

Albert Español,
Gerent de la Federació Catalana de Tennis.

LA GESTIÓ PROFESSIONAL D'UNA FEDERACIÓ

Resum

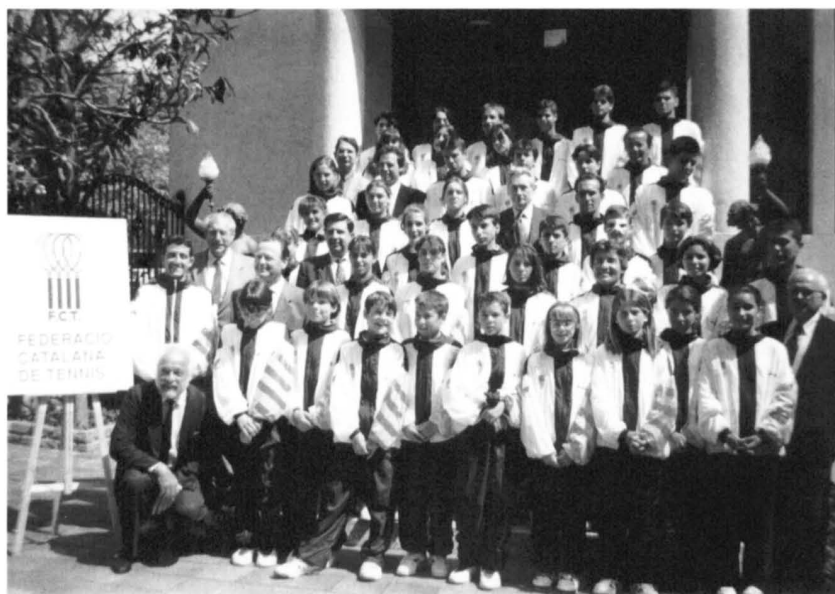
En aquest article es presenta la gestió esportiva en el marc d'una federació. Primerament s'analitza l'esport en qüestió per tal de poder conèixer-ne les possibilitats en el context del nostre país. Així doncs, es realitza un repàs dels últims èxits assolits pels nostres jugadors i s'enumeren els diferents elements que caracteritzen la infraestructura del tennis català: nombre de clubs, nombre de practicants, nombre de llicències, etc.

Seguidament es comenten les diferents funcions que ha de desenvolupar aquesta Federació d'acord als seus estatuts i la infraestructura directiva, professional i de comitès que ha creat per poder arribar a totes aquestes tasques que ha d'assumir.

L'estructura pressupostària és el més clar exemple de la transformació que va realitzar la FCT i que va ser una decisió envers la professionalització i la gestió d'instal·lacions.

Finalment es posa com exemple la instal·lació municipal de la Vall d'Hebron de la qual s'aporten les dades corresponents al nombre d'usuaris, perfil dels abonats, etc.

Paraules clau: federació, gestió, instal·lació, professionalització, llicència.



Equips catalans de les diferents categories

Introducció

L'esport del tennis està plenament introduït en la societat. Per a García Ferrando (1990), és el quart esport més practicat a Espanya. Es pot practicar a qualsevol edat i les antigues etiquetes d'esport elitista han quedat superades especialment per l'oferta pública que s'ha realitzat en els darrers temps.

D'altra banda, les circumstàncies actuals de l'esport del tennis en general i del tennis català en particular donen a una federació com la de tennis unes possibilitats que caldria qualificar de molt avantatjoses. Els èxits del tennis espanyol i català dels darrers anys ens han portat a assolir el millor nivell de tota la història d'aquest esport al nostre

país. El fet de tenir dues jugadores entre les cinc primeres del món i 11 jugadors entre els 100 primers del món ens porta a ser considerats com una veritable potència mundial. Tots aquests resultats permeten crear un dinamisme en el tennis català que ajuda en gran mesura al seu desenvolupament però també crea una gran responsabilitat per mantenir i millorar la situació actual.

Així doncs, des del punt de vista de la gestió de la Federació Catalana de Tennis, cal tenir en compte aquests condicionants i aprofitar el gran moment tennístic per tal de consolidar i si és possible millorar els diferents elements que componen aquesta realitat: clubs, associats, practicants, llicències, tècnics, etc.

Objectiu: gestió professional

Creiem que és molt important per al futur de totes les federacions caminar cap a la màxima professionalització, no del president i dels directius, sinó la professionalització entesa com la necessitat de crear un equip professional que gestioni tota la federació. A partir d'aquest moment entrem en l'apartat de la importància de la gestió professional d'una federació.

Entenem per gestió la presa de decisions sobre l'aplicació dels recursos de què es disposa (econòmics, humans, d'infraestructura) per aconseguir els objectius que s'estableixin (rendibilitat econòmica, esportiva i social) amb criteris d'economia i eficàcia.

