

REINVENTANDO LA ECONOMÍA DEL DEPORTE

Editores:

PABLO BURILLO NARANJO
JORGE GARCÍA UNANUE
BENITO PÉREZ GONZÁLEZ
JAVIER SÁNCHEZ SÁNCHEZ

IV CIED



UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA
M A D R I D

Natalia Rubio Arribas



Reinventando la economía del deporte

Burillo, P., García Unanue, J., Pérez González, B. y Sánchez Sánchez, J. (Eds.)

© Los autores

Diseño de portada: Universidad Camilo José Cela

Primera Edición: junio 2013

Impresión: Gráficas Lid

Impreso en España

ISBN: 978-84-616-4705-7

Reinventando la Economía del Deporte

Editores:

Pablo Burillo Naranjo

Jorge García Unanue

Benito Pérez González

Javier Sánchez Sánchez

ÍNDICE

Presentación del Comité Organizador	13
Presentación del Comité Científico	15
Área 1. Impacto Económico	19
El impacto económico de la semifinal de la Copa Davis de tenis España-Estados Unidos. Gijón 14-16 de septiembre de 2012	
<i>Baños-Pino, J.F. y Rodríguez-Guerrero, P.</i>	19
Retorno e impacto de los eventos deportivos	
<i>España Estévez, E.; González Ruíz, J.; Puga González, E. y Cabello Manrique, D.</i>	23
Consideración de los eventos deportivos como fortalecedores de la economía en el sector turístico: especial referencia a eventos multideportivos	
<i>España Estévez, E.; González Ruíz, J.; Puga González, E. y Cabello Manrique, D.</i>	27
El Impacto Económico del Wellness Corporativo: una revisión	
<i>Martínez-Lemos, R.I.</i>	31
Análisis clúster y determinación de perfiles de residentes según su percepción sobre el impacto socio-económico de un evento deportivo	
<i>Parra Camacho, D.; Añó Sanz, V.; Ayora Pérez, D. y Núñez Pomar, J.M.</i>	35
Relación entre el apoyo a la acogida de un evento deportivo y la percepción de los residentes sobre el impacto socio-económico	
<i>Parra Camacho, D.; Calabuig Moreno, F. y Añó Sanz, V.</i>	39

Diseño y desarrollo de una herramienta para el análisis de impacto de eventos deportivos	
<i>Salgado Barandela, J.; Barajas Alonso, A.; Lera López, F. y Sánchez Fernández, P.</i>	
.....	43
Área 2. Balances Financieros	49
¿Son fiables los resultados derivados de la aplicación del método de valoración contingente? Evidencia en el ámbito del deporte	
<i>Castellanos, P.; García, J. y Sánchez, J.M.</i>	
.....	49
Eficiencia de las Federaciones Olímpicas Españolas. Un Análisis mediante un Modelo DEA en Red relacional	
<i>de Carlos Villamarín, P.; Pérez González, A. y Alén González, E.</i>	
.....	53
La Comparación de los Balances Económico-Financieros y Deportivos entre el Real Madrid CF y el FC Barcelona	
<i>del Arco Juan, F.J.</i>	
.....	57
Los Factores que determinan los beneficios en los clubes de fútbol	
<i>López-Busto, A.; Barajas, A. y Gallardo, L.</i>	
.....	61
¿Es rentable jugar en primera división de fútbol?	
<i>Maga González, A.M.; Mallo Fernández, F. y Fanjul Suárez, J.L.</i>	
.....	65
Clubes diferentes, negocios diferentes – uma discussão das transferências dos clubes europeus de futebol	
<i>Valverde, A.; Mourão, P. y Barajas Alonso, A.</i>	
.....	69
Área 3. Planificación Económica del Deporte	75
Diseño metodológico y elaboración del plan estratégico FEGAR 2014-2019	

<i>Cochón Rial, M. y García García, O.</i>	75
Premisas para la realización de un Plan Estratégico de la Región de Murcia en materia de Deportes	
<i>Díaz Suárez, A.; Martínez-Moreno, A. e Ibáñez Pérez, R.</i>	79
Planificación estratégica del surf: una aproximación al caso de Galicia	
<i>Fischer Rodríguez, J.M. y Sánchez Fernández, P.</i>	83
La Participación Deportiva en España: un Análisis de la Influencia del Capital Cultural y Económico	
<i>Muñiz Artime, C. y Suárez Fernández, M.J.</i>	87
Proyecto AISEF: Análisis Integral de la Seguridad de los Estadios de Fútbol	
<i>Sánchez-Sánchez, J.; Burillo, P.; Gude, R.; García-Unanue, J.; Ubago-Guisado, E. y Gallardo, L.</i>	91
Promoción de Turismo y Cultura a través de propuestas educativas en el ámbito del Deporte: un proyecto en el contexto de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina)	
<i>Villarreal Doldán, J.</i>	95
Área 4. Salud Financiera de Entes Públicos y Privados	101
La gestión económica del deporte universitario en España	
<i>Blanco García, P. y Burillo, P.</i>	101
La condición financiera de los servicios deportivos municipales descentralizados en el siglo XXI	

<i>García-Unanue, J.; Felipe, J.L.; Del Corral, J.; Fernández-Luna, A.; Plaza-Carmona, M. y Gallardo, L.</i>	105
El turismo deportivo como dinamizador de las economías locales: el caso de la provincia de Santa Fe (Argentina)	
<i>Iparraguirre, C.R.; Agramunt, L.F.; Villarreal Doldan, J. y Leiva, M.L.</i>	109
Análisis regional de la participación deportiva en Inglaterra: El papel de la inversión pública	
<i>Lera López, F.; Kokolakakis, T. y Castellanos, P.</i>	113
Las Actividades Deportivas Municipales se resisten a la crisis	
<i>López Gullón, J.M.; Martínez-Moreno, A. y Díaz Suárez, A.</i>	117
A Economia das Federações Desportivas	
<i>Tenreiro, F.</i>	121
Análisis de los principales indicadores de insolvencia empresarial en las federaciones deportivas españolas	
<i>Vega Torres, P.</i>	125
Área 5. Balance Competitivo de las Ligas	131
Intensidad Competitiva de las Principales Ligas Europeas	
<i>Brosed Lázaro, M.; Espitia-Escuer, M. y García Cebrián, L.I.</i>	131
La Optimización del Beneficio en una Liga a través del Equilibrio en la Competición	
<i>del Arco Juan, F.J.</i>	135

El balance competitivo y la eficiencia de los equipos usando datos de apuestas deportivas (CODERE) en el fútbol europeo en el año 2011-2012	
<i>del Corral, J.</i>	139
¿Fue alguna vez equilibrada la liga de la Primera División española de fútbol?	
<i>Montes, F. y Sala, R.</i>	143
¿Qué equipos de la Liga BBVA gastan mejor en jugadores?	
<i>Salgado Barandela, J.</i>	147
Cambio estructural y equilibrio competitivo en la liga española de fútbol	
<i>Serrano Lázaro, R. y Espitia Escuer, M.</i>	151
Área 6. Eficiencia y Apuestas en el Deporte	157
Productividad y eficiencia en el Baloncesto ACB	
<i>Brosed Lázaro, M. y Espitia Escuer, M.</i>	157
El efecto de la protección al capital humano en la eficiencia de las comunidades autónomas para producir jugadores profesionales	
<i>Calero, J. y del Corral, J.</i>	161
Diferencias en la eficiencia de los equipos de fútbol en competiciones con distintas reglas de juego	
<i>Espitia-Escuer, M. y García Cebrián, L.I.</i>	165
Análisis de la eficiencia y sus determinantes de los entrenadores de la ACB entre las temporadas 2006-2007 y 2011-2012	
<i>Gallardo, A.; del Corral, J. y Maroto, A.</i>	169

