

Albert Español,

Gerente de la Federació Catalana de Tennis.

LA GESTIÓN PROFESIONAL DE UNA FEDERACIÓN

Resumen

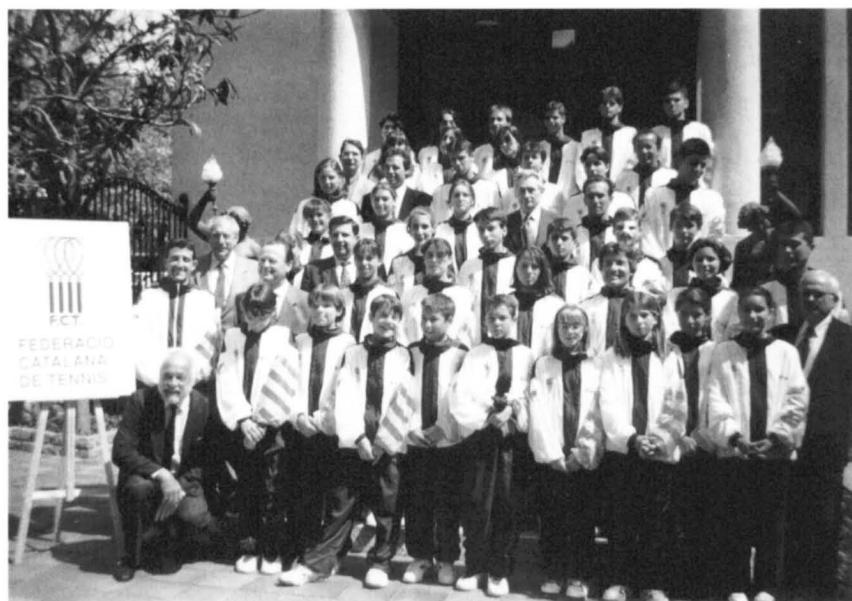
En este artículo se presenta la gestión deportiva en el marco de una federación. Primeramente se analiza el deporte en cuestión con el fin de poder conocer las posibilidades del mismo en el contexto de nuestro país. Así pues, se realiza un repaso de los últimos éxitos conseguidos por nuestros jugadores y se enumeran los diferentes elementos que caracterizan la infraestructura del tenis catalán: número de clubes, número de practicantes, número de licencias, etc.

Seguidamente se comentan las diferentes funciones que debe desarrollar esta Federación de acuerdo con sus estatutos y la infraestructura directiva, profesional y de comités que ha creado para poder realizar todas estas tareas que debe asumir.

La estructura presupuestaria es el más claro ejemplo de la transformación que realizó la FCT y que fue una decisión hacia la profesionalización y la gestión de instalaciones.

Finalmente, se pone como ejemplo la instalación municipal de la Vall d'Hebron de la cual se aportan los datos correspondientes al número de usuarios, perfil de abonados, etc.

Palabras clave: federación, gestión, instalación, profesionalización, licencia.



Equipos catalanes de las diferentes categorías

Introducción

El tenis es un deporte plenamente introducido en la sociedad. Para García Ferrando (1990) es el cuarto deporte más practicado en España. Se puede practicar a cualquier edad y las antiguas etiquetas de deporte elitista han quedado superadas especialmente por la oferta pública que se ha realizado en los últimos tiempos.

Por otro lado, las circunstancias actuales del deporte del tenis en general y del tenis catalán en particular dan a una federación como la de tenis unas posibilidades que cabría cualificar de muy ventajosas. Los éxitos del tenis español y catalán de los últimos años han hecho que consiguiéramos el mejor nivel de

toda la historia de este deporte en nuestro país. El hecho de tener dos jugadoras entre las cinco primeras del mundo y 11 jugadores entre los 100 primeros del mundo hace que seamos considerados una verdadera potencia mundial. Todos estos resultados permiten crear un dinamismo en el tenis catalán que ayuda en gran medida a su desarrollo pero también crea una gran responsabilidad para mantener y mejorar la situación actual.

Así pues, desde el punto de vista de la gestión de la Federació Catalana de Tennis, hay que tener en cuenta estos condicionantes y aprovechar el gran momento tenístico para consolidar y a ser posible mejorar los diferentes elementos que componen esta realidad: club, asociados, practicantes, licencias, técnicos, etc.

Objetivo: gestión profesional

Creemos que es muy importante para el futuro de todas las federaciones caminar hacia la máxima profesionalización, no del presidente ni de los directivos, sino la profesionalización entendida como la necesidad de crear un equipo profesional que gestione toda la federación. A partir de este momento entramos en el apartado de la importancia de la gestión profesional de una federación.

Entendemos por gestión *la toma de decisiones sobre la aplicación de los recursos de que se dispone (económicos, humanos, de infraestructura) para conseguir los objetivos que se establezcan (rentabilidad económica, deportiva y social) con criterios de economía y eficacia.*

La correcta gestión de una federación nos lleva a otro objetivo prioritario: la captación de recursos. Pensamos que el futuro de las federaciones pasa por el estudio y desarrollo de la captación de recursos, que puede venir principalmente de los patrocinadores y de la creación de actividades propias. Dentro de estas últimas destacamos el incremento de las licencias federativas y la posibilidad de la gestión de instalaciones. Las ventajas fundamentales de la captación de recursos implican una disminución del ratio de dependencia externa (subvenciones) y una consolidación propia.