La correcta gestió d'una federació ens porta a un altre objectiu prioritari: la captació de recursos. Pensem que el futur de les federacions passa per l'estudi i el desenvolupament de la captació de recursos, que poden venir principalment dels patrocinadors, i de la creació d'activitats pròpies. Dins d'aquestes últimes destaquem l'increment de les llicències federatives i la possibilitat de la gestió d'instal·lacions. Els avantatges fonamentals de la captació de recursos impliquen una disminució del ratio de dependència externa (subvencions) i una consolidació pròpia.

No tots els esports tenen la mateixa facilitat de gestió, per això una federació ha de conèixer el seu esport, analitzar-lo profundament i especialment en el marc en el qual desenvoluparà la seva activitat. Així, podem saber fins a quin punt resultaria beneficiosa la decisió de la gestió d'instal·lacions. Sintetitzant algunes de les característiques d'aquest esport a casa nostra podríem parlar dels següents punts:



Festa de fi de curs de les escoles de la Federació Catalana de Tennis

- Esport individual
- No és un esport car de practicar
- Socialment popular: comptem amb vora de 300. 000 practicants a Catalunya
- Molt difós pels mitjans de comunicació: especialment televisió
- Extraordinari moment esportiu: pràcticament la totalitat dels jugadors espanyols professionals amb prestigi internacional tenen la llicència catalana
- Importància del teixit associatiu: vora de 300 clubs federats que comptabilitzen un total de 160. 000 associats
- Vora de 1. 000 tècnics titulats
- Unes 40. 000 llicències federatives

Tots aquests punts donen un gran potencial d'un esport que permet des de la més alta competició fins a la més pura recreació. Això permet que en gestionar una instal·lació la puguis destinar a l'alta competició i et serveixi al mateix temps perquè la gent de l'entorn s'iniciï en el nostre esport simplement per la proximitat a la instal·lació.

Tot això ens demostra clarament que estem davant d'un esport consolidat,

privilegiat i, com a conseqüència, molt predisposat a encarar amb optimisme i bons resultats la gestió d'instal·lacions.

Gestió de la Federació Catalana de Tennis

El resultat d'analitzar tots els avantatges en la gestió d'instal·lacions abans esmentat, juntament amb un estudi exhaustiu del nostre pressupost des de l'any 1988 fins a l'actual, va portar la Federació Catalana de Tennis a decidir professionalitzar al màxim la seva estructura. Aquest procés ha esdevingut un organigrama de funcionament.

La figura 1 mostra l'organigrama de la Federació Catalana de Tennis.

L'organigrama de la FCT està presidit per un President no professional del qual en depèn un adjunt a presidència professional. A continuació ve una Junta Directiva que es compon de 15 persones, a les quals cal afegir els presidents de les representacions territorials amb càrrec de directiu. Els òrgans de presa de deci-