El uso de cuotas de apuestas deportivas para analizar la ventaja de jugar en casa y la competencia en el sector del juego on-line	
<i>Gómez-Roso Jareño, J.M. y del Corral, J.</i>	173
Apuestas deportivas y audiencia televisiva: una revisión del efecto de la incertidumbre en el resultado	
<i>Puente, V. y Pérez, L.</i>	177
Mejoras en la eficiencia de la Liga Mexicana de Fútbol Profesional	
<i>Torres Dávila, C.G. y García Cebrián, L.I.</i>	181
Área 7. Marketing y Nuevos Modelos Deportivos	187
Redes sociales y clubes europeos de fútbol. ¿Realmente una herramienta de comunicación 2.0?	
<i>Araújo Vila, N.; de Carlos Villamarín, P. y Fraiz Brea, J.A.</i>	187
Implicación de la gestión de los recursos humanos en el rendimiento organizacional	
<i>García Fernández, J.; Bernal García, A.; Sañudo Corrales, B. y Grimaldi Puyana, M.</i>	191
El rendimiento organizacional como factor dependiente del aprendizaje	
<i>García Fernández, J.; Sañudo Corrales, B. y Bernal García, A.</i>	195
¿Analizan las organizaciones deportivas sus dimensiones del aprendizaje organizacional? Caso de Castilla-La Mancha	
<i>García-Tascón, M. y Venerandi Ojeda, M.</i>	199

Necesidades formativas en el ámbito de las instalaciones deportivas <i>Gude, R.; Hernando, E.; Fernández-Luna, A.; Ubago-Guisado, E.; Plaza-Carmona, M. y Sánchez-Sánchez, J.</i>	203
Perfil psicoeconómico del estudiante consumidor de productos deportivos <i>Pérez-González, B.; Sánchez-Burón, A.; Theirs-Rodríguez, C.I. y Burillo, P.</i>	207
El estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles <i>Sanahuja Peris, G.</i>	211
Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles <i>Sanahuja Peris, G.</i>	215
Área 8. Calidad y Buena Gestión del Deporte	221
Intenciones futuras de los espectadores de baloncesto. Un modelo estructural de valoración global del evento <i>Calabuig Moreno, F.; Crespo Hervás, J.; Prado-Gascó, V. y Núñez-Pomar, J.M.</i> ...	221
Análisis del valor del servicio percibido como predictor de las intenciones de comportamiento de los espectadores <i>Crespo Hervás, J.; Calabuig Moreno, F.; Prado-Gascó, V. y Núñez-Pomar, J.M.</i>	225
La relación entre el resultado del servicio recibido y la satisfacción del espectador de un evento deportivo <i>Crespo Hervás, J.; Mundina Gómez, J. y Pérez Campos, C.</i>	229

Evolución de los factores de satisfacción de clientes en centros deportivos de Barcelona entre 1996 y 2013 ¿Cómo han cambiado las percepciones de los usuarios?

Elasri Ejjaberi, A.; Triadó Ivern, X.M. y Aparicio Chueca, P.233

Relación entre las buenas prácticas de gestión y la satisfacción laboral de los profesionales del sector del fitness en España

Felipe, J.L.; Barranco, D.; Crovetto, M. y Boned, C.237

Evolución del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha (2009-2012)

García-Tascón, M. y Venerandi Ojeda, M.241

El Modelo EFQM en el sector servicios deportivos: análisis de los criterios agentes

Martínez-Moreno, A.; López Gullón, J.M.; Morales Baños, V. y Díaz Suárez, A.245

Comité de Honor.....249

Comité Organizador.....250

Comité Científico251

Los días 6 y 7 de junio de 2013 se celebró en Madrid el IV Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte. La Universidad Camilo José Cela de Madrid –UCJC- recibió con enorme satisfacción el encargo de la Fundación Observatorio Económico del Deporte –FOED- para ser la organizadora y sede de este importante evento.

Desde el primer día recibimos el apoyo de nuestros colegas investigadores, y no podemos dejar de destacar algo que siempre nos ha gustado cuando hemos asistido a las tres ediciones anteriores, y es la gran calidad humana de los miembros de este grupo. Algo de lo que a veces hablamos poco, pero que es una de las claves de la consistencia a la hora de construir proyectos a medio y largo plazo.

Celebrar este congreso en Madrid, es también un reconocimiento a una ciudad cosmopolita y abierta, con una extraordinaria oferta cultural y de servicios y también con una gran tradición deportiva. Una ciudad, que además, tiene aspiraciones de ser una referencia mundial en la organización de eventos deportivos de gran impacto. La primera jornada se desarrolló en la sede del Comité Olímpico Español –COE- y la segunda en el Consejo Superior de Deporte –CSD-. Las dos instituciones más importantes del deporte en España participaban y daban así su apoyo al colectivo de economistas del deporte iberoamericanos, lo cual ha sido un motivo de orgullo y un acicate para realizar un congreso de gran calidad.

El I Congreso celebrado hace unos años en Gijón nació siendo ya importante, y en pocos años hemos comprobado que existe un amplísimo y brillante grupo de economistas dispuestos a trabajar en la creación de conocimiento, en una disciplina con gran variedad de campos y con un interés creciente a nivel social. Prueba de ello es, por ejemplo, un reciente estudio de la Comisión Europea que aporta datos numéricos sobre como el deporte es un factor de crecimiento económico, o la presentación hace unas semanas del I Anuario de Estadísticas Deportivas editado por la Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de

Educación, Cultura y Deporte, que aparte de mostrar la importancia del sector deportivo en la actividad económica, será una excelente herramienta para el trabajo de toda la comunidad científica.

El progresivo incremento del número de congresistas y de comunicaciones totales que se ha venido produciendo a lo largo de estos años (Gijón, Orense y Valencia), el gran número de publicaciones en revistas científicas de impacto sobre este campo, y el creciente interés del deporte en la sociedad, tanto en su vertiente de espectáculo de masas, como en su vertiente de actividad saludable y de ocio, auguran un futuro esperanzador para la investigación en economía del deporte a nivel iberoamericano. Creemos que el congreso de Madrid es una confirmación de esa tendencia. Existe un cuerpo sólido de investigación que cubre suficientemente todos los ámbitos de esta economía, que como nos recordaba Plácido Rodríguez, es una economía peculiar dentro del análisis económico.

No podemos terminar esta presentación sin expresar nuestro más sincero agradecimiento a los ponentes, a los miembros del Comité Científico, del Comité Organizador, del Comité de Honor y a todas las instituciones y patrocinadores –COE, CSD, Comunidad de Madrid, Ayuntamiento de Madrid, Círculo de Gestores de Madrid, FAGDE, Cátedra Olímpica Marqués de Samaranch, Institución Educativa SEK- sin las que nada hubiese sido posible.

Benito Pérez González

Presidente del Comité Organizador del IV CIED

Este libro de resúmenes de los trabajos presentados en el IV Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte, que se celebra en Madrid los días 6 y 7 de junio de 2013, constituye una recopilación de los principales líneas de investigación que actualmente se están desarrollando en los diferentes departamentos universitarios e instituciones relacionadas con la actividad deportiva.

Desde que Plácido Rodríguez nos embarcó en esta “aventura” de reunir a todas las personas que directa o indirectamente trabajamos en el campo de la Economía del Deporte, el éxito de las sucesivas ediciones ha sido creciente, tanto en el número de participantes como de ponencias presentadas. Así, el número de ponencias presentadas en este Congreso ha crecido más de un 25 por ciento con relación a las del Congreso anterior, Valencia. Pero también el número y la procedencia de los participantes ya que además de 24 universidades españolas, tenemos la suerte de contar con compañeros de Portugal, Venezuela, Colombia, México y Argentina. Ello da idea de que se trata de un campo en expansión y con unas perspectivas de futuro importantes. Sólo nos quedaría para poder consolidar este campo, la creación de una revista científica, de calidad, en donde poder publicar el cada vez más abundante trabajo que realizan los investigadores.