No todos los deportes tienen la misma facilidad de gestión, por ello una federación debe conocer su deporte, analizarlo profundamente y especialmente en el marco en el que se desarrollará su actividad. Así, podremos saber hasta qué punto resultaría beneficiosa la decisión de la gestión de instalaciones. Sintetizando algunas de las características de este deporte en nuestro país podríamos hablar de los siguientes puntos:



Fiesta de fin de curso de las escuelas de la Federació Catalana de Tennis

- Deporte individual
 - No es un deporte caro de practicar
 - Socialmente popular: contamos con cerca de 300.000 practicantes en Cataluña
 - Muy difundido por los medios de comunicación: especialmente televisión
 - Extraordinario momento deportivo: prácticamente la totalidad de los jugadores españoles profesionales con prestigio internacional tienen la licencia catalana
 - Importancia del tejido asociativo: cerca de 300 clubes federados que contabilizan un total de 160.000 asociados
 - Cerca de 1.000 técnicos titulados
 - Unas 40.000 licencias federativas
- Todos estos puntos dan un gran potencial de un deporte que permite desde la más alta competición hasta la más pura recreación. Esto permite que al gestionar una instalación la puedas destinar a la alta competición y sirva a su vez para que la gente del entorno se inicie simplemente por la proximidad a la instalación.

Todo ello nos demuestra claramente que estamos ante un deporte consolidado, privilegiado y, como consecuencia, muy predisposto a encarar con optimismo y buenos resultados la gestión de instalaciones.

Gestión de la Federación Catalana de Tenis

El resultado de analizar todas las ventajas en la gestión de instalaciones antes mencionado, junto con un estudio exhaustivo de nuestro presupuesto desde el año 1988 al actual, llevó a la Federació Catalana de Tennis a decidir profesionalizar al máximo su estructura. Este proceso se ha convertido en un organigrama de funcionamiento.

La figura 1 muestra el organigrama de la Federació Catalana de Tennis. El organigrama de la FCT está presidido por un Presidente no profesional del que dependen un adjunto a presidencia profesional. A continuación viene una Junta Directiva compuesta por 15 personas, a las que hay que añadir los presidentes de las representaciones te-