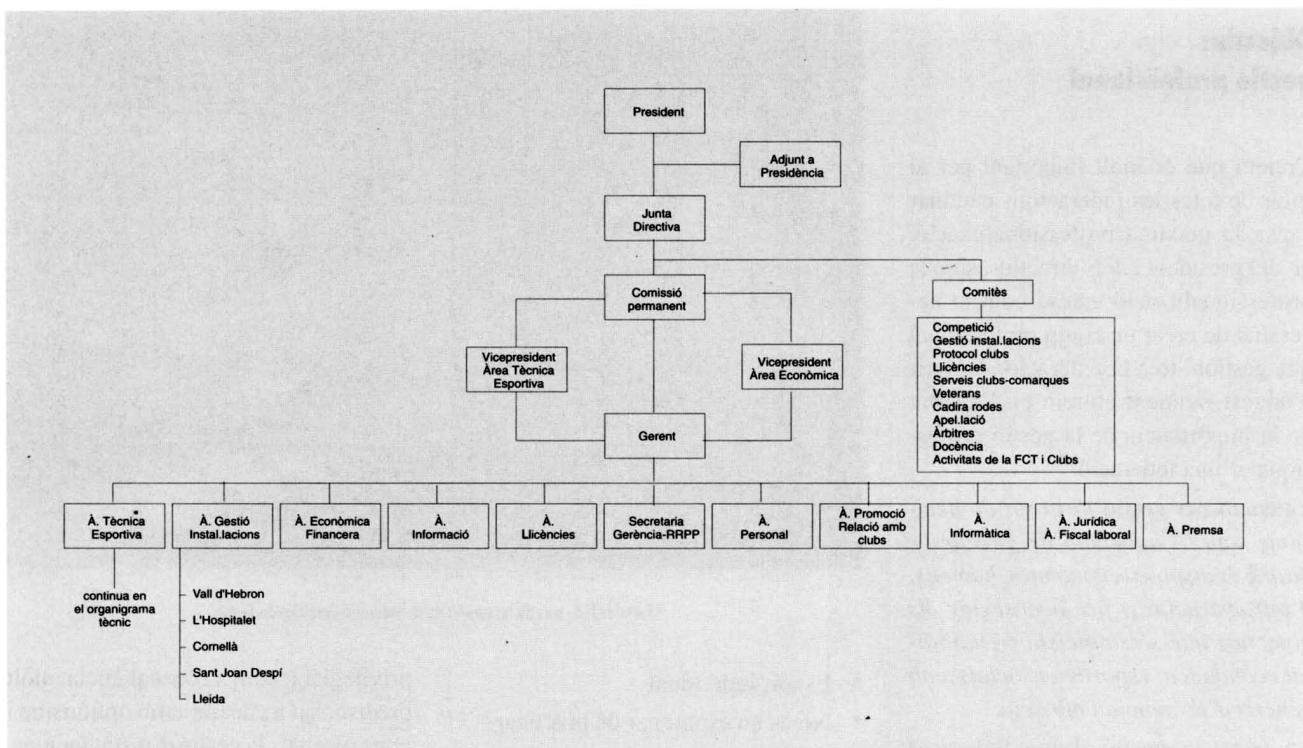


Figura 1. Organigrama de la Federació Catalana de Tennis

sions de la Federació Catalana de Tennis són l'*Assemblea General*, que es reuneix un cop a l'any (ordinària) o més vegades si és necessari (extraordinària). La *Comissió Permanent* és un òrgan de gestió que actua per delegació de la Junta Directiva. Està integrada pel president, els vicepresidents (un de l'àrea esportiva i un altre de l'econòmica) i el gerent, i es reuneix setmanalment. És un òrgan de control ordinari i seguiment de la gestió federativa, tant econòmica com esportiva. En particular, supervisa les memòries, els informes i altra documentació necessària per a la instrucció de la Junta Directiva sobre les qüestions que hagin de ser sotmeses a la seva consideració. Ha d'exercir d'òrgan consultiu de la Presidència, cooperant en la gestió de govern que competeix la Junta Directiva i desen-

volupant les funcions que especialment li encomani la mateixa Junta.

De la Junta Directiva en depenen uns comitès presidits per directius i formats per professionals especialitzats en cadascun d'aquests comitès:

Els comitès de la Federació es reuneixen segons les necessitats i són els següents:

Comitè de competició

Ha de resoldre tots els assumptes en matèria competitiva i disciplinària esportiva. vetlla per la correcta aplicació dels reglaments dels campionats de catalunya, proposant les seves modificacions. S'encarrega de la confecció de tots els calendaris oficials. organitza les proves per equips i nomena els seus jutges àrbitres.

Comitè d'apel·lació

S'encarrega dels recursos interposats contra el Comitè de Competició i Disciplina Esportiva i contra els acords definitius adoptats en matèria disciplinària esportiva pels clubs afiliats.

Comitè de tennis en cadira de rodes

Promociona i difon el tennis en cadira de rodes, tant a nivell nacional com internacional. Organitza competicions i en fa el seguiment. Controla els grups d'iniciació i competició d'aquesta modalitat. Planifica el programa de participació en torneigs.

Comitè d'àrbitres

Difon i promou l'aplicació del reglament tècnic del tennis en vigor en totes les competicions depenents de la FCT i en les que es desenvolupin en el territori de la FCT. Classifica tècnicament

els àrbitres, proposant-ne l'adscripció a les categories corresponents. Proposa tarifes d'arbitratge, i els candidats a àrbitre internacional. Organitza cursos de capacitació i cursets de reciclatge amb la col·laboració del Comitè de Docència. Coordina tot el col·lectiu d'àrbitres de Catalunya.

Comitè de docència

Organitza cursos d'instructor, monitor, entrenador, professor i àrbitres de tennis. Prepara els programes dels cursos, els imparteix i atorga la titulació corresponent. Fomenta la formació continuada dels professionals de l'ensenyament.

Comitè de llicències

Regula la normativa dels terminis de canvis de clubs, altes i baixes de llicències. S'encarrega de la promoció i difusió de la llicència per aconseguir un major nombre de federats, així com de la captació de nous serveis per a aquests.

Comitè protocol als clubs

La seva finalitat és coordinar i determinar la representació de la Federació en els actes oficials i en les finals dels campionats dels clubs. Coordina la Diada del Tennis Català.

Comitè de serveis als clubs i comarques

La seva funció consisteix en la constant creació, informació i difusió dels serveis que la Federació ofereix als clubs. Treballa en col·laboració amb el comitè d'activitats pròpies de la FCT i amb els clubs.

