: INDE.
- Gálve, C., y Salas, V. (1993). Propiedad y resultados de la gran empresa española. *Investigaciones Económicas*, 17(2), 207-238.
- Gandía, J. L., López, J., y Molina, R. (1995). *Estudio empírico de la solvencia empresarial en la Comunidad Valenciana* (1ª ed). Valencia: Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

- García, J., Bernal, A., Lara, A., y Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos. *Escritos de Psicología (Internet)*, 6(2), 26-34. <http://doi.org/10.5231/psy.writ.2013.2206>
- García, J., Fernández, J., y Bernal, A. (2014). Perceived quality and loyalty in low-cost fitness center clients. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-130.
- García, J., y Pires, F. (2010). Fidelización de usuarios mayores en centros de fitness: Gestión de clientes por programas de actividad física. *RETOS. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (17), 103-106.
- García, J., y Sañudo, B. (2011). *Dirección e innovación en la industria del fitness* (1ª ed). Sevilla: Wanceulen.
- García-Ferrando, M. (2000). La Gestión Deportiva Municipal: adaptabilidad y cambio. *Carta Local, Revista de la Federación Española de Municipios y Provincias*, (113, 114 y 115).
- García-Ferrando, M., y Llopis, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- García-Tenorio, J., y Rodríguez, M. J. P. (2010). El éxito empresarial. Sus niveles de análisis y formas alternativas para su evaluación. *Dirección y Organización*, (21). Recuperado a partir de <http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewArticle/305>
- Gedajlovic, E., y Shapiro, D. M. (2002). Ownership structure and firm profitability in Japan. *Academy of Management Journal*, 45(3), 565-575.
- Generalitat Valenciana. (2014). Datos Municipales [Base de datos]. Recuperado 10 de noviembre de 2015, a partir de [http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos\\_mun/DMEDB\\_MUNDATOSGENERALES.Dibujapagina?aNMunId=46001&aVLengua=C](http://www.argos.gva.es/bdmun/pls/argos_mun/DMEDB_MUNDATOSGENERALES.Dibujapagina?aNMunId=46001&aVLengua=C)
- Gimeno, F., y París, F. (2000). La formación continua de mandos intermedios en organizaciones deportivas: detección de necesidades y alternativas de formación de carácter psicológico. *Ciencia Psicológica*, (7), 49-63.
- Goetsch, D. L., y Davis, S. B. (2014). *Quality management for organizational excellence*. Boston (USA): Pearson Prentice Hall. Recuperado a partir de [http://abufara.com/abufara.net/images/abook\\_file/back/Ch1.pdf](http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/back/Ch1.pdf)
- Gómez, S., Opazo, M., y Martí, C. (2008). *Características estructurales de las organizaciones deportivas: Principales tendencias en el debate académico* (Documento de investigación No. 730) (p. 24). Barcelona: IESE Business School. Recuperado a partir de <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0730.pdf>
- González, F. J. (2011). *Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: fundamentos teóricos y aplicaciones* (4ª ed). Madrid: Pirámide.
- González, F. J. (2012). *Creación de empresas: guía del emprendedor* (4ª ed). Madrid: Pirámide.
- González-Bañales, D. L., y Rodenes, M. (2007). Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 4(1), 47-70.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <http://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996a). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Grant, R. M. (1996b). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <http://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la economía del deporte* (1ª ed). Barcelona: Paidotribo.

- Hernández, M. A., Mendoza, J., y Taberero, M. del C. (2009). La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad. En *Administrando en entornos inciertos* (p. 16). Sevilla. Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3117137>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación* (3ª ed). México, D.F.: McGraw Hill.
- Herrmann, S. M. (2011). *Entrepreneurial factors for the fitness industry* (Tesis doctoral). Eastern Michigan University. Recuperado a partir de <http://commons.emich.edu/theses/354/>
- Hontangas, J., Mestre, J. A., y Orts, F. (2014). *La gestión participada en el deporte local* (1ª ed.). Madrid: Reus.