La idea de la creación de una revista, no es una propuesta a corto plazo, sino que debe madurarse y reflexionarse ya que el éxito de la misma va a depender de la implicación de los distintos miembros que tomen la responsabilidad de llevarla adelante. Si bien este tema se debe debatir en diferentes reuniones y tener en cuenta que las circunstancias actuales son difíciles para muchas iniciativas, ahí queda esta idea para ser analizada y discutida y buscar cual debería ser el mejor momento para su puesta en funcionamiento.

Volviendo al objetivo de estas líneas, en el contenido de este libro de resúmenes puede observarse que el abanico de campos de investigación es muy amplio y diverso, desde trabajos que tienen relación con las instalaciones

y servicios deportivos así como la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios de instalaciones; el análisis de la gestión deportiva y económica de estos centros deportivos; trabajos que estudian la eficiencia en la gestión y en el rendimiento de los equipos e individuos, de las federaciones, etc.; el estudio del impacto económico del deporte; el análisis de las finanzas, principalmente en el caso del fútbol; los trabajos sobre el valor de marcas o jugadores; los que estudian otras industrias como la televisión o las apuestas deportivas; los análisis sobre el balance competitivo de diferentes competiciones deportivas; el marketing y nuevos modelos deportivos, etc. Como puede comprobarse se trata de un amplio espectro de temas que todos tienen en común, el deporte y la economía, o la actividad deportiva y su reflejo en la sociedad actual.

A pesar de las dificultades que estamos atravesando en nuestra economía y su reflejo en nuestra actividad diaria, quiero aprovechar estas líneas para animar a todos los asistentes, y colaboradores a seguir en el empeño de progresar en la dirección iniciada.

No deseo terminar estas líneas sin reconocer y felicitar, el trabajo desarrollado por Benito Pérez González y Pablo Burillo, así como a su amplio equipo de 24 colaboradores que se han implicado para que este Congreso sea un éxito, tanto desde el punto de vista científico como de las actividades culturales complementarias. Tampoco puedo olvidar a los miembros del Comité Científico por la tarea de evaluar, de forma anónima, todas las comunicaciones presentadas a fin de garantizar una alta calidad de los trabajos.

Ramón Sala Garrido

Presidente del Comité Científico del IV CIED

Área 1

Impacto Económico

**El impacto económico de la semifinal de la Copa
Davis de tenis España-Estados Unidos. Gijón 14-16
de septiembre de 2012**

Baños-Pino, J.F.¹ y Rodríguez-Guerrero, P.¹

*¹Departamento de Economía
Universidad de Oviedo
Fundación Observatorio Económico del Deporte*

1. INTRODUCCION

La proliferación de eventos deportivos ha dado lugar a la necesidad de estimar su repercusión de una forma precisa. Debido a que la mayoría de estas celebraciones necesitan del apoyo financiero de las instituciones públicas, se exige a los organizadores evaluaciones ex post a fin de conocer la rentabilidad de sus inversiones. Pero los objetivos de la Administración pueden ir más allá de lo meramente económico. Los decisores públicos de una región pueden pujar por alojar un evento por diversas razones: incrementar la repercusión mediática de la ciudad, mejorar su imagen externa, acrecentar el orgullo local de pertenencia a la comunidad o promover el intercambio cultural con otras regiones. Para evitar dejar fuera del análisis aspectos relevantes del mismo, es necesario entonces no sólo emplear criterios económicos sino también mediáticos. El objetivo de este artículo es medir el impacto económico de la semifinal de la Copa Davis celebrada en Gijón entre los días 14 y 16 de septiembre de 2012, y que enfrentó a los equipos de España y Estados Unidos.

2. MODELOS ECONÓMICOS DE IMPACTO.

Los fundamentos teóricos del análisis de impacto económico de eventos deportivos se encuentran en el trabajo pionero de Burns, Hatch, y Mules (1986) para el estudio del Gran Premio de Fórmula 1 de Adelaida. Desde entonces se han realizado distintas contribuciones, destacando los trabajos de Greig y McQuaid (2003), Blake (2005) o Dwyer *et al.* (2005 y 2006). La aproximación general supone estimar el gasto adicional generado por la competición y utilizar algún modelo económico que permita estimar los impactos en la economía (Maennig y Zimbalist, 2012). La mayor parte de la literatura económica que evalúa el impacto económico de un evento deportivo utiliza dos tipos de modelos económicos: el modelo Input-Output (I-O) y el modelo de Equilibrio General Computable. Estos modelos no son los únicos instrumentos con los que se cuenta para evaluar el impacto económico, pues también se puede hacer un enfoque integral mediante el Análisis Coste-Beneficio o el Método de Valoración Contingente.

3. MODELO Y DATOS

Para estimar el efecto sobre la economía regional de la semifinal de la Copa Davis se emplea la metodología Input-Output. Este modelo I-O ya ha sido aplicado en el

deporte, entre otros estudios, para medir la relevancia económica de los dos principales clubes de fútbol de Asturias o el impacto económico de la organización del Campeonato del Mundo de Patinaje de Velocidad en la ciudad de Gijón (Aza *et al.*, 2007, y Baños *et al.*, 2012). La metodología Input-Output, aunque con algunos inconvenientes como considerar funciones de producción y de demanda de proporciones fijas (tecnologías de Leontief) o que los coeficientes técnicos sean constantes, presenta una serie importante de ventajas pues proporciona una visión completa de una determinada economía, centra su atención en las interrelaciones sectoriales y permite calcular los efectos directos, indirectos e inducidos desagregando por ramas de actividad. Se ha estimado en 3.604 el número total de turistas de fuera de Asturias que acudieron a la semifinal de la Copa Davis. Más concretamente, estos visitantes se han desglosado de la manera siguiente: 2.712 de las Federaciones Territoriales de tenis de España y de la USTA, la asociación de tenis estadounidense, además de las personas invitadas por los *sponsor* principales; 451 personas que compraron sus localidades en tiendas fuera de Asturias; 383 no residentes en Asturias que lo hicieron por Internet y 58 que lo hicieron por teléfono. Además, la información sobre la ocupación hotelera ha permitido cuantificar en 2.428 los turistas que acudieron a presenciar la eliminatoria de la Copa Davis y pernoctaron Gijón en establecimientos de alojamiento colectivo, cifrándose, por otro lado, en 1.176 los turistas que se habrían alojado en hoteles de otras zonas de Asturias.

El análisis de la influencia de la semifinal de la Copa Davis sobre Asturias no debe circunscribirse a la aportación al turismo, puesto que el desembolso necesario para la celebración del evento deportivo se ha traducido en diversas compras e inversiones dentro del municipio y del resto de la región que suponen un impacto directo y, además, dadas las relaciones interindustriales entre las distintas ramas de actividad, también habrían originado una serie de efectos indirectos e inducidos. De todos los gastos de la organización 247 mil euros se han destinado a compras en empresas con implantación regional, que son las que realmente interesan para analizar su capacidad de arrastre sobre la economía asturiana

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El efecto económico total de la celebración de la semifinal de la Copa Davis en Gijón, suma de los impactos debidos al incremento neto de turistas y a los gastos de

organización asumidos por el Ayuntamiento de la ciudad, habrían supuesto una aportación de 1'35 millones de euros a la región en términos de Valor Añadido Bruto. Además los 3.604 turistas compraron entradas por un importe neto de 240.000 euros, importe que supuso un ingreso para el Ayuntamiento. En relación al empleo, se ha estimado que la semifinal de la Copa Davis generó un total de 19 puestos de trabajo (equivalente anual).