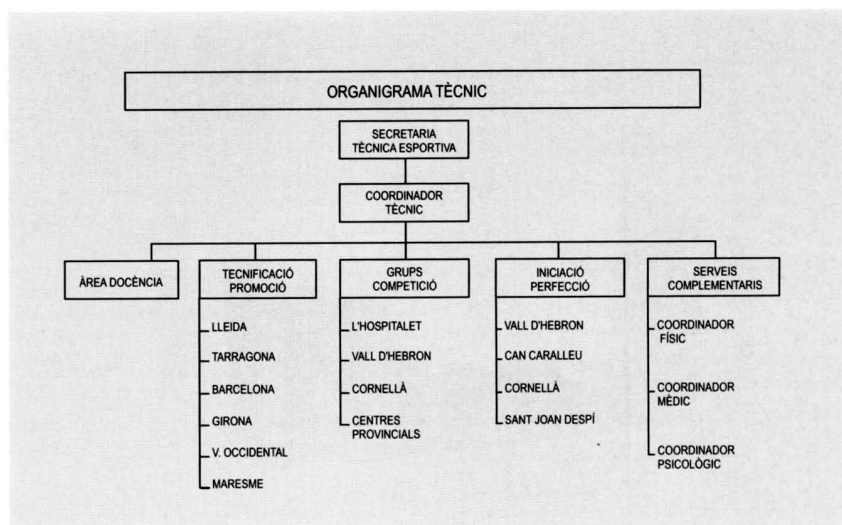


Figura 2. Evolució dels pressupostos en els darrers anys

Comitè d'activitats pròpies de la FCT i amb els clubs

Crea i coordina les activitats que organitza la FCT i les que organitza conjuntament amb els clubs. Treballa en col·laboració amb el Comitè de serveis als clubs.

Comitè de gestió d'instal·lacions

S'encarrega del control, la coordinació i la bona marxa de les instal·lacions, tant pròpies com gestionades per la FCT. Coordina preus i activitats de totes les instal·lacions.

Comitè de veterans

Promou la creació de campionats i activitats de veterans. És el responsable de coordinar totes les competicions d'aquesta categoria.

De la posada en marxa i execució d'aquestes decisions preses pels diferents òrgans se n'encarrega l'estructura professional, amb la Gerència com a màxima responsable davant d'aquests òrgans i com a coordinadora del conjunt de responsabilitats de les diferents àrees que componen l'organigrama: Àrea Tècnica Esportiva, Econòmica,

Promoció, Gestió d'Instal·lacions, Informàtica, Llicències, Secretaria General, Personal, etc.

El conjunt d'aquest organigrama està compost per 145 professionals durant tot l'any i al voltant dels 225 en èpoques d'activitats específiques d'estiu. La Federació Catalana de Tennis en un moment determinat va començar a estudiar i analitzar les incidències que es produïrien si es dedicués seriosament i professionalment a la gestió d'instal·lacions pròpies o amb convenis amb entitats públiques. Des de sempre la FCT ha comptat amb la realització de diferents programes federatius que l'any 93-94 (octubre-juny) va arribar a les 18.000 hores/pista. Aquest va ser un dels motius pels quals es va acceptar el repte que li plantejava gestionar instal·lacions. Llavors era un camp no gaire explotat des de les federacions i que cal dir que comporta els seus riscos.

El resultat d'analitzar els avantatges que es produïrien tant per a la Federació com per al desenvolupament d'aquest esport ens porta a la decisió de començar a orientar els esforços en aquesta direcció. De la decisió de gestionar instal·lacions presa a l'any 1988 han passat 8 anys, i aquesta data ens ha

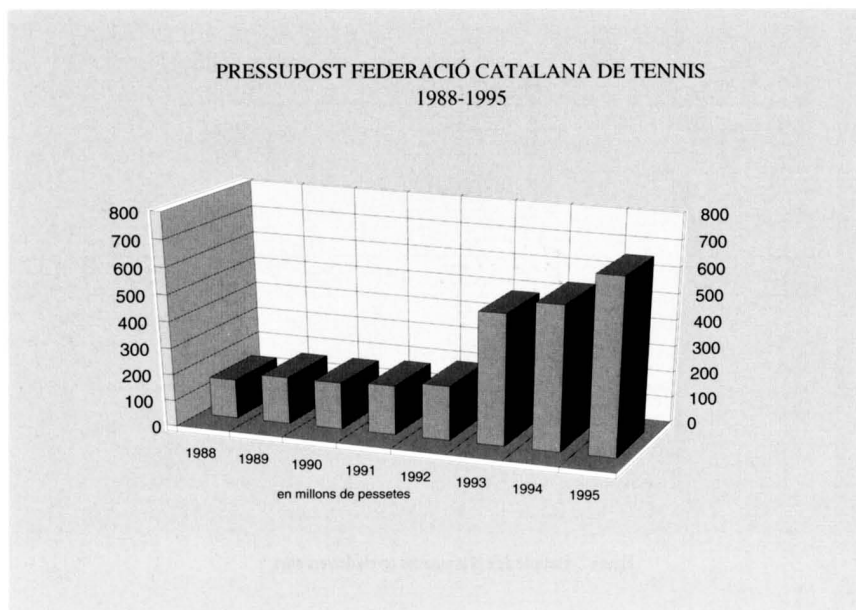


Figura 3. Evolució del nombre de llicències en els darrers anys

marcat un punt d'inflexió que diferencia clarament l'abans i el després d'aquesta decisió.