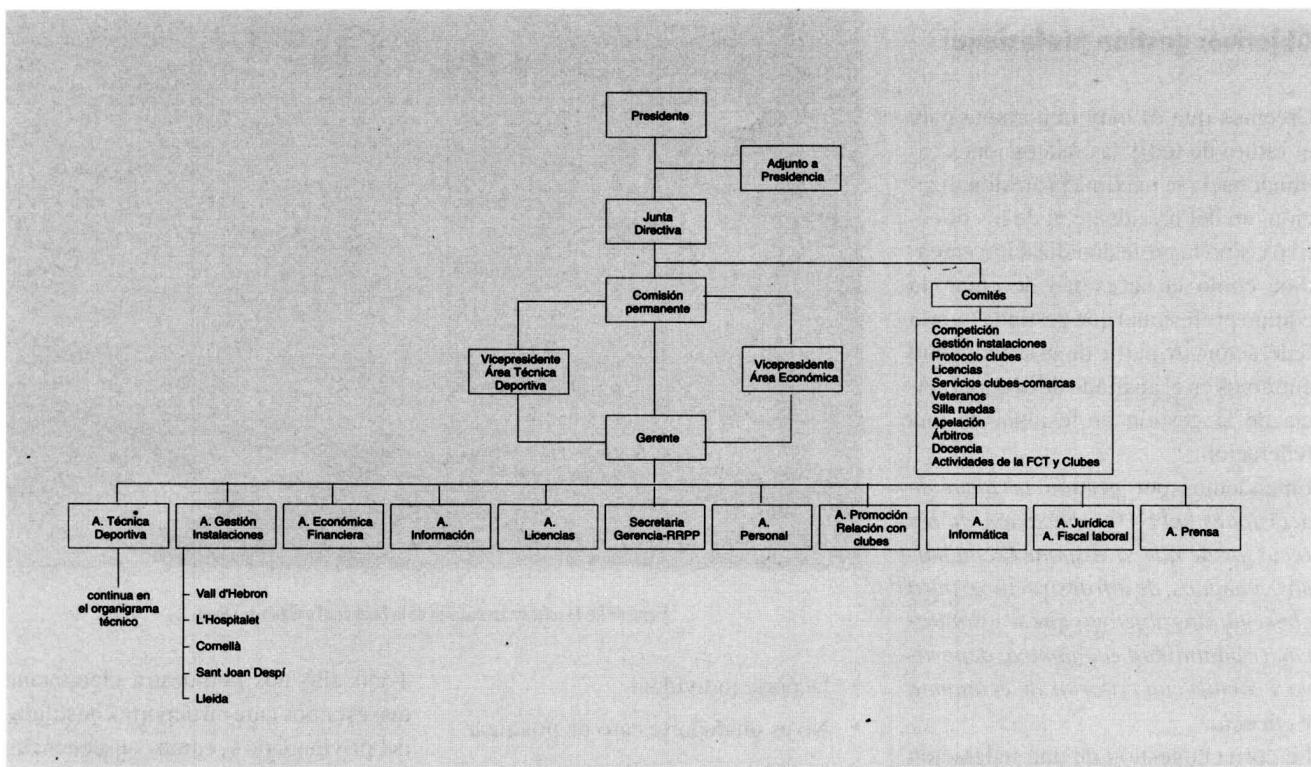


Figura 1. Organigrama de la Federació Catalana de Tennis

rritoriales con cargo de directivo. Los órganos de toma de decisiones de la Federació Catalana de Tennis son la *Asamblea General*, que se reúne una vez al año (ordinaria) o más veces si se considera necesario (extraordinaria). La *Comisión Permanente* es un órgano de gestión que actúa por delegación de la Junta Directiva. Está integrada por el presidente, los vicepresidentes (uno del área deportiva y otro de la económica) y el gerente, y se reúne semanalmente. Es un órgano de control ordinario y seguimiento de la gestión federativa, tanto económica como deportiva. En particular, supervisa las memorias, los informes y otra documentación que sea necesaria para la instrucción de la Junta Directiva sobre las cuestiones que deban ser sometidas a su consideración. Debe ejercer de órgano consultivo de la Presidencia, cooperando en la gestión de gobierno que compite a la

Junta Directiva y desarrollando las funciones que especialmente le encargue la propia Junta.

De la Junta Directiva dependen unos comités presididos por directivos y formados por profesionales especializados en cada uno de estos comités:

Los comités de la Federación se reúnen según las necesidades y son los siguientes:

Comité de competición

Debe resolver todos los asuntos en materia competitiva y disciplinaria deportiva. Vela por la correcta aplicación de los reglamentos de los campeonatos de Cataluña, proponiendo sus modificaciones. Se encarga de la confección de todos los calendarios oficiales. Organiza las pruebas por equipos y nombra sus jueces árbitros.

Comité de apelación

Se encarga de los recursos interpuestos contra el Comité de Competición y Disciplina Deportiva y contra los acuerdos definitivos adoptados en materia disciplinaria deportiva por los clubes afiliados.

Comité de tenis en silla de ruedas

Promociona y difunde el tenis en silla de ruedas, tanto a nivel nacional como internacional. Organiza competiciones y hace su seguimiento. Controla los grupos de iniciación y competición de esta modalidad. Planifica el programa de participación en torneos.

Comité de árbitros

Difunde y promueve la aplicación del reglamento técnico del tenis en vigor en todas las competiciones dependientes de la FCT y en las que se desarrollen en el

territorio de la FCT. Clasifica técnicamente los árbitros, proponiendo la adscripción a las categorías correspondientes. Propone tarifas de arbitraje y los candidatos a árbitro internacional. Organiza cursos de capacitación y cursillos de reciclaje con colaboración del Comité de Docencia. Coordina todo el colectivo de árbitros de Cataluña.

Comité de docencia

Organiza cursos de instructor, monitor, entrenador, profesor y árbitros de tenis. Prepara los programas de los cursos, los imparte y otorga la titulación correspondiente. Fomenta la formación continua de los profesionales de la enseñanza.

Comité de licencias

Regula la normativa de los plazos de cambios de clubes, altas y bajas de licencias. Se encarga de la promoción y difusión de la licencia para conseguir un mayor número de federados, así como de la captación de nuevos servicios para estos.

Comité protocolo a los clubes

Su finalidad es coordinar y determinar la representación de la Federación en los actos oficiales y en las finales de los campeonatos de los clubes. Coordina la Jornada del Tenis Catalán.

Comité de servicios a los clubes y comarcas

Su función consiste en la constante creación, información y difusión de los servicios que la Federación ofrece a los clubes. Trabaja en colaboración con el Comité de Actividades Propias de la FCT y con los clubes.

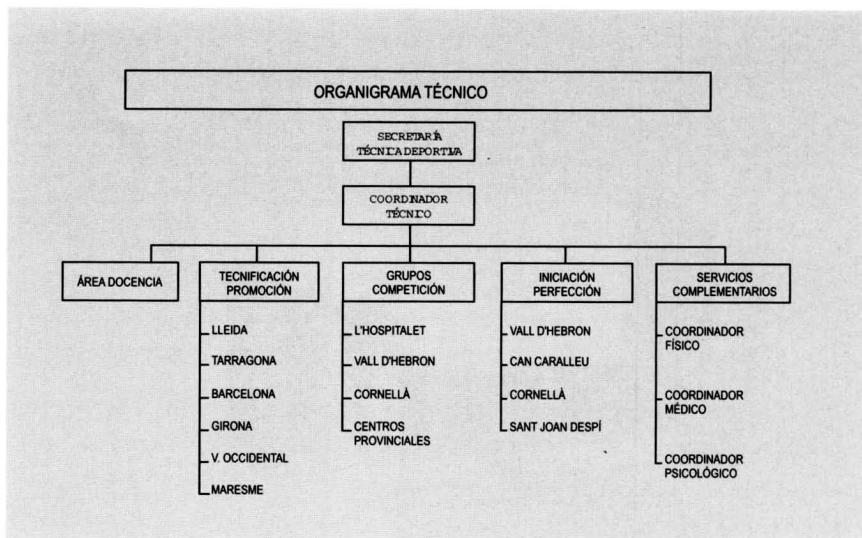


Figura 2. Evolución de los presupuestos en los últimos años

Comité de actividades propias de la FCT y con los clubes

Crea y coordina las actividades que organiza la FCT y las que organiza conjuntamente con los clubes. Trabaja en colaboración con el comité de servicios a los clubes.