Teniendo en cuenta que el Ayuntamiento de Gijón gastó en la organización de la semifinal un neto de 1'56 millones de euros (más de un millón de canon y pagos a la Real Federación Española de Tenis) y sin tener en cuenta el potencial impacto mediático que una empresa independiente evaluó en 4'99 millones de euros, puede concluirse que la organización del evento fue beneficiosa para la ciudad de Gijón.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aza, R.; Baños, J; Canal, J. y Rodríguez Guerrero, P. (2007), "The economic impact of football on the regional economy", *International Journal of Sport Management and Marketing* 2 (5/6): pp. 459-474.
- Baños, José; Pujol, Francesc y Rodríguez, Plácido (2012), "Análisis del impacto económico de la celebración del Campeonato del Mundo de Patinaje de Velocidad". *Estudios de Economía Aplicada* 30(2), 703-731.
- Blake, J. (2005), *The Economic Impact of the London 2012 Olympics*, Christel DeHaan Tourism and Travel Research Institute.
- Burns, P.; Hatch, J.; y Mules, T., (1986), *The Adelaide grand prix: The impact of a special event*, The Centre for South Australian Economic Studies, Adelaide, Australia.
- Dwyer, L.; Forsyth, P. y Spurr; R. (2005), "Estimating the Impacts of Special Events on an Economy", *Journal of Travel Research* 43: 351
- Dwyer, L.; Forsyth, P. y Spurr; R. (2006), "Assessing the Economic Impacts of Events: A Computable General Equilibrium Approach", *Journal of Travel Research*; 45; 59.
- Greig, M. y McQuaid, R. (2003), "*The Economic Impact of a Sporting Event: A Regional Approach*", Paper presented at 43rd European Regional Science Association Congress.
- Maennig, W. and Zimbalist, A. (2012), *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*, Cheltenham, Edward Elgar.

Retorno e impacto de los eventos deportivos. Análisis de cinco casos representativos

*España-Estévez, E.; González-Ruiz, J. ¹; Puga-González, E. ² y
Cabello-Manrique, D. ³*

¹Universidad de Granada

² E.U. del Profesorado La Inmaculada, Granada

³ Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Granada

1. INTRODUCCIÓN

Para justificar la financiación del deporte en su conjunto y, de los eventos deportivos en particular, es necesario contar con datos que avalen su necesidad (Baños, Pujol y Rodríguez, 2012). En la actual situación económica se hace imprescindible optimizar recursos, para ello veremos que nuevas fuentes de ingresos se han ido incorporando con fuerza, así como la tendencia actual hacia una financiación mixta publico-privada, frente a las financiaciones eminentemente públicas del pasado (Maennig y Plessis, 2007).

Además del fomento en la reducción del gasto, surgen nuevos métodos de captación de recursos que tienen en cuenta el escenario económico en el que nos movemos. La búsqueda de patrocinadores en distintos sectores comerciales es otra forma de colaboración, dan buen ejemplo países como Alemania, Italia o Francia, donde aparecen los primeros esponsorizadores (Fiat, Bayer, Phillips y Peugeot) (Andreff y Staudohar, 2000).

2. METODOLOGÍA

El objetivo del presente estudio es evaluar las razones por las cuales se justifica la celebración de grandes eventos deportivos, para lo cual repasamos algunos de los últimos celebrados, a través del análisis de contenido de sus memorias y resultados económicos.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los fundamentos teóricos del análisis de impacto económico de eventos deportivos se encuentran en el trabajo pionero de Burns, Hatch, y Mules (1986) para el estudio del Gran Premio de Fórmula 1 de Adelaida. Desde entonces se han realizado distintas contribuciones, destacando los trabajos como los de Getz (1987) y más recientemente Maennig y Zimbalist (2012).

3.1. Juegos olímpicos de Londres 2012

El crecimiento del PBI entre julio y septiembre fue del 1%, después de tres trimestres de caída consecutiva debido al drástico plan de ajuste y a la crisis de la deuda en la zona euro. Se trata del mayor crecimiento que registra el Reino Unido desde el tercer trimestre de 2007. Sólo la venta de entradas a los Juegos Olímpicos añadió un 0,2% a la economía (Oxford Economics, 2012).

3.2. Campeonato del Mundo Moto GP Valencia 2012

El impacto económico del gasto de los asistentes se estima en unos beneficios empresariales de 16 M€. Dentro de estos, uno de los ámbitos que mayor impacto supone es el de los servicios culturales, recreativos y deportivos (3 M€) (Martí Selva y Puertas Medina, 2012).

3.3 Juegos olímpicos de Atenas de 2004.

La mala planificación y el aumento incontrolado de los gastos llevó a Grecia a gastar aproximadamente 9,4 Mil M€ en la organización de los juegos, semejante gasto creó una deuda superior al 5% del PIB anual, provocando que en el 2005 el Grecia entrara en recesión (Woodard, 2004).

3.4. Copa del Mundo de Rugby 2007, Francia.

El impacto económico nacional se cifra en 538,7 M€. La ganancia social neta (beneficio) es la diferencia entre costes y beneficios sociales del evento y se cifra en 113,2 M€ (CDES, 2007)

3.5. Copa del Mundo FIFA 2006, Alemania.

Se estima un efecto de bienestar ("feel-good effect") valorado en 364 M€, en la sede del evento. El Beneficio generado para FIFA fue de unos 1,5 Mil M€, mientras que el coste asumido fue de 550 M €. La mayor fuente de financiación procedió de la cesión de derechos de televisión y marketing (1,9 B€.), seguido de la venta de tickets VIP (176 M €) (Maennig y Plessis, 2007).

4. CONCLUSIONES

La inversión en infraestructuras es una de las consecuencias más favorables derivada de la celebración de un evento deportivo, dejando un legado económico, deportivo y social para la ciudad sede tras la celebración del evento, que además el ciudadano percibe como tangible.

En la mayoría de eventos analizados se observa cómo el PIB mejora los registros o estos presentan expectativas favorables, gracias al fortalecimiento económico que supondrá para el país anfitrión la celebración de un gran evento deportivo. El aumento sustancial en la creación de empleo es un indicativo presente en las ciudades, países o regiones anfitrionas.

Retorno e impacto de los eventos deportivos. Análisis de cinco casos representativos.

En cuanto a las repercusiones económicas, parece que los derechos de retransmisión de las competiciones y las acciones de marketing, se configuran como la principal fuente de recursos para la financiación de los eventos deportivos.

Las cifras nos dan una visión que favorece la continuidad de estos eventos, lo que estimularía la tendencia de apoyo al deporte que se sigue en la actualidad y que queda respaldada en la literatura existente al respecto.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Andreff, W., y Staudohar, P. D., 2000. The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1 (3), 257-76.
- Baños, J., Pujol, F. y Rodríguez, P., 2012. El impacto del campeonato del mundo de patinaje de velocidad en Gijón. *Estudios de Economía Aplicada*, 30 (2), 703-732.
- CDES (Centre de Droit et d'Economie du Sport). 2007. The Economic Impact and Social Utility of the 2007 Rugby World Cup in France.
- Getz, D., 1987. Events Tourism: Evaluating the Impacts. En Ritchie, J.R.B. and Goeldner, C.R. (Eds) *Travel Tourism and Hospitality Research-A Handbook for Managers and Researchers*. New York: John Wiley and sons.
- Maennig, W. y Plessis, S., 2007. World Cup 2010: South African Economic Perspectives and Policy challenges informed by the experience of Germany 2006. *Contemporary Economic Policy*, 25 (4), 578-590.
- Maennig, W. y Zimbalist, A., 2012. *International Handbook on the Economics of Mega Sporting Events*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Martí Selva, M. L. y Puertas Medina, R., 2012. Impacto económico de la celebración de un evento deportivo: Campeonato del Mundo de MotoGP en Valencia. *Estudios de Economía Aplicada*, 30 (2), 683-702.
- Oxford Economics, 2012. The economic impact of the London 2012. Commissioned by Lloyds Bank Banking Group, 2012. *Olympic & Paralympic Games*, 4-8. Cheltenham: Edward Elgar.
- Woodard, D., 2004. Costs of hosting the 2004 Olympics. Mutual Funds Newsletter, available at: [www.about.com \(mutualfunds.about.com\)](http://www.about.com/mutualfunds.about.com).