La gestió d'instal·lacions ha suposat uns clars avantatges per a la Federació

Ens dona la possibilitat de realitzar la promoció i difusió del nostre esport en nous àmbits diferents i ens permet que un nou públic que no havia pensat a iniciar-se en aquest esport ho faci pel fet de tenir una instal·lació prop del lloc on viu o treballa.

Ens ha donat una consolidació econòmica que queda reflectida en diferents aspectes. La FCT ha passat d'un pressupost l'any 1988 de 111 milions a 707 l'any 1996 (veure figura 2).

Ens ha donat una independència econòmica que es demostra perquè l'any 1988 el conjunt de subvencions institucionals era un 30% del pressupost, mentre que el 1995 va representar només un 7%. Si analitzem el gràfic, hi

ha un canvi espectacular l'any 1992, quan es va potenciar la gestió d'instal·lacions.

La gestió d'instal·lacions també permet a la FCT la realització de programes específics per a col·lectius o sectors tradicionalment menys atesos (mestresses de casa, tercera edat, discapacitats, etc.). Programes alguns d'ells molt deficitaris des del punt de vista econòmic i que cal equilibrar des d'altres perspectives atesa la importància i necessitat social dels esmentats programes.

La gestió ens dona la captació de recursos directes o indirectes. Els directes originats pel resultat dels mateixos comptes d'explotació, i els indirectes, resultants de diferents assumptes i que faciliten les funcions federatives. D'aquests últims, el principal és poder disposar d'espais per realitzar els programes i activitats de la Federació.

La Federació Catalana de Tennis ha passat d'haver de demanar pistes als clubs privats per realitzar els seus programes, a utilitzar més de 50.000 hores/pista (temporada 94-95) per a

l'organització de les activitats esportives. Aquesta circumstància hagués estat impossible en cas de no disposar d'instal·lacions gestionades per la Federació.

Els ingressos per patrocinadors representen el 7,6%. Aquesta és una via que cal treballar amb molta intensitat i que pot proporcionar no només ingressos directes sinó el finançament de programes o activitats concretes.

Els ingressos per la llicència federativa representen el 21% del pressupost. Aquest és un dels temes més importants amb vistes al futur més proper per les seves grans possibilitats de creixement.

Si com en altres esports com el golf, la caça o d'altres països d'Europa la llicència fos obligatòria per tothom que practica l'esport, es potenciarien els nostres recursos i les subvencions serien menys necessàries. Com que això no és possible, la Federació treballa constantment per aconseguir que tots els socis de clubs de Catalunya tinguin llicència. Si sabem que el nombre de practicants s'atansa als 300.000 dels quals uns 160.000 són abonats als diferents clubs afiliats a la FCT, ens trobem amb un gran decalatge que és un dels grans objectius de la FCT i per la qual cosa ha elaborat una campanya de promoció de la llicència i treballa constantment en la seva difusió.

A l'actualitat, la Federació compta amb 38.000 llicències. Com s'aprecia a la figura 3 aquest nombre no ha variat gaire en els darrers anys.

Pel que fa als ingressos per llicències, aquests es van multiplicar per cinc de l'any 1986 (25 milions) al 1994 (126 milions).

Avui representen el 21% del pressupost, amb una gran importància de futur i moltes possibilitats d'incrementar-se (veure figura 4).

Tanmateix, la principal font d'ingressos de la FCT són les activitats pròpies, que generen el 64,5% del total pressupostat, amb escoles, cursets, i molt especialment amb la gestió d'instal·lacions, que representa el 77% del total d'aquest concepte.

A l'actualitat la FCT gestiona:

- El Centre Tècnic de Cornellà, del qual és propietària i que disposa de 10 pistes de resina sintètica.
- El Complex Esportiu l'Hospitalet. Per primera vegada una federació feia un conveni amb un ajuntament, i com que l'experiència va resultar positiva, hem continuat amb altres ajuntaments i amb la mateixa línia de conveni. El Complex Esportiu l'Hospitalet disposa de 14 pistes de terra, 6 de superfície dura, 2 de gespa artificial per a futbol, 1 frontó, piscina, gimnàs, etc.
- La Caparrella, a Lleida, amb conveni amb la Diputació i que disposa de 4 pistes
- El Centre Municipal de la Vall d'Hebron, amb conveni de gestió amb l'Ajuntament, que disposa de 19 pistes de terra, un frontó, 7 de resina sintètica, 4 minitennis, gimnàs, solàrium, etc. instal·lació de Sant Joan Despi, amb 10 pistes de resina sintètica, gimnàs, etc.

Gestió d'instal·lacions

Més que parlar de gestió d'instal·lacions esportives seria més correcte parlar de gestió de serveis, activitats i ofertes esportives (productes). La instal·lació esportiva per si sola no tindria valor esportiu si no fos perquè s'hi poden realitzar activitats. Així doncs, la instal·lació és una eina, un medi que s'utilitza per donar un servei, i no té sentit tractar-la com un servei si no és per a



Figura 4. Distribució del llicències per províncies. Any 1994

la utilització que se'n pot fer. De tota manera, hem de reconèixer que la instal·lació, com a suport infraestructural del servei, és un aspecte cabdal per assolir resultats satisfactoris en la gestió del producte esport.