- Hosseini, E., Ramezani-neghad, R., Yosefi, B., y Sajjadi, S. N. (2011). Compressive review of organizational effectiveness in sport. *Choregia*, 7(1), 5-21. <http://doi.org/10.4127/ch.2011.0052>
- Huerta, P. (2004). *Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada con la aplicación a las empresas industriales españolas* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado a partir de <http://site.ebrary.com/id/10117339>
- Huerta, P., y Navas, J. E. (2006). Factores determinantes de la estrategia de diversificación relacionada: una aplicación a las empresas industriales españolas. *Panorama Socioeconómico*, 24(33), 34-49.
- Ibarra, A. (2011). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (21). Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3560/2294>
- Iborra, M., Dasi, A., Dolz, C., y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* (1ª). Madrid: Paraninfo.
- IHRSA. (2006). *European Market Report 2006: The size and scope of the health club industry*. Boston (USA): International Health, Racquet y Sportsclub Association. Recuperado a partir de <http://www.ihrsa.org/media-center/2014/6/5/the-2014-ihrsa-global-report-shows-strong-health-club-indust.html>
- IHRSA. (2009). *The annual industry data survey of the health and fitness club industry* (IHRSA Profiles of success) (p. 50). Boston (USA): International Health, Racquet y Sportsclub Association.
- Imam, M. O., y Malik, M. (2007). Firm performance and corporate governance through ownership structure: evidence from Bangladesh stock market. *International Review of Business Research Papers*, 3(4), 88-110.
- Imbroda, J. (2014). *Gestión deportiva. Análisis de fidelización y la satisfacción del usuario de centros deportivos* (Tesis doctoral). Universidad de Málaga, Málaga. Recuperado a partir de <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/8496>
- INE. (2008). El ocio en cifras. *Cifras Ine*, (4), 8.
- INE. (2013). INEbase, Censos de Población y Viviendas 2012. Recuperado 25 de mayo de 2013, a partir de [http://www.ine.es/censos2012\\_datos/cen12\\_datos\\_inicio.htm](http://www.ine.es/censos2012_datos/cen12_datos_inicio.htm)
- Instituto de Biomecánica de Valencia. (2009). *Buenas prácticas en instalaciones deportivas*. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias.
- Instituto de Biomecánica de Valencia. (2011). *De la planificación a la gestión de las instalaciones deportivas. Un camino hacia la sostenibilidad*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Ioniță, D. (2013). Success and Goals: An Exploratory Research in Small Enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 6, 503-511. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(13\)00168-8](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(13)00168-8)

- Islam, M. A., Khan, M. A., Obaidullah, A. Z. M., y Alam, M. S. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), p289.
- Izar, J. M., y Ynsunza, C. B. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y Administración*, 58(1). Recuperado a partir de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/34987>
- Jimenez, S. (2009, octubre 1). Ratio de socios por m2 y maximización de ingresos en los gimnasios. Recuperado 11 de abril de 2015, a partir de [https://www.youtube.com/watch?v=nQDbY95wP3k&feature=youtube\\_gdata\\_player](https://www.youtube.com/watch?v=nQDbY95wP3k&feature=youtube_gdata_player)
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Harlow: Prentice Hall.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2009). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson Education.
- Karia, N., Wong, C. Y., y Asaari, M. H. A. H. (2012). Typology of resources and capabilities for firms' performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65, 711-716. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.11.188>
- Karteroliotis, K., y Papadimitriou, D. (2004). Confirmatory factor analysis of the Sport Organizational Effectiveness Scale. *Psychological reports*, 95(1), 366-70. <http://doi.org/10.2466/pr0.95.1.366-370>
- Kotey, B., y Meredith, G. G. (1997). Relationships among Owner/ Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance. *Journal of Small Business Management*, 35(2), 37-64.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2011). *Principios de marketing* (12ª ed). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., y Meller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (12ª ed). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Krugman, P. R., y Wells, R. (2007). *Introducción a la Economía. Macroeconomía*. Barcelona: Reverte.
- Kundu, G., y Manohar, B. M. (2012). Critical success factors for implementing lean practices in it support services. *International Journal for Quality Research*, 6(4), 301-312.
- Lambin, J.-J. (2003). *Marketing estratégico*. ESIC.
- Larraín, F., y Sachs, J. D. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Latiesa, M., y Martos, P. (1998). Indicadores del deporte andaluz. En *Deporte y calidad de Vida* (pp. 145-155). Madrid: Esteban Sanz Martínez.