**Consideración de los eventos deportivos como
fortalecedores de la economía en el sector turístico:
especial referencia a eventos multideportivos**

*España-Estévez, E.; González-Ruiz, J. ¹; Puga-González, E. ² y
Cabello-Manrique, D. ³*

¹Universidad de Granada

² E.U. del Profesorado La Inmaculada, Granada

³ Facultad de Ciencias del Deporte. Universidad de Granada

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de este estudio es mostrar los indicadores económico – turísticos más representativos de eventos deportivos precedentes, de forma que sirvan de apoyo y justificación para la celebración de eventos venideros (Gelders y Van Zuilen, 2012).

La contextualización del estudio dentro del sector turístico se debe a que nuestro país es uno de los principales destinos internacionales, lo que convierte al turismo en un sector económico dominante, generando grandes beneficios nacionales (INE, 2010: saldo positivo: 26.933 millones de euros).

2. METODOLOGÍA

Realizamos un estudio comparativo de las memorias de algunos eventos multideportivos más recientes en nuestro país, de los que se han tenido en cuenta: impacto mediático, presupuesto, financiación, estimación de impacto turístico.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Impacto mediático

Es uno de los ejes fundamentales para dar a conocer la ciudad anfitriona, ya que la configuración de la imagen de un destino depende, entre otros aspectos, de su imagen en medios como radio y televisión (Beerli y Martin, 2004). En el caso del FOJE, Jaca 2007, se firmaron acuerdos con los principales diarios deportivos del país, que publicaron, más de 1.000 noticias. La cobertura televisiva acumula 665.000 espectadores, lo que supone una repercusión económica equivalente a 285.000 €.

La Universiada de Mallorca 1999 fue retransmitida en más de 200 países y los Juegos Mediterráneos Almería 2005 en más de 70 países (con una valoración económica de 8.006.488 €, y 12.536.407 €. de audiencia acumulada

Impacto en el número de visitantes

Según Kurtzman y Zauhar (2005), el turismo deportivo es uno de los nichos de mercado de mayor crecimiento y constituye una industria valorada en 27 billones de dólares en EEUU.

El turismo deportivo supone un aumento hotelero y de restauración, gastos transporte, ocio y comercio. En Jaca 2007, según los datos de hoteles de las comarcas próximas, se pueden cifrar en 2.000 los visitantes adicionales registrados, que dejaron una media de 80 € por persona y día. Competiciones desarrolladas durante una media de 10 días, registros de más de 2.500 participantes, procedencias de más de 50 nacionalidades distintas, entre 1.500 y 3.000 voluntarios.

Estos son algunos de los indicadores del enorme potencial del sector deportivo en el turismo, aunque si queremos optimizar resultados, la política de atracción que se ejecute ha de combinar otro tipo de factores, que estimulen los sentimientos positivos hacia ella e incrementen su conocimiento (Gelders y Van Zuilen, 2011).

Impacto laboral

En Jaca 2007, el impacto laboral supone en torno a los 120 puestos de trabajo directos y 210 indirectos. En total, entre 475 y 500 empleos desde 2005 a 2007.

En la Universiada de Palma, además del legado en forma de instalaciones deportivas, estímulo para el turismo deportivo futuro, el evento generó 144 puestos de trabajo directos y 151 a través de empresas subcontratadas. Los grandes eventos generan riqueza y empleo, efectos directos sobre hoteles, restaurantes, transporte; e indirectos sobre infraestructuras, comercio y comunicaciones.

4. CONCLUSIONES

La repercusión mediática de un evento deportivo aumenta la afluencia turística a la ciudad sede, lo que además de provocar un crecimiento económico, supone la forma perfecta para dar a conocer su riqueza y cultura (Martí y Puertas, 2012).

Con políticas adecuadas de atracción: diversificación, oferta de actividades complementarias y de calidad, los individuos se verán atraídos un mayor número de días, prolongando su estancia e incluso planteándose volver. Esto supone un aliciente para el pronóstico de visitas e ingresos, con lo que aprovechando el impacto del evento aumentará el turismo en la ciudad. Además, uno de los efectos económicos de mayor importancia y relevancia hoy en día es la generación de empleo, que es una de las grandes repercusiones de la celebración de estos eventos.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Beerli, A. y Martin, J.D., 2004. Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, 33 (3), 657-681.
- Brown, C., Busser, J.A. y Baloglu, S., 2010. Sport Tourists in a Gaming Destination. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 14 (2), 59-68.
- Gelders, D. y Van Zuilen, B., 2012. City events: short and serial reproduction effects on the city's image? *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (1), 110-118.
- Lee, C.J. y Shen, T.Y., 2007. A study of the effects of sports-tourism features on tourist's perceived value and satisfaction. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 3 (1), 17-26.
- Martí S., M. L. y Puertas M., R., 2012. Impacto económico de la celebración de un evento deportivo: Campeonato del Mundo de Moto GP en Valencia. *Estudios de Economía Aplicada*, 30 (2), 683-702.
- Memoria de Gestión XV Juegos Mediterráneos Almería 2005. Dep. legal: M. 9.159-2006.
- Memoria Oficial Jaca 07. Ed. Fundación Jaca 2007.
- Memoria Oficial Palma Universiada 1999. Ed. Fund. Juegos Mundiales Universitarios Universiada Palma'99.

**El Impacto Económico del Wellness Corporativo:
una revisión**

Martínez-Lemos, R.I.¹

*¹Dpto. de Didácticas Especiales
Universidad de Vigo (UVIGO)*

1. INTRODUCCIÓN

El incremento de la naturaleza sedentaria de los trabajos y su impacto sobre los indicadores de salud y productividad de los empleados ha renovado el interés por los llamados programas de bienestar en el lugar de trabajo o Workplace Wellness Programs (WWP). Desde el punto de vista económico hay sólidos motivos para que las compañías inviertan recursos en el bienestar de sus empleados, entre otros porque incrementa los niveles de salud del trabajador y reduce considerablemente los gastos de atención sanitaria, a la vez que aumenta la productividad, al reducir la tasa de absentismo laboral (Anderson, 2009). Tradicionalmente en el ámbito anglosajón y especialmente en los EUA estos programas se han visto favorecidos porque un alto porcentaje de los trabajadores tiene contratada una póliza privada para la cobertura de su seguro de salud (Blumenthal, 2006). Esto significa que el ahorro en gasto sanitario beneficia a la aseguradora y le permite reducir la prima de riesgo y aplicar una bonificación a la póliza. Puesto que cualquier empleado pasa la mayor parte de las horas de vigilia semanal en el lugar de trabajo, es entendible que éste se convierta en un lugar natural para invertir en promoción de salud. Así lo ha entendido la Organización Mundial de la Salud (OMS) al impulsar una estrategia mundial de promoción de entornos laborales saludables. Estudios recientes han intentado estimar el grado de rentabilidad de estos programas de manera sistemática, pero la diversidad de tipología y enfoque de las intervenciones ha dejado algunas cuestiones sin resolver. El objetivo de este estudio fue revisar la evidencia disponible sobre el impacto económico de los WWP en términos de relación entre inversión y ahorro.