Per simplificar, tractarem l'esport com un sector de mercat. Entenem que perquè hi hagi pràctica esportiva hi ha d'haver demandes i ofertes de serveis esportius.

Hi ha d'haver l'equilibri entre demanda i oferta per tal que sigui un sistema eficient.

Cal considerar que la incidència de la cultura social i la importància social de l'esport (representació de valors, enaltament del triomf, salut, benestar) transformen la població en potencials practicants-usuaris-clients de serveis i activitats esportives.

Aquest potencial genera una sèrie de demandes que cal cobrir amb la generació d'ofertes mitjançant la gestió dels

serveis corresponents a 2 pilars bàsics: instal·lacions esportives i recursos humans.

Aquest és un esquema senzill que mostra de forma global els elements que configuren el sistema i la relació existent entre ells. La relació entre oferta i demanda mai és de causa-efecte: unes incideixen en les altres creant-se una relació de tipus dialèctic.

La modificació de les cultures incideix sobre les demandes i obliga a les ofertes a modificar-se i adaptar-se.

Per finalitzar aquesta introducció no ens podem oblidar de dos elements de gran importància per a l'èxit de la gestió:

1. La importància de la promoció i el màrqueting del nostre producte, com a element d'ajust entre l'oferta i la demanda i com a instrument de generació de respostes positives —demandes induïdes— a les nostres ofertes de producte.

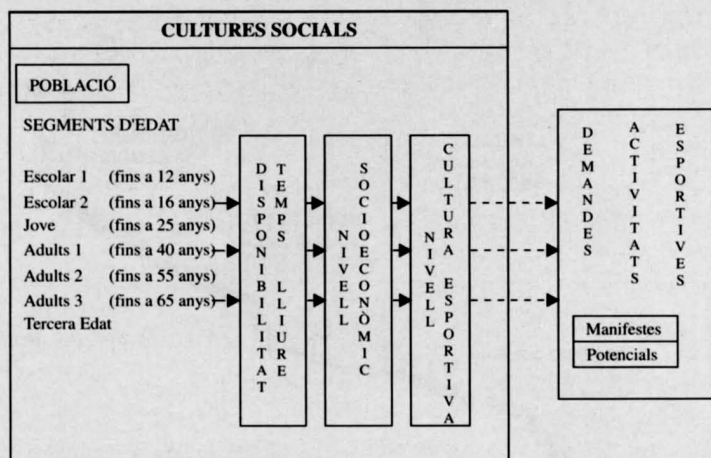


Figura 5. Cultures socials

2. L'obligació d'establir un pla de gestió que marqui les estratègies d'actuació sobre els condicionants de l'oferta (per exemple, política de preus, estratègies de promoció, normes d'ús i funcionament del servei, reglament intern de treballadors, mecanismes per avaluar de forma permanent el grau de satisfacció dels usuaris, etc.) Però abans de llançar el producte al mercat cal:

- Conèixer si existeix demanda manifesta per part de la població o si pot existir demanda potencial.
- Demanda manifesta: fàcil de definir les característiques de la oferta.
- Demanda potencial: el màrqueting i la promoció que es faci serà determinant per crear la demanda.

Per crear un producte d'èxit no només s'ha de preguntar directament a la gent què és el que vol, sinó que s'han d'analitzar els seus hàbits i les diferents cul-

tures socials. Entenem per cultura social aquells hàbits i valors acceptats i assumits per la majoria de la població que configuren la diferència respecte als altres.

Els mitjans de comunicació són els principals divulgadors i creadors de cultures. Si hem de fer incidència en la promoció del nostre producte, serà clau decidir com els utilitzem (veure figura 5).

Per arribar a determinar el nivell de demanda d'activitats, sigui de forma potencial o manifesta, s'ha d'analitzar la població a la qual poden adreçar-se les nostres ofertes, per la qual cosa s'ha d'estratificar en segments d'edat, i s'ha de fer de manera que s'agrupin aquelles edats amb elements comuns pel que respecta a patrons de conducta.

Es presenta una opció d'estratificació basada en els nivells d'activitat i temps del lleure propis de cada edat. En el moment que ens plantejem gestionar

una instal·lació esportiva cal ser molt conscients de quins poden ser els nostres possibles clients, quines característiques tindran en funció de l'edat, el sexe, la procedència, etc.

Els segments d'edat als quals ens acostumem a dirigir són els següents:

Escolar 1 (fins a 12 anys):

- Etapa d'ensenyament primari.
- Major part de la seva activitat a l'escola.
- Lleure: 17-20.30h i molt carregat d'activitats extraescolars.
- Interlocutors: els pares i per tant cal pensar en ells quan es llancin ofertes per a aquest segment de població.