Comité de gestión de instalaciones

Se encarga del control, la coordinación y la buena marcha de las instalaciones, tanto propias como gestionadas por la FCT. Coordina precios y actividades de todas las instalaciones.

Comité de veteranos

Promueve la creación de campeonatos y actividades de veteranos. Es el responsable de coordinar todas las competiciones de esta categoría.

De la puesta en marcha y ejecución de estas decisiones tomadas por los diferentes órganos se encarga la estructura profesional, con la Gerencia como máximo responsable ante estos órganos y como coordinación del conjunto de responsabilidades de las diferentes áreas que componen el organigrama: Área Técnica Deportiva, Económica, Promoción, Gestión de Instalaciones,

Informática, Licencias, Secretaría General, Personal, etc.

El conjunto de este organigrama está compuesto por 145 profesionales durante todo el año y alrededor de los 225 en épocas de actividades específicas de verano.

La Federació Catalana de Tennis en un momento determinado empezó a estudiar y analizar las incidencias que se producirían si se dedicara seria y profesionalmente a la gestión de instalaciones propias o con convenios con entidades públicas. Desde siempre la FCT ha contado con la realización de diferentes programas federativos que el año 1993-94 (octubre-junio) llegó a las 18.000 horas/pista. Este fue uno de los motivos por los que aceptó el reto que le plantaba gestionar instalaciones. Entonces era un campo no demasiado explotado desde las federaciones y que hay que decir que tiene sus riesgos.

El resultado de analizar las ventajas que se producirían tanto para la Federación como para el desarrollo de este deporte nos lleva a la decisión de empezar a orientar los esfuerzos en esta dirección. De la decisión de gestionar instalaciones tomada el año 1988 han pasado 8 años, y esta fecha nos ha

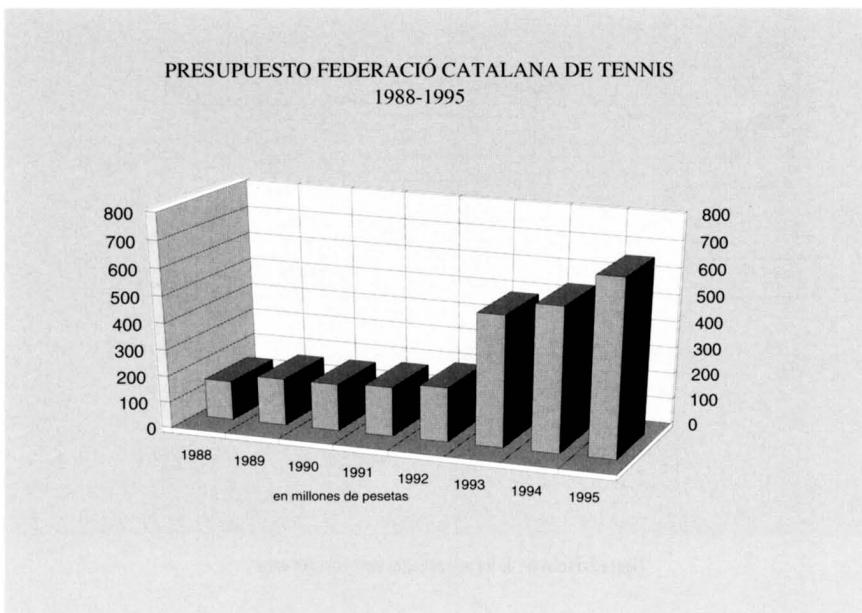


Figura 3. Evolución del número de licencias en los últimos años

marcado un punto de inflexión que diferencia claramente el antes y después de esta decisión.

La gestión de instalaciones ha supuesto unas claras ventajas para la Federación

Nos da la posibilidad de realizar la promoción y difusión de nuestro deporte en nuevos ámbitos diferentes y nos permite que un nuevo público que no había pensado en iniciarse en este deporte lo haga por el hecho de tener unas instalaciones cerca del lugar donde vive o trabaja.

Nos ha dado una consolidación económica que queda reflejada en diferentes aspectos. La FCT ha pasado de un presupuesto el año 1988 de 111 millones a 707 el año 1996 (ver figura 2).

Nos ha dado una independencia económica que se demuestra porque el año 1988 el conjunto de subvenciones institucionales era un 30% del presupuesto, mientras que en 1995 representó

sólo un 7%. Si analizamos el gráfico, hay un cambio espectacular el año 1992, cuando se potenció la gestión de instalaciones.

La gestión de instalaciones permite también a la FCT la realización de programas específicos para colectivos o sectores tradicionalmente menos atendidos (amas de casa, tercera edad, discapacitados, etc.). Programas algunos de ellos muy deficitarios desde el punto de vista económico y que hay que equilibrar desde otras perspectivas dada la importancia y la necesidad social de los citados programas.