2. MÉTODO

Se realizó una búsqueda estructurada de fuentes primarias (artículos científicos) en 4 bases de datos del ámbito de las Ciencias de la Salud (PubMed), Economía y Empresa (Business Source Premier), Ciencias Sociales (Scopus) y Ciencias del Deporte (SportDiscus). Los términos incluidos para construir la ecuación de búsqueda fueron: “employee”, “wellness”, “workplace”, “health promotion” and “return on investment”. El resultado de la búsqueda fue de 142 registros. Finalmente el análisis se restringió a estudios que cumplieran tres criterios: (1) programas de intervención bien definidos, (2) comparación entre grupo tratamiento y control y (3) estudios con acceso libre (free-full text) o abstract disponible en inglés. Aplicando estos criterios fueron seleccionados finalmente para su análisis 46 estudios.

3. RESULTADO

3.1. Características de la muestra

La gran mayoría de los programas analizados pertenecen a grandes compañías de más de 1.000 empleados y con una cultura corporativa de clara influencia anglosajona, centrada en la productividad y entendida como el conjunto de valores compartidos por todos los empleados que constituyen el mayor activo de la empresa. Por sectores de actividad, una cuarta parte correspondió a servicios financieros, un 20% a la industria de manufacturas y un 15% al sector educativo medio y superior. El resto de sectores representados fueron telecomunicaciones, energía, productos farmacéuticos y publicidad.

3.2. Características de los programs

Las dos dimensiones que sirvieron para caracterizar a los diferentes programas fueron: (a) el método de reclutamiento de participantes y entrada al programa y (b) el objetivo central de la intervención. Respecto al primero en un 80% de los casos analizados se llevó a cabo a partir de una encuesta de evaluación de riesgo de salud que es autocumplimentada por cada empleado. Esta encuesta se completa con una evaluación clínica en la que se miden indicadores tales como tensión arterial, índice de masa corporal y lípidos en sangre, cuyos resultados motivarán o no la invitación a entrar en el programa. El otro 20% de los casos no utiliza la evaluación previa de salud, se apoyan en la entrega de materiales con información sobre hábitos saludables y/o en la oferta de un gimnasio o sala de fitness y tiempo de la jornada laboral retribuida para que pueda utilizarlos. En todos los casos la participación es totalmente voluntaria y en el 30% de los casos está incentivada. Respecto al segundo, los dos objetivos más comunes en estos programas son la deshabituación tabáquica y la prevención de sobrepeso y obesidad. Específicamente un 60% de los programas analizados estaban dirigidos a la pérdida de peso y a la mejora del fitness.

3.3. Impacto sobre el gasto sanitario

El 95% de los programas analizados incluían información sobre ahorro en gasto sanitario para los empleados. El tamaño medio del grupo de intervención fue de 3.201 empleados y el tamaño medio del grupo control fue de 4.547 empleados. El promedio de duración del seguimiento a estos programas para su análisis fue de 3

años. El promedio de coste/empleado/año de los programas fue de 144 \$ y el promedio de ahorro /empleado/año en gasto sanitario fue de 358 \$.

3.4. Impacto sobre el absentismo laboral

El 100% de los programas analizados incluían información sobre ahorro en coste por absentismo laboral. El tamaño medio del grupo de intervención fue considerablemente más pequeño que el del grupo control. El promedio de duración del seguimiento a estos programas para su análisis fue de 2 años. El promedio de coste/empleado/año de los programas fue de 132 \$ y el promedio de ahorro /empleado/año en coste por absentismo fue de 294 \$.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los estudios revisados confirman que los WWP generan a corto plazo un ahorro que casi duplica la inversión. Estos datos resultan ligeramente inferiores a los documentada en una reciente meta-análisis (Chapman, 2012). En Europa, la implantación de los WWP se encuentra en fase de expansión de la mano de compañías multinacionales (Márquez, 2006) y no hay apenas datos disponibles sobre su impacto económico.

5. REFERENCIAS

- Anderson, L. M., Quinn, T. A., Glanz, K., Ramirez, G., Kahwati, L. C., Johnson, D. (2009). The effectiveness of worksite nutrition and physical activity interventions for controlling employee overweight and obesity: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(4), 340-357.
- Blumenthal, D. (2006). Employer-sponsored health insurance in the united states--origins and implications. *The New England Journal of Medicine*, 355(1), 82-88.
- Chapman, L. S. (2012). Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2012 update. *American Journal of Health Promotion : AJHP*, 26(4), 259-267
- Márquez, S. (2006). Multinationals bring wellness plans to europe . *Workforce Management*, 85(19), 14-18.

**Análisis clúster y determinación de perfiles de
residentes según su percepción sobre el impacto
socio-económico de un evento deportivo**

*Parra-Camacho, D.¹; Añó-Sanz, V.¹; Ayora-Pérez, D.¹ y Núñez-Pomar,
J.M.¹*

*¹Departamento de Educación Física y Deportiva
Universidad de Valencia*

1. INTRODUCCIÓN

El análisis del impacto social de los eventos deportivos permite conocer cuál es la percepción de los residentes de una localidad sobre un determinado acontecimiento. La mayoría de estudios realizados en este ámbito de investigación se han centrado en contemplar la población como un conjunto homogéneo a la hora de analizar su forma de percibir los eventos (e.g. Año, Calabuig y Parra, 2012; Kim, Gursoy y Lee, 2006). No obstante, diversos trabajos han destacado la importancia de diferenciar a los residentes según sus actitudes hacia estos eventos, identificado subgrupos dentro de la población con características y percepciones similares (e.g. Fredline y Faulkner, 2000; Fredline, Deery y Jago, 2005; Zhou, 2010).

El objetivo de este estudio es conocer las percepciones de los residentes sobre el impacto socio-económico de un evento deportivo mediante la identificación de grupos con actitudes similares hacia este evento y la definición de las características de su perfil.

2. METODOLOGÍA

Para realizar este trabajo se elaboró una encuesta con diversos ítems que reflejan la percepción de los ciudadanos en torno a posibles beneficios y costes de carácter socio-económico derivados de la acogida del Gran Premio de Europa de Fórmula 1. Un total de 12 ítems fueron evaluados mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos. También incluimos una serie de ítems y preguntas referidas a diversas variables intrínsecas: interés y afición por el deporte, apoyo al evento, asistencia al evento, participación en eventos deportivos, vinculación económica o laboral tanto a nivel personal como familiar con el evento, identificación con la política de la administración, percepción sobre la organización del evento, frecuencia con la que se acude a la zona del circuito donde se celebra el evento (zona del puerto y barrios marítimos), grado de identificación e intenciones futuras. Además se incluyeron una serie de preguntas relacionadas con las variables sociodemográficas.

Se recogieron un total de 437 encuestas válidas correspondientes a residentes en Valencia. Con la finalidad de optimizar los resultados se aplicó un análisis clúster combinando métodos jerárquicos y no jerárquicos, en el que se incluyeron los 12 ítems de la primera parte del cuestionario con el objetivo de identificar grupos de residentes con patrones de respuestas similares. En este análisis se omitieron los

ítems y preguntas referidos a los otros aspectos del cuestionario (variables intrínsecas, sociodemográficas...), que se emplearían para definir las características de los perfiles de los grupos de residentes identificados mediante este análisis.