Escolar 2 (fins a 16 anys):

- Ensenyament secundari; coincideix amb l'adolescència.
- No independència econòmica.
- Depenent dels seus pares, però amb un desig de ser més independents.
- Caràcter inestable, certa rebel·lia contra els adults.

Jove (fins a 25 anys):

- Estudiant, treballant o l'atur.
- En alguns casos certa independència econòmica.
- Decideixen sols i de forma acceptada per l'entorn.

A partir d'aquesta etapa, els usuaris ja són els receptors directes dels missatges de promoció del producte.

Adults 1 (fins a 40 anys):

- Adults de primera fase.
- Acostumen a tenir independència econòmica.
- Parelles joves amb o sense fills petits.
- Principals afectats per la cultura del cos.
- Atenció pel cos i la imatge.

Adults 2 (fins a 55 anys):

- Etapa de maduresa professional.
- Si tenen fills, són més independents.
- Major temps del lleure amb les dones que no treballen fora de casa.

Adults 3:

- Si han tingut fills s'independitzen i pot augmentar el temps del lleure i la necessitat de relació social.

Coneixent el nombre d'habitants que configura cada segment sobre el qual podem incidir, i analitzant els paràmetres: disponibilitat de temps del lleure, nivell socioeconòmic i nivell de cultura esportiva podem arribar a definir i dimensionar el volum i les característiques de les demandes a les quals podem fer front. Basats amb dades recollides durant diferents anys, cal valorar els següents aspectes:

- Les dones prefereixen les activitats col·lectives respecte a les individuals.
- Encara que la seva disponibilitat horària variï si treballen fora de casa o no, els motius per practicar aquest esport són similars: salut, imatge corporal i relació social.
- S'ha d'habilitar sempre que sigui possible pàrquing infantil amb activitats de motricitat.
- comptabilitzar horaris d'activitats pels nens i els seus pares.
- facilitar solucions a les "excuses" o problemes que comportin la no pràctica esportiva.
- els homes tendeixen més a la individualitat i a la competitivitat.
- les seves motivacions també passen per la salut, la imatge corporal, i el manteniment de les prestacions físiques de quan eren més joves.

Mètode del càlcul de costos

De cada activitat i unitat esportiva, sobretot en les instal·lacions polifuncionals, cal arribar a establir el cost fix de mantenir en estat d'ús una unitat de mesura de superfícies esportives per unitat de temps.

Intentem arribar a distribuir el compte de despeses anuals totals de la instal·lació per unitats esportives (espais esportius més els annexos complementaris que li són propis).

Per això cal determinar quins són els costos que considerem:

- Directes: imputables únicament a mantenir en estat d'ús cada unitat esportiva.
- Indirectes: de difícil imputació directa.

Exemples:

- personal de direcció: indirecte.
- personal d'administració: indirecte.
- despeses d'oficina: indirecte.
- neteja: directe.
- consums: directe.

És un dels conceptes de despesa més importants en una instal·lació esportiva. És necessari, per no ocultar resultats, fer imputacions directes. Si s'han col·locat comptadors diferenciats per unitats esportives, com se suggeria en les mesures d'economia de costos, la imputació és molt simple. Si no s'ha pres aquesta precaució, s'hauran de fer estimacions en funció d'un estudi de la corba de consums (a través d'una enginyeria) o de qualsevol altre mètode més simple però també menys exacte.

- Material tècnic: directe.
- Personal de manteniment: si existeix un pla detallat de manteniment que marqui quines actuacions i amb quina freqüència han de realitzar-se

per al manteniment de cada unitat esportiva serà directe. En cas contrari indirectes.

Si totes les despeses es poguessin imputar de forma directa a cada unitat esportiva, el càlcul de costos seria altament fiable. Com que generalment no és així, necessitem dotar-lo d'un mètode d'imputació de costos indirectes que sigui el més exacte possible.

Mètode d'imputació de costos indirectes

1. Conèixer les superfícies (m^2) de cada unitat esportiva, és a dir l'espai esportiu més els espais auxiliars que li són propis. Si totes les unitats esportives s'utilitzessin en la mateixa mesura només hauríem d'imputar els costos indirectes de forma proporcional a les superfícies que ocupa cadascuna. Però normalment no és així, per tant hem d'analitzar en quina mesura s'utilitza més una unitat esportiva que l'altra. Les superfícies destinades a l'ús d'espectadors no es comptabilitzaran excepte si igualen o superen les destinades a l'ús dels esportistes.

2. Calcular el nombre d'hores anuals d'ús òptim de cada unitat esportiva. Per això cal diferenciar entre:

- Hores d'obertura anual: les totals possibles.
- Hores d'ús òptim: les que es preveu cobrir (objectiu pressupostari).
- Hores d'ús real: les usades realment.