- Lauterbach, B., y Vaninsky, A. (1999). Ownership structure and firm performance: Evidence from Israel. *Journal of Management and Governance*, 3(2), 189-201.
- León, C., y Miranda, M. (2003). *Análisis macroeconómico para la empresa*. Chiclayo (Perú): Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo.
- López, A. M., y Ortiz, D. (2004). Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público. *Revista española de control externo*, 6(18), 189-220.
- Luna, J. (2014). El control municipal de las concesiones administrativas: el caso de los servicios e instalaciones deportivas. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo*, (62), 63-81.
- Luna-Arocas, R., y Saorín-Iborra, M. (2004). La dirección estratégica de centros deportivos privados. *Revista Investigación y Marketing*, 83, 6-13.
- Mamaqui, Li. M. X. (2002). Factores que influyen en la competitividad y estrategias de las empresas agroindustriales en Aragón, España. *Revista agroalimentaria, ISSN 1316-0354, Vol. 8, Nº. 14, 2002, pags. 69-88*.
- Martín, G. (2009). *Introducción a la estadística* (2ª ed). Valencia: Universidad Católica de Valencia «San Vicente Mártir».

- Martínez, G., Campos, A., González, M. D., y Santamarinas, J. J. V. (2012). Las titulaciones de actividad física y deporte de las personas que trabajan en instalaciones turísticas, residenciales y naturales en España. *EmásF: revista digital de educación física*, (17), 49–58.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., y Mestre, J. A. (2008). *Los recursos humanos de la actividad física y del deporte: funciones y características socio-demográficas, laborales y formativas*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Martínez, G., Campos, A., Pablos, C., y Mestre, J. A. (2011). Situación actual del personal técnico-deportivo en las empresas del sector en la comunidad valenciana. *E-balonmano. com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(1), 53–66.
- Martínez, J. C. (2004). El urbanismo y las instalaciones deportivas. *Ingeniería y territorio*, (66), 30–35.
- Martínez, V., Ramos, J., y Tordera, M. N. (1996). Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de las mismas. *Apunts: Educación física y deportes*, (43), 91-102.
- Mata, E., Mestre, J. A., y Pablos, C. (2013). Situación actual de la gestión de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana desde una perspectiva cualitativa. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, (19), 27-40.
- Mata, E., Mestre, J. A., y Pablos, C. (2015). Principales ratios de éxito económico de las empresas que gestionan instalaciones deportivas. En *La importancia del impacto económico del deporte en la sociedad actual*. Murcia. Recuperado a partir de [https://www.researchgate.net/publication/278727954\\_Principales\\_ratios\\_de\\_exito\\_economico\\_de\\_las\\_empresas\\_que\\_gestionan\\_instalaciones\\_deportivas](https://www.researchgate.net/publication/278727954_Principales_ratios_de_exito_economico_de_las_empresas_que_gestionan_instalaciones_deportivas)
- McCarthy, J. (2004). *IHRSA's Guide to the Health Club Industry for Lenders and Investors* (2.<sup>a</sup> ed.). Boston (USA): IHRSA.
- Melgarejo, Z., Arcelus, F., y Simon, K. (2007). Desempeño económico: diferencias de pequeñas empresas clasificadas según la estructura de la propiedad del capital. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 93, 7-38.
- Melgosa, F. J. (2000). Turismo de salud: Termalismo y Balnearios. En *III Congreso de turismo universidad y empresa* (pp. 359-386). Tirant lo Blanch. Recuperado a partir de <http://gredos.usal.es/jspui/handle/10366/122090>
- Mesa, R. J., y Arboleda, R. (2007). Aproximaciones teóricas al estudio de la relación economía y deporte. *Análisis Económico*, 22(51), 289–310.
- Mestre, J. A. (1995). *Planificación deportiva: teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Mestre, J. A. (2004). *Estrategias de gestión deportiva local*. INDE Publicaciones.
- Mestre, J. A. (2008). *Planificación estratégica del deporte: hacia la sostenibilidad*. Madrid: Síntesis.