3. RESULTADOS

Los resultados mostraron tres grupos de residentes que ofrecían una buena interpretación del estudio: “favorables” (14,42%), “realistas” (38,44%) y “detractores” (47,14%). Los residentes denominados como favorables mostraban una clara tendencia positiva en casi todos los posibles beneficios analizados, ya que la mayoría de los ítems obtienen medias situadas entre los valores de 4 (de acuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo), en cambio los detractores se situaban en el extremo opuesto y los residentes calificados como realistas mostraban puntuaciones más moderadas o neutrales tanto en los posibles costes como beneficios (ver tabla 1).

Tabla 1. Valor medio para cada variable en los tres clusters y las pruebas F de las variables entre los tres clusters (obtenidos a través del método de K-medias).

	Favorables (n = 63)	Realistas (n = 168)	Detractores (n = 206)
La Fórmula 1 (F1) aporta beneficios económicos a la ciudad de Valencia.	4,25	3,14	1,81
Debido a la F1 ha aumentado el turismo en Valencia durante todo el año.	4,08	2,97	1,75
La F1 incrementa las oportunidades de trabajo.	4,13	2,83	1,84
La F1 aumenta el comercio y los negocios locales.	4,17	3,32	2,13
La F1 incrementa las inversiones privadas y las oportunidades de negocio.	4,22	3,08	2,28
La F1 promociona la ciudad como destino turístico.	4,52	3,73	2,63
Gracias la F1 ha mejorado el empleo en Valencia.	3,71	2,55	1,46
La F1 incrementa el consumo en la ciudad.	4,03	3,14	2,06
La F1 aporta grandes beneficios en el barrio donde se celebra (marítimo).	4,33	3,50	2,00
La inversión pública en la F1 compensa los beneficios que aporta.	4,16	2,21	1,26
La F1 genera ingresos para proyectos sociales.	3,46	2,04	1,24
Creo que la financiación pública destinada a la F1 podría ser utilizada en otros proyectos públicos.	3,05	3,94	4,81

Comprobamos como las principales variables que diferenciaban a los grupos de residentes en función de sus percepciones sobre el impacto socio-económico del evento deportivo fueron el interés por el deporte ($\chi^2_{(4)}=53,91$; $p<0,001$), la afición, ($\chi^2_{(6)}=70,58$; $p<0,001$), la asistencia al evento ($\chi^2_{(2)}=35,38$; $p<0,001$), el respaldo a su celebración ($\chi^2_{(4)}=129,98$; $p<0,001$), la identificación con la política deportiva ($\chi^2_{(4)}=148,26$; $p<0,001$) y la percepción sobre la organización del evento ($\chi^2_{(4)}=98,22$; $p<0,001$). También los aspectos relacionados con el grado de identificación con el evento y las intenciones futuras mostraron diferencias significativas entre los clusters.

4. CONCLUSIONES

Los resultados de este estudio permiten identificar tres grupos de residentes con percepciones diferentes sobre el impacto socioeconómico de la Fórmula 1 (favorables, realistas y detractores), así como, contrastar la relevancia de diversas variables intrínsecas a la hora de diferenciarlos y determinar sus características. De ahí, la importancia de contemplar de forma heterogénea a la comunidad de acogida a la hora de analizar el impacto social de los acontecimientos deportivos.

5. REFERENCIAS

- Añó, V., Calabuig, F. y Parra, D. (2012). Impacto Social de un gran evento deportivo: el Gran Premio de Europa de Fórmula 1. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 7(19), 53-65.
- Kim, H.J., Gursoy, D. y Lee, S.B. (2006). The impact of the 2002 World Cup on South Korea: Comparisons of pre-and post-games. *Tourism Management*, 27(1), 86-96.
- Fredline, E. y Faulkner, B. (2000). Host community reactions: A cluster analysis. *Annals of Tourism Research*, 27(3), 763-784.
- Fredline, E., Deery, M. y Jago, L. (2005). *Host community perception of the impacts of the Australian Formula One Grand Prix in Melbourne: A comparison of resident reactions in 1999 with 2002*. Gold Coast, Australia: Sustainable Tourism Cooperative Research Centre.
- Zhou, J. Y. (2010). Resident perceptions toward the impacts of the Macao Grand Prix. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(2), 138-153.

Relación entre el apoyo a la acogida de un evento deportivo y la percepción de los residentes sobre el impacto socio-económico

Parra-Camacho, D.¹; Calabuig-Moreno, F.¹ y Añó-Sanz, V.¹

*¹Departamento de Educación Física y Deportiva
Universidad de Valencia*

1. INTRODUCCIÓN

Los eventos deportivos son acontecimientos temporales que necesitan ser respaldados por los diferentes grupos de interés entre los que se encuentran los residentes de la ciudad en la que se organiza el evento. Diversos autores han destacado la importancia del respaldo al evento de los residentes (e.g. Gursoy y Kendall, 2006; Preuss y Solberg, 2006; Fredline, 2004; Zhou, 2010) ya que son los que deben decidir sobre la posibilidad de un incremento de los impuestos para financiarlo, son los que en su mayoría van a mantener contacto con los visitantes que acuden con motivo del evento y, además, pueden mejorar el legado del acontecimiento en la ciudad de acogida. La falta de predisposición a acoger el evento puede desencadenar en la oposición, el malestar, las protestas, la hostilidad hacia los visitantes, así como, el emprendimiento de acciones legales que pueden poner en peligro su continuidad (Gursoy y Kendall, 2006; Fredline, 2004; Waitt, 2003).

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la percepción de los residentes sobre el impacto socio-económico del Gran Premio (GP) de Europa de Fórmula 1 (F1) y su influencia en la disposición o respaldo a acoger en su ciudad este acontecimiento deportivo durante las próximas ediciones.

2. METODOLOGÍA

En este estudio se consultó la percepción de 443 residentes sobre posibles beneficios y costes socio-económicos derivados de la acogida de este evento. Estos aspectos se reflejaron en una encuesta con 14 ítems evaluados mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos. También, se consultó el respaldo de los residentes al evento mediante una pregunta dicotómica y se recogieron datos de carácter sociodemográfico. Se llevó a cabo un procedimiento de muestreo por conveniencia debido a la ausencia de un censo de residentes, diferente de empadronados, consistente con el desarrollado en otros trabajos previos sobre esta área. Las encuestas se recogieron durante el primer trimestre de 2012. Se realizó una regresión logística binaria para evaluar la relación entre la disposición de los residentes a acoger el evento en próximas ediciones, los ítems de impacto socio-económico y las variables sociodemográficas. Se calcularon los odds ratios (Exp (B)), los valores de p , la prueba de Hosmer-Lemeshow para evaluar la bondad de ajuste del modelo y la R^2 de Nagelkerke para identificar la cantidad de varianza explicada.

3. RESULTADOS

Los análisis estadísticos mostraron un buen ajuste del modelo, según la prueba de Hosmer-Lemeshow ($\chi^2 = 7.09, p = .53$), mientras que el estadístico R² de Nagelkerke indicó que las covariables incluidas en el modelo explicaban un 68.9% de la varianza. Los resultados mostraron diversos ítems en los que se encontró una relación significativa con el respaldo a la acogida de la F1 (ver tabla 1).

Tabla 1. Resultados de la regresión logística entre el respaldo al evento y la percepción de los residentes sobre el impacto socio-económico.