3. Calcular la mitjana ponderada d'hores d'ús de cada unitat esportiva.

4. Calcular el factor de correcció.

$$FC = \frac{\text{Nombre d'hores d'ús òptim de la unitat esportiva}}{\text{Mitjana d'hores d'ús òptim}}$$

Tipus abonats	Total	Homes	Dones
Infantils	47	94%	6%
Adults	1.052	83%	15%
Tercera edat	56	100%	-
Gimnàs	215	25%	75%

El nombre total d'abonats és de 1.370

Taula 1. Abonats i persones participants de les diferents activitats (desembre 1995)

Tipus escola	Nombre de participants
Escola nens	600 persones/curs 9 mesos
Escola joves	190 persones/curs 9 mesos
Escola adults	720 persones/3cx3m
Particulars	60 persones/mes
Curset estiu adults	165 persones
Curset estiu nens	737 persones
Cadira rodes	12 persones/curs
Grups de competició	13 persones/curs

Taula 2. Programes federatius

on FC és el factor de correcció a aplicar a les superfícies de cada unitat esportiva.

5. Aplicar el factor de correcció, multiplicant les superfícies totals de cada unitat esportiva pel seu factor de correcció i transformar els resultats en percentatges (percentatge de consum de despeses indirectes en funció de la superfície total de cada unitat esportiva i del seu temps d'ús).

6. Distribució del total de costos indirectes entre cada unitat esportiva, en funció del percentatge obtingut en aplicar el factor de correcció.

Un cop conegudes les despeses directes i la imputació de les indirectes a cada unitat esportiva, coneixem el seu cost anual d'ús. Si dividim el cost anual d'ús pel nombre d'hores d'ús òptim, tindrem el cost

d'ús de tot l'espai esportiu durant una hora.

D'aquesta manera podrem saber el cost per utilitzar la instal·lació que té cada activitat, i si li afegim el cost/hora de monitor o docent, podrem tenir el cost/hora total d'activitat.

En funció del nombre total d'hores que programem per a l'activitat i de la capacitat d'usuaris establim el cost del programa:

- Si valorem un cost assumible, aquest serà el preu.
- Si valorem que el cost és superior al que es preveu pagar pel servei els usuaris, s'haurà d'establir una política de preus que permeti obtenir beneficis d'activitats rendibles que es programin per pal·liar els dèficits ocasionats.

I no podem oblidar el pla de màrqueting per "vendre els nostres serveis".

Instal·lació municipal de la Vall d'Hebron

De les instal·lacions que actualment gestiona la FCT, s'ha escollit com exemple la del Centre Municipal de la Vall d'Hebron perquè és la instal·lació on es poden programar el màxim nombre d'activitats.

A la taula 1 i 2 es presenten algunes dades resumides d'abonats i persones participants en les diferents activitats: El nombre total d'abonats fou de 1.370. Els programes federatius són aproximadament un 35% de la utilització total.

La utilització d'instal·lacions es troba al voltant del 65% la qual cosa suposa unes 245 hores/dia (taula 3).

El lloguer d'instal·lacions es troba al voltant del 22% de la pràctica no dirigida.

De forma aproximada podem parlar de:

- 110.000 utilitzacions persona/hora/any
- 305 utilitzacions persona/hora/dia

D'aquests participants un 38% són de sexe femení mentre que un 62% són de sexe masculí.

De forma resumida podríem dir que el perfil de l'abonat d'aquesta instal·lació és majoritàriament homes d'entre 18 i 50 anys que viuen a Barcelona en zones properes a la instal·lació.

Conclusions

Gestionar instal·lacions dona la possibilitat de realitzar la promoció i difusió del tennis en àmbits diferents i nous, permet que un nou públic que no havia pensat iniciar-se en aquest esport ho faci pel fet de tenir una instal·lació a prop del lloc on viu o treballa.

Grups	Edats (anys)	Nombre participants
Minitennis	5-7	68
Iniciació	7-14	470
Joves	14-17	191
Segon nivell	10-14	61
Perfeccionament 3	8-9	10

Taula 3. Nivells i ocupació de l'escola de tennis

La gestió d'instal·lacions ens dona, sens dubte, una consolidació econòmica que queda reflectida en diferents aspectes, entre d'altres, un increment del pressupost i una independència econòmica.

En resum, la Federació Catalana de Tennis, gràcies a aquestes iniciatives de professionalització i de gestió d'instal·lacions, ha esdevingut una empresa privada basada en la direcció per objectius.

Bibliografia

- CAGIGAL, J. M. (1981). *Oh Deporte! Anatomía de un gigante*. Valladolid: Ed. Miñón.
- COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL (1993). *Tenis I*. Madrid: Comitè Olímpic Espanyol.
- COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL (1993). *Tenis II*. Madrid: Comitè Olímpic Espanyol.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1986). *Hábitos deportivos de los españoles (Sociología del comportamiento deportivo)*. Institut de les Ciències de l'Educació Física i l'Esport. Ministeri de Cultura. Consell Superior d'Esports. pp. 50-65.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Alianza Deporte. Alianza Editorial. Consell Superior d'Esports. Madrid.