- Mestre, J. A., y García, E. (1992). *Planificación y gestión deportiva municipal*. Las Palmas: Dirección General de Deportes de Las Palmas.
- Mestre, J. A., y García, E. (1997). *La gestión deportiva municipal*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Mestre, J. A., y Rodríguez, G. (2007). *El gestor deportivo y las instalaciones deportivas*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Molina, G. (2012). *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Madrid: ESM.
- Monroy, A. J., y Rocafort, G. M. (2005). Variables económicas que influyen en la demanda deportiva. En *Gestion'em. Revista de gestió de l'esport* (Vol. 9, pp. 110-114). Valencia: Gestors Esportius Professionals, Associació de la Comunitat Valenciana.

- Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación [Texto impreso]: un enfoque de competencias*. Madrid: Civitas.
- Moscoso, D., Moyano, E., Biedma, L., Fernández-Ballesteros, R., Martín, M., Ramos, C., ... Serrano, R. (2009). *Deporte, salud y calidad de vida*. Fundación« la Caixa». Recuperado a partir de [http://www.fundaciolacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios\\_sociales/vol26\\_sencer\\_es.pdf](http://www.fundaciolacaixa.es/deployedfiles/obrasocial/Estaticos/pdf/Estudios_sociales/vol26_sencer_es.pdf)
- Mullin, B. J., Hardy, S., y Sutton, W. A. (1995). *Marketing deportivo* (1ª ed). Barcelona: Paidotribo.
- Muñoz, M., y Díaz, B. (2012). Las comunidades reducen un 51% su inversión en deporte. *Deportistas*, (44), 6-8.
- Nardi, M., Gambau, V., y Ferrand, A. C. (2012). *Marketing en el fitness: gestión de servicios deportivos*. Barcelona: Paidotribo.
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., y Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155-175. <http://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691>
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., y Muñoz, A. (2012). La medida del rendimiento en las empresas familiares y la dualidad empresa-familia. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1). Recuperado a partir de <http://www.catedraempresafamiliar.uma.es/ojs223/index.php/revistaempresafamiliar/article/viewArticle/24>
- Ortega, S. (2005). *Manual de gestión económico financiera de las entidades deportivas: Análisis empresarial de la entidad deportiva. Parte II*. Madrid: Opade.
- Otero, J. A. (2005). Programa de formación: Dirección y gestión del deporte municipal. Munideporte.com. Recuperado a partir de [http://www.munideporte.org/imagenes/documentacion/ficheros/20061116183426Gijon\\_Viabilidad.pdf](http://www.munideporte.org/imagenes/documentacion/ficheros/20061116183426Gijon_Viabilidad.pdf)
- Page, L., Brin, S., Motwani, R., y Winograd, T. (1998). The PageRank citation ranking: bringing order to the Web. Recuperado a partir de <http://ilpubs.stanford.edu:8090/422>
- Paige, R. C., y Littrell, M. A. (2002). Craft retailers' criteria for success and associated business strategies. *Journal of Small Business Management*, 40(4), 314-331. <http://doi.org/10.1111/1540-627X.00060>
- Papadimitriou, D., y Taylor, P. (2000). Organisational Effectiveness of Hellenic National Sports Organisations: A Multiple Constituency Approach. *Sport Management Review*, 3(1), 23-46. [http://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70078-7](http://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70078-7)
- París, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotribo.
- París, F. (2015). *Planificación estratégica de las organizaciones deportivas* (4.ª ed.). Barcelona: Paidotribo.
- Parra, M. (2005). *Manual de gestión económico financiera de las entidades deportivas: Introducción a la entidad deportiva como realidad empresarial. Parte I*. Madrid: Opade.
- Pedraja, L., y Rodríguez, E. (2004). Efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas. *Revista Facultad de Ingeniería - Universidad de Tarapacá*, 12(2), 63-73. <http://doi.org/10.4067/S0718-13372004000200009>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Peppers, D., y Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework* (2.ª ed.). Hoboken, N.J: Wiley John y Sons.
- Pérez-Carballo, J. F. (2009). *El diagnóstico económico-financiero de la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.

- Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (2003). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press. Recuperado a partir de <http://www.sup.org/books/title/?id=5889>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors* (1st ed.). New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1997). Competitive strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <http://doi.org/10.1108/eb025476>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Porter, M. E. (Ed.). (2009). *Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Pirámide.