La gestión nos da la captación de recursos directos e indirectos. Los directos originados por el resultado de las propias cuentas de explotación y los indirectos resultantes de varios asuntos y que facilitan las funciones federativas. De estos últimos, lo principal es poder disponer de espacios para realizar los programas y las actividades de la Federación.

La Federació Catalana de Tennis ha pasado de tener que pedir pistas a los clubes privados para realizar sus pro-

gramas, a utilizar más de 50.000 horas/pista (temporada 1994-95) para la organización de actividades deportivas. Esta circunstancia hubiera sido imposible en caso de no disponer de instalaciones gestionadas por la Federación.

Los ingresos por patrocinadores representan el 7,6%. Esta es una vía que hay que trabajar con mucha intensidad y que puede proporcionar no sólo ingresos directos sino la financiación de programas o actividades concretas.

Los ingresos por licencia federativa representan el 21% del presupuesto. Este es uno de los temas más importantes de cara al futuro más próximo por sus grandes posibilidades de crecimiento.

Si como en otros deportes como el golf, la caza, o como en otros países de Europa la licencia fuera obligatoria para todo el mundo que practica el deporte, se potenciarían nuestros recursos y las subvenciones serían menos necesarias. Como esto no es posible, la Federación trabaja constantemente para conseguir que todos los socios de clubes de Cataluña tengan licencia. Si sabemos que el número de practicantes de acerca a los 300.000 de los cuales unos 160.000 son abonados a los distintos clubes afiliados a la FCT, encontramos una gran diferencia que es uno de los grandes objetivos de la FCT y por lo cual ha elaborado una campaña de promoción de la licencia y trabaja constantemente en su difusión.

Actualmente, la Federación cuenta con 38.000 licencias. Como se aprecia en la figura 3, este número no ha cambiado demasiado en los últimos años.

En lo que se refiere a los ingresos por licencias, estos se multiplicaron por cinco entre el año 1986 (25 millones) y 1994 (126 millones).

Hoy representan el 21% del presupuesto, con una gran importancia de

futuro y muchas posibilidades de incrementarse (véase figura 4).

Aun así, la principal fuente de ingresos de la FCT son las actividades propias, que generan el 64,5% del total presupuestado, con escuelas, cursillos y muy especialmente con la gestión de instalaciones, que representa el 77% del total de este concepto.

Actualmente la FCT gestiona:

- El Centro Técnico de Cornellà, del que es propietaria y que dispone de 10 pistas de resina sintética.
- El Complejo Deportivo l'Hospitalet. Por primera vez una federación firmaba un convenio con un ayuntamiento, y como la experiencia resultó positiva, hemos continuado con otros ayuntamientos y con la misma línea de convenio. El Complejo Deportivo l'Hospitalet dispone de 14 pistas de tierra, 6 de superficie dura, 2 de césped artificial para fulbet, 1 frontón, piscina, gimnasio, etc.
- La Caparrella, en Lleida, con un convenio con la Diputación, que dispone de cuatro pistas.
- El Centro Municipal de la Vall d'Hebron, con un convenio de gestión con el Ayuntamiento, que dispone de 19 pistas de tierra, 1 frontón, 7 de resina sintética, 4 minitenis, gimnasio, solárium, etc.
- Instalación de Sant Joan Despí, con 10 pistas de resina sintética, gimnasio, etc.

Gestión de instalaciones

Más que hablar de gestión de instalaciones deportivas sería más correcto hablar de gestión de servicios, actividades y ofertas deportivas (productos). La instalación deportiva por sí sola no tendría valor deportivo si no fuera porque en ella se pueden reali-



zar actividades. Así pues, la instalación es un instrumento, un medio que se utiliza para dar un servicio y no tiene sentido tratarla como un servicio si no es por la utilización que de ella puede hacerse. De todas formas, debemos reconocer que la instalación, como soporte infraestructural del servicio, es un aspecto fundamental para conseguir resultados satisfactorios en la gestión del producto deporte.

Para simplificar, trataremos el deporte como un sector de mercado. Entendemos que para que exista la práctica deportiva deben existir demandas y ofertas de servicios deportivos.

Debe existir un equilibrio entre oferta y demanda para que sea un sistema eficiente.

Hay que considerar la incidencia de la cultura social y la importancia social del deporte (representación de valores, enaltecimiento del triunfo, salud, bie-

nestar) transforman a la población en potenciales practicantes usuarios clientes de servicios y actividades deportivas.

Este potencial genera una serie de demandas que hay que cubrir con la generación de ofertas mediante la gestión de los servicios correspondientes con dos pilares básicos: instalaciones deportivas y recursos humanos.

Este es un esquema sencillo que muestra de forma global los elementos que configuran el sistema y la relación existente entre ellos. La relación entre oferta y demanda nunca es de causa-efecto: unas inciden en las otras creándose una relación de tipo dialéctico.

La modificación de las culturas incide sobre las demandas obligando las ofertas a modificarse y adaptarse.