- Pujol, R., Abellán, A., y Ramiro, D. (2014). *La medición del envejecimiento (2ª edición)* (Informes Envejecimiento en red No. 9). Madrid: CSIC. Recuperado a partir de <http://digital.csic.es/handle/10261/103890>
- Quinn, R. E., y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377. <http://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Raina, R. (2010). Timely, continuous\_& credible communication\_& perceived organizational effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations: Economics y Social Dev.*, 46(2), 345-359.
- Reichheld, F. F. (2002). *El Efecto lealtad: crecimiento, beneficios y valor último (2ª)*. Barcelona: Ariel.
- Restrepo, C. (2010). Entorno y desarrollo de ventajas competitivas: esquema conceptual para analizar el entorno de las empresas. *Sotavento M.B.A.*, (16), 42-53.
- Retolaza, J. L., Ruiz, M., y Araujo, A. (2007). Factores estratégicos de éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 61-89.
- Reverter, J., y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness y Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apunts. Educación Física y Deportes*, (90), 59-68.
- Rial-Boubeta, J., Varela-Mallou, J., y Rial-Boubeta, A. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6(18), 57-73. <http://doi.org/10.5232/ricyde2010.01804>
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design, and applications*. Englewood: Prentice Hall.
- Robinson, L. (2005). Resource guide in sport and leisure management. Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Network. Recuperado a partir de <https://www.heacademy.ac.uk/resource/resource-guide-sport-and-leisure-management>
- Rockart, J. F. (1981). Un nuevo sistema de información de gestión: los factores críticos para el éxito. *Harvard Deusto business review*, (6), 76-96.
- Romani, G. A., Aroca, P., Aguirre, N., Leiton, P., y Muñoz, J. (2002). Modelos de clasificación y predicción de quiebra de empresas: Una aplicación a empresas chilenas. En *Forum Empresarial* (Vol. 7, pp. 33-50). Puerto Rico: Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas. Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63170102>
- Romero, R., Noriega, S. A., Escobar, C. E., y Ávila, V. I. (2009). Factores Críticos de Éxito: Una estrategia de competitividad. *Cultura Científica y Tecnológica*, (31), 5-14.
- Sáez-de-Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.