Para finalizar esta introducción no podemos olvidar dos elementos de gran importancia para el éxito de la gestión:

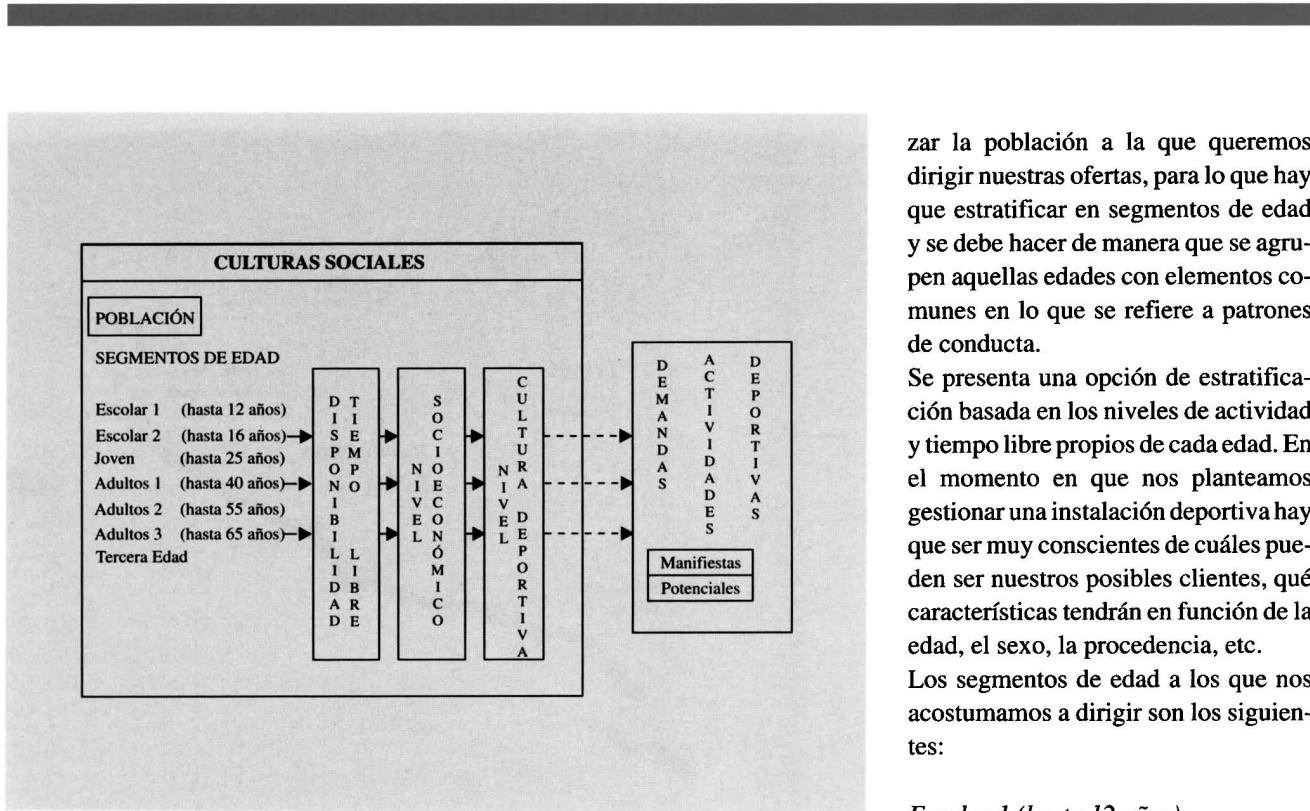


Figura 5. Culturas sociales

1. La importancia de la promoción y el marketing de nuestro producto, como elemento de ajuste entre la oferta y la demanda y como instrumento de generación de respuestas positivas—demandas inducidas— a nuestras ofertas de productos.

2. La obligación de establecer un plan de gestión que marque las estrategias de actuación sobre los condicionantes de la oferta (por ejemplo, la política de precios, estrategias de promoción, reglas de uso y funcionamiento del servicio, reglamento interno de trabajadores, mecanismos para evaluar de forma permanente el grado de satisfacción de los usuarios, etc.).

Pero antes de lanzar el producto al mercado hay que:

- Conocer si existe demanda manifiesta por parte de la población o si puede existir demanda potencial.

- Demanda manifiesta: fácil de definir las características de la oferta.
- Demanda potencial: el marketing y la promoción que se hagan serán determinantes para crear la demanda.

Para crear un producto de éxito no sólo hay que preguntar directamente a la gente qué es lo que quiere, sino que hay que analizar sus hábitos y las diferentes culturas sociales. Entendemos por cultura social aquellos hábitos y valores aceptados y asumidos por la mayoría de la población que configuran la diferencia respecto a los demás.

Los medios de comunicación son los principales divulgadores y creadores de culturas. Si tenemos influencia en la promoción de nuestro producto, será clave decidir cómo los utilizamos (ver figura 5).

Para llegar a determinar el nivel de demanda de actividades, sea de forma potencial o manifiesta, hay que anali-

zar la población a la que queremos dirigir nuestras ofertas, para lo que hay que estratificar en segmentos de edad y se debe hacer de manera que se agrupen aquellas edades con elementos comunes en lo que se refiere a patrones de conducta.