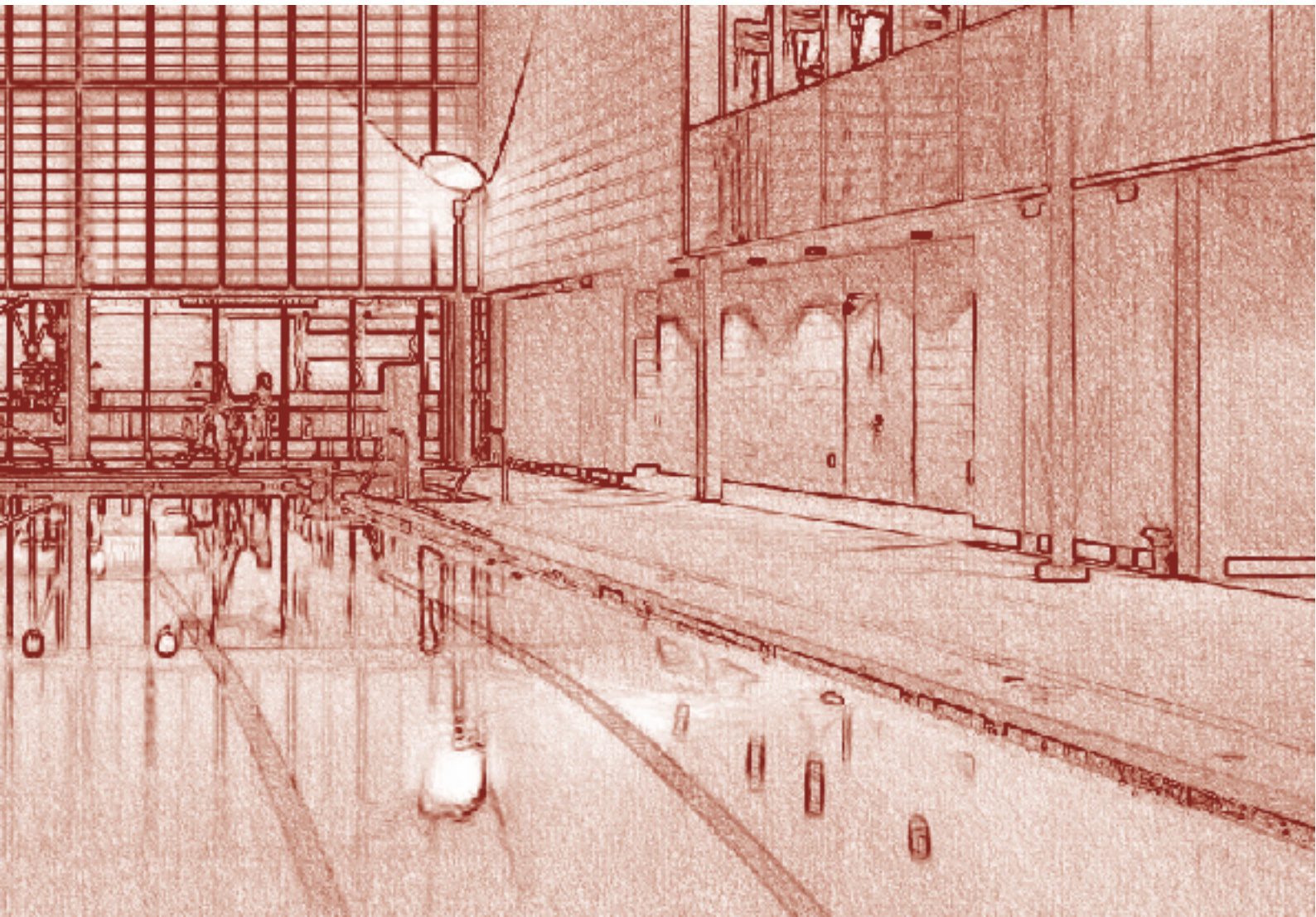
- Sáinz, A. (2001). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la denominación de origen calificada Rioja* (Tesis doctoral). Universidad de La Rioja, La Rioja.  
Recuperado a partir de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=52>
- Samson, D., y Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.  
[http://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00046-1](http://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00046-1)
- Sánchez, J. (2011). *Business y Fitness: El negocio de los centros deportivos*. Editorial UOC.
- Sánchez, J. P. (2002). Análisis de rentabilidad de la empresa. *5campus.com, Análisis contable*, 1-24.
- Sánchez-Buján, P. (2000). *Marketing deportivo: la clave del éxito en la gestión de los centros de actividades físico-deportivas y recreativas*. Madrid: Dirección General de Deportes.
- Sánchez-Martin, J. (2011). *Business y fitness: el negocio de los centros deportivos* (1ª). Barcelona: Editorial UOC.
- Sánchez-Martin, J. (2013). *La fidelización en los centros deportivos: diferénciate, cuida a tus clientes* (1ª ed.). Barcelona: UOC.
- Sánchez-Martin, J. (2014). *Cómo aumentar los ingresos en los centros deportivos sin exprimir a los clientes*. Barcelona: UOC.
- Schlesinger, T., y Nagel, S. (2015). Does Context Matter? Analysing Structural and Individual Factors of Member Commitment in Sport Clubs. *EJSS. European Journal for Sport and Society*, 12(1), 53.
- SIELOCAL. (2012a). Gasto público por habitante. Clasificación económica por capítulos 2012. Recuperado 30 de noviembre de 2015, a partir de <http://www.sielocal.com/informe/306/Indice-de-Superficie-de-Centros-Deportivos>
- SIELOCAL. (2012b). Índice de Centros Deportivos 2012. Recuperado 18 de marzo de 2015, a partir de <http://www.sielocal.com/informe/306/Indice-de-Superficie-de-Centros-Deportivos>
- SIELOCAL. (2012c). Principales gastos en los servicios públicos 2012. Recuperado 29 de noviembre de 2014, a partir de <http://www.sielocal.com/informe/306/Indice-de-Superficie-de-Centros-Deportivos>
- Smith, E. (2009). The Sport of Governance—a Study Comparing Swedish Riding Schools. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 163-186. <http://doi.org/10.1080/16184740802571435>
- Somalo, I. (2011). *Todo lo que hay que saber de marketing online y comunicación digital* (1ª ed). Madrid: Wolters Kluwer España.
- Soucie, D. (2002). *Administración, organización y gestión deportiva [Texto impreso]*. Barcelona: INDE.
- Spanos, Y. E., Zaralis, G., y Lioukas, S. (2004). Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece. *Strategic Management Journal*, 25(2), 139-165. <http://doi.org/10.1002/smj.369>
- Suárez, J., y Ibarra, S. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, (15), 63-89.
- Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2015). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2015*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Recuperado a partir de [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario\\_de\\_Estadisticas\\_Deportivas\\_2015.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2015.pdf)
- Suñé, A., y Madurga, D. (2005). *Proceso de análisis y formulación de la estrategia para un instituto de enseñanza secundaria*. ETSEIB-Departament d'Organització d'Empreses.
- Tascón, M. T., y Castaño, F. J. (2012). Variables y modelos para la identificación y predicción del fracaso empresarial: revisión de la investigación empírica reciente. *Revista de Contabilidad*, 15(1), 7-58.  
[http://doi.org/10.1016/S1138-4891\(12\)70037-7](http://doi.org/10.1016/S1138-4891(12)70037-7)

- Terziovski, M., Samson, D., y Dow, D. (1997). The business value of quality management systems certification. Evidence from Australia and New Zealand. *Journal of Operations Management*, 15(1), 1-18.  
[http://doi.org/10.1016/S0272-6963\(96\)00103-9](http://doi.org/10.1016/S0272-6963(96)00103-9)
- Uwuigbe, U., y Olusanmi, O. (2011). An empirical examination of the relationship between ownership structure and the performance of firms in Nigeria. *International Business Research*, 5(1).  
<http://doi.org/10.5539/ibr.v5n1p208>
- Ventura, J. (2009). *Análisis estratégico de la empresa* (1ª). Madrid: Paraninfo Cengage Learning.
- Viñaspre, P. (2010). *Presente y futuro del Fitness a debate* (Sesión de expertos) (p. 32). Girona: Wellness y sport consulting. Recuperado a partir de <http://www.wsccconsulting.net/calendario/vision2010-2012completo.pdf>
- Weinberg, R., y McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.  
<http://doi.org/10.1080/10413200290103563>
- Wellness y Sport Consulting, y Precor. (2012). *Nivel de gestión en el sector del fitness en España* (p. 29). Barcelona: Precor. Recuperado a partir de [http://www.wsccconsulting.net/static/WSC2012\\_EstudioFitnessEspana.pdf](http://www.wsccconsulting.net/static/WSC2012_EstudioFitnessEspana.pdf)
- Wicker, P., Breuer, C., Lamprecht, M., y Fischer, A. (2014). Does Club Size Matter: An Examination of Economies of Scale, Economies of Scope, and Organizational Problems. *Journal of Sport Management*, 28(3), 266-280. <http://doi.org/10.1123/jsm.2013-0051>
- Wikipedia. (2015, noviembre 9). Google Maps. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado a partir de [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Google\\_Maps&oldid=86691772](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Google_Maps&oldid=86691772)
- Wilson, W. (2000). La evolución de las tecnologías de información deportiva. *Revista general de información y documentación*, 10(1), 69.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., y Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(3), 701-721.
- Yela, F. J. (2006). Situación actual de la normativa sobre instalaciones deportivas en España. En *Tecnodeporte 2006*. Zaragoza: Feria de Zaragoza.
- Zack, M. H. (2009). *Knowledge and Strategy*. Boston (USA): Routledge.
- Zanjirdar, M., y Kabiribajadeh, A. (2011). Examining relationship between ownership structure and performance of intellectual capital in the stock market of Iran. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(10), 1369-1377.



# Capítulo 9.

# Anexos



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana



Factores de gestión asociados al éxito o al fracaso económico y competitivo de las organizaciones que gestionan instalaciones deportivas en la Comunidad Valenciana