Se presenta una opción de estratificación basada en los niveles de actividad y tiempo libre propios de cada edad. En el momento en que nos planteamos gestionar una instalación deportiva hay que ser muy conscientes de cuáles pueden ser nuestros posibles clientes, qué características tendrán en función de la edad, el sexo, la procedencia, etc.

Los segmentos de edad a los que nos acostumbramos a dirigir son los siguientes:

Escolar 1 (hasta 12 años):

- Etapa de enseñanza primaria.
- Mayor parte de su actividad en la escuela.
- Tiempo libre: 17-20.30 h y muy cargado de actividades extraescolares.
- Interlocutores: los padres, y por lo tanto hay que pensar en ellos cuando se hagan ofertas para este segmento de población.

Escolar 2 (hasta 16 años):

- Enseñanza secundaria; coincide con la adolescencia.
- No independencia económica.
- Dependiente de sus padres, pero con un deseo de ser más independientes.
- Carácter inestable, cierta rebeldía contra los adultos.

Joven (hasta 25 años):

- Estudiante, trabajador o en el paro.
- En algunos casos con cierta independencia económica.
- Deciden solos y de forma aceptada por el entorno.

A partir de esta etapa los usuarios ya son receptores directos de los mensajes de promoción del producto.

Adultos 1 (hasta 40 años):

- Adultos de primera fase.
- Suelen tener independencia económica.
- Parejas jóvenes con o sin hijos pequeños.
- Principales afectados por la cultura del cuerpo.
- Atención al cuerpo y a la imagen.

Adultos 2 (hasta 55 años):

- Etapa de madurez profesional.
- Si tienen hijos, éstos son más independientes.
- Mayor tiempo libre con las mujeres que no trabajan fuera de casa.

Adultos 3:

- Si han tenido hijos se independizan y puede aumentar el tiempo libre y la necesidad de relación social.

Conociendo el número de habitantes que configura cada segmento sobre el que podemos incidir y analizando los parámetros: disponibilidad de tiempo libre, nivel socioeconómico y nivel de cultura deportiva, podemos llegar a definir y dimensionar el volumen y las características de las demandas a las que queremos hacer frente. Basados en datos recogidos durante los varios años hay que valorar los aspectos siguientes:

- Las mujeres prefieren las actividades colectivas a las individuales.
- Aunque su disponibilidad horaria cambie si trabajan fuera de casa o no, los motivos para practicar este deporte son similares: salud, imagen corporal y relación social.

- Hay que habilitar siempre que sea posible parking infantil con actividades de motricidad.
- Compatibilizar los horarios de actividades de niños y padres.
- Facilitar soluciones a las "excusas" o problemas que comporte la no-práctica deportiva.
- Los hombres tienden más a la individualidad y a la competitividad.
- Sus motivaciones también pasan por la salud, la imagen corporal y el mantenimiento de las prestaciones físicas de cuando eran más jóvenes.

- limpieza: directo.
- consumos: directo.

Es uno de los conceptos de gasto más importantes en una instalación deportiva. Es necesario, para no ocultar los resultados, hacer imputaciones directas. Si se han colocado contadores diferenciados por unidades deportivas, como se sugería en las medidas de economía de costes, la imputación es muy simple. Si no se ha tomado esta precaución habrá que hacer estimaciones en función de un estudio de la curva de consumos (por medio de una ingeniería) o de cualquier otro método más simple pero también menos exacto.

- Material técnico: directo.
- Personal de mantenimiento: si existe un plan detallado de mantenimiento que marque qué actuaciones y con qué frecuencia hay que realizarlas para el mantenimiento de cada unidad deportiva será directo. En caso contrario indirectos.

Si todos los gastos se pudieran imputar de forma directa a cada unidad deportiva, el cálculo de gastos sería altamente fiable. Como generalmente no es así, precisamos dotarlo de un método de imputación de gastos indirectos que sea lo más exacto posible.

Método de cálculo de costes

De cada actividad y unidad deportiva, sobre todo en las instalaciones polifuncionales, hay que llegar a establecer el coste fijo que supone mantener en estado de uso una unidad de medida de superficies deportivas por unidad de tiempo.

Intentamos llegar a distribuir la cuenta de gastos anuales totales de la instalación por unidades deportivas (espacios deportivos más los anexos complementarios que le son propios).

Para ello hay que determinar cuáles son los costes que consideramos:

- Directos: imputables únicamente a mantener en estado de uso cada unidad deportiva.
- Indirectos: de difícil imputación directa.

Ejemplos:

- personal de dirección: indirecto.
- personal de administración: indirecto.
- gastos de oficina: indirecto.

Método de imputación de costes indirectos

1. Conocer las superficies (m^2) de cada unidad deportiva, es decir el espacio deportivo más los espacios auxiliares que le son propios. Si todas las unidades deportivas se utilizaran en la misma medida, sólo habría que imputar los gastos indirectos de forma proporcional a las superficies que ocupa

Tipo abonados	Total	Hombres	Mujeres
Infantiles	47	94%	6%
Adultos	1.052	83%	15%
Tercera edad	56	100%	-
Gimnasio	215	25%	75%

El número total de abonados es de 1.370

Tabla 1. Abonados y personas participantes de las diferentes actividades (diciembre 1995)

Tipo escuela	Número de participantes
Escuela niños	600 personas/curso 9 meses
Escuela jóvenes	190 personas/curso 9 meses
Escuela adultos	720 personas/3cx3m
Particulares	60 personas/mes
Cursillo verano adultos	165 personas
Cursillo verano niños	737 personas
Silla ruedas	12 personas/curso
Grupos de competición	13 personas/curso

Tabla 2. Programas federativos

cada una. Pero normalmente no es así, por lo que hay que analizar en qué medida se utiliza más una unidad deportiva que otra. Las superficies destinadas al uso de espectadores no se contabilizarán excepto si igualan o superan las destinadas al uso de los deportistas.

2. Calcular el número de horas anuales de uso óptimo de cada unidad deportiva. Para ello hay que diferenciar entre:

- Horas de apertura anual: las totales posibles.
- Horas de uso óptimo: las que se prevé cubrir (objetivo presupuestario).
- Horas de uso real: las usadas realmente.

3. Calcular la media ponderada de horas de uso de cada unidad deportiva.

4. Calcular el factor de corrección.

$$FC = \frac{\text{Número de horas de uso óptimo de la unidad deportiva}}{\text{Media de horas de uso óptimo}}$$

donde FC es el factor de corrección a aplicar a las superficies de cada unidad deportiva.

5. Aplicar el factor de corrección multiplicando las superficies totales de cada unidad deportiva por su factor de corrección y transformar los resultados en porcentajes (porcentaje de consumo de gastos indirectos en función de la superficie total de cada unidad deportiva y de su tiempo de uso).

6. Distribución total de costes indirectos entre cada unidad deportiva en función del porcentaje obtenido al aplicar el factor de corrección.

Una vez conocidos los gastos indirectos y la imputación de los indirectos a cada unidad deportiva, conoceremos su coste anual de uso. Si dividimos el coste anual de uso por el número de horas de uso óptimo, obtendremos el coste de uso de todo el espacio deportivo durante una hora.

De esta manera podremos saber el coste por utilizar la instalación que tiene cada actividad y si le añadimos el coste/hora de monitor o docente, podremos tener el coste/hora total de actividad.

En función del número total de horas que programemos para la actividad y de la capacidad de usuarios estableceremos el coste del programa:

- Si valoramos un coste asumible, éste será el precio.
- Si valoramos que el coste es superior al que se prevé pagar por el servicio a los usuarios, se deberá establecer una política de precios que permita obtener beneficios de actividades rentables que se programen para paliar los déficits ocasionados.

Y no podemos olvidar el plan de marketing para “vender nuestros servicios”.

Instalación municipal de la Vall d'Hebron

De las instalaciones que actualmente gestiona la FCT se ha escogido como ejemplo la del Centro Municipal de la Vall d'Hebron por ser la que permite programar el máximo de actividades. En las tablas 1 y 2 se presentan algunos datos resumidos de abonados y personas participantes en las distintas actividades:

Los programas federativos son aproximadamente un 35% de la utilización total.

Grupos	Edades (años)	Número participantes
Mini-tenis	5-7	68
Iniciación	7-14	470
Jóvenes	14-17	191
Segundo nivel	10-14	61
Perfeccionamiento 3	8-9	10

Tabla 3. Niveles y ocupación de la escuela de tenis

La utilización de las instalaciones se acerca al 65%, lo que supone unas 245 horas/día (tabla 3).

El alquiler de instalaciones se acerca al 22% de la práctica no dirigida.

De forma aproximada podemos hablar de:

- 110.000 utilizaciones persona/hora/año.
- 305 utilizaciones persona/hora/día.

De estos participantes un 38% son de sexo femenino mientras que un 62% son de sexo masculino.

De forma resumida podemos decir que el perfil del abonado de esta instalación es mayoritariamente hombres de entre 18 y 50 años, que viven

en Barcelona en zonas próximas a la instalación.

Conclusiones

Gestionar instalaciones da la posibilidad de realizar la promoción y difusión del tenis en ámbitos nuevos y diferentes, permite que un nuevo público que no había pensado en iniciarse en este deporte lo haga por el hecho de tener una instalación cerca del lugar donde vive o trabaja.

La gestión de instalaciones nos da, sin duda, una consolidación económica que queda reflejada en distintos aspectos, entre otros, un incremento del pre-

supuesto y una independencia económica.

En resumen, la Federació Catalana de Tennis, gracias a estas iniciativas de profesionalización y de gestión de instalaciones, se ha convertido en una empresa privada basada en la dirección por objetivos.

Bibliografía

- CAGIGAL, J. M. (1981). *Oh Deporte! Anatomía de una gigante*. Valladolid: Ed. Miñón.
- COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL (1993). *Tenis I*. Madrid: Comité Olímpico Español.
- COMITÉ OLÍMPICO ESPAÑOL (1993). *Tenis II*. Madrid: Comité Olímpico Español.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1986). *Hábitos deportivos de los españoles (Sociología del comportamiento deportivo)*. Instituto de las Ciencias de la Educación Física y el Deporte. Ministerio de Cultura. Consejo Superior de Deportes. pp. 50-65.
- GARCÍA FERRANDO, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica*. Alianza Deporte. Alianza Editorial. Consejo Superior de Deportes. Madrid.