Variables	B	E.T.	Exp(B)	Sig.
La F1 aporta beneficios económicos a la ciudad de Valencia	,646	,213	1,91	,002**
Debido a la F1 ha aumentado el turismo en Valencia durante todo el año	-,281	,202	,76	,165
La F1 incrementa las oportunidades de trabajo	,408	,205	1,50	,046*
La F1 aumenta el comercio y los negocios locales	,552	,213	1,74	,009**
La F1 incrementa las inversiones privadas y las oportunidades de negocio	-,356	,194	,70	,066
La F1 promociona la ciudad como destino turístico	,465	,198	1,59	,019*
Creo que ha habido demasiada inversión pública en la F1	,010	,170	1,01	,955
Gracias la F1 ha mejorado el empleo en Valencia	,727	,207	2,07	,000***
La F1 incrementa el consumo en la ciudad	-,202	,207	,82	,331
La celebración de la F1 encarece los precios de consumo en Valencia	-,383	,178	,68	,031*
La F1 aporta grandes beneficios en el barrio donde se celebra (marítimo)	-,139	,170	,87	,413
La inversión pública en la F1 compensa los beneficios que aporta	,569	,217	1,77	,009**
La F1 genera ingresos para proyectos sociales	,119	,235	1,13	,613
Creo que la financiación pública destinada a la F1 podría ser utilizada en otros proyectos públicos	-,506	,172	,60	,003**
Edad	-,020	,012	,98	,113
Sexo (hombre)	1,051	,385	2,86	,006**
Nivel de estudios (primarios)	1,453	,604	4,277	,016*
Nivel de estudios (secundarios)	,308	,408	1,361	,451

* $p \leq 0,05$; ** $p \leq 0,01$; *** $p \leq 0,001$

Así, por cada incremento de una unidad en la percepción de los residentes sobre las variables “la F1 aporta beneficios económicos a la ciudad”, “incrementa las oportunidades de trabajo”, “aumenta el comercio y los negocios locales”, “promociona la ciudad como destino turístico”, “ha mejorado el empleo en Valencia” y la “inversión pública en la F1 compensa los beneficios que aporta”, las probabilidades de que los residentes manifiesten su voluntad de respaldar la organización del evento en próximas ediciones (frente a la de no respaldarla) se incrementó en 1,91, 1,50, 1,74, 1,59, 2,07 y 1,77, respectivamente. Sin embargo, por cada unidad de incremento en las variables de “encarece los precios de consumo” y “creo que la financiación pública destinada a la F1 podría utilizarse en otros proyectos públicos”, las probabilidades disminuyeron en 0,68 y 0,60, respectivamente. Por otro lado, las variables sociodemográficas de género y nivel de estudios se relacionaron significativamente con el respaldo a la acogida del evento.

4. CONCLUSIONES

Los resultados permiten comprobar que la tendencia al acuerdo en las percepciones de los residentes sobre los beneficios socio-económicos de un evento deportivo puede incrementar el apoyo de los ciudadanos a la celebración del acontecimiento en próximas ediciones, mientras que una tendencia al acuerdo en la percepción sobre los costes socio-económicos disminuiría la probabilidad de respaldarlo.

5. REFERENCIAS

- Fredline, E. (2004). Host community reactions to motorsport events: The perception of impact on quality of life. En B. W. Ritchie y D. Adair (Eds.), *Sport tourism: Interrelationships, impacts and issues* (pp. 155-173). Clevedon, Reino Unido: Channel View Publications.
- Gursoy, D. y Kendall, K. W. (2006). Hosting mega events: Modeling locals' support. *Annals of Tourism Research*, 33(3), 603-623.
- Preuss, H. y Solberg, H. A. (2006). Attracting major sporting events: The role of local residents. *European Sport Management Quarterly*, 6(4), 391-411.
- Waite, G. (2003). Social impacts of the Sydney Olympics. *Annals of Tourism Research*, 30(1), 194-215.
- Zhou, J. Y. (2010). Resident perceptions toward the impacts of the Macao Grand Prix. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(2), 138-153.

Diseño y desarrollo de una herramienta para el análisis de impacto de eventos deportivos

Salgado-Barandela, J.¹; Barajas-Alonso, A.¹; Lera-López, F.² y Sánchez-Fernández, P.¹

*¹Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Vigo*

*²Departamento de Economía
Universidad Pública de Navarra*

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es fruto de la realización de un contrato de investigación entre el Instituto Navarro de Deporte y Juventud y un grupo de investigadores de la Universidad Pública de Navarra y del grupo de investigación SETrg de la Universidad de Vigo. El objetivo principal de dicho contrato de investigación fue el diseño y desarrollo de una aplicación informática que permitiera cuantificar ex ante el impacto económico a nivel regional y local de eventos deportivos. De esta manera, en un contexto de racionalización y uso eficiente de los recursos públicos, se dota de una herramienta de decisión a los gestores de la política deportiva en el análisis del potencial económico de la realización de eventos deportivos.

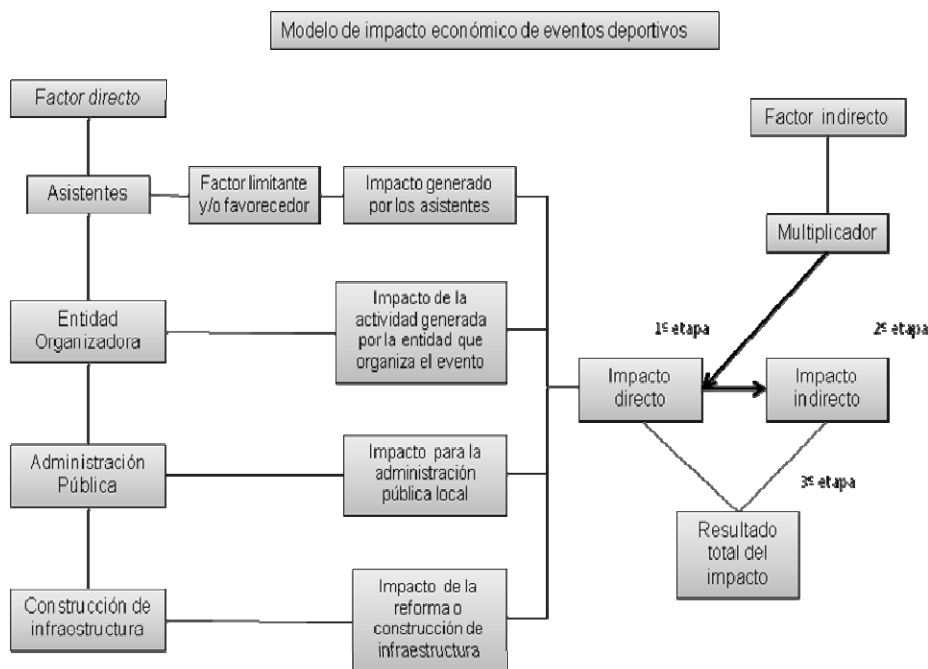
2. FASES DEL PROYECTO

- Fase I. Diseño del modelo de impacto

Para el desarrollo de la aplicación, previamente se realiza un análisis de las distintas metodologías que se emplean en los estudios de impacto de eventos deportivos. Se decide tomar como referencia el método de Análisis Coste Beneficio (ACB), considerándolo un sistema aplicable a la mayoría de acontecimientos. Dicho método se combina con la utilización de las tablas Input-Output para obtener coeficientes multiplicadores necesarios, para calcular el efecto indirecto generado. Los trabajos de Kesenne (2005), Preuss, et al. (2010) y Kesenne, et al. (2011) ha servido de referencia para el desarrollo del modelo.

La estimación del impacto que ofrece la herramienta – denominada *Analizador SET de impacto económico de eventos*- permite distinguir entre distintos factores que determinan la repercusión global del evento. Se identifican en cada uno de los factores, los datos y características que deben cumplir para su análisis. De esta manera, se obtiene un esquema del modelo que será la base de su diseño informático.

Figura 1. Esquema del modelo diseñado (Fuente: elaboración propia)



– **Fase II. Automatización del modelo de impacto**

En la segunda fase se diseñan los algoritmos necesarios para transformar el modelo conceptual en una herramienta informática. Se realizan pruebas del prototipo obtenido para comprobar la estabilidad del sistema, su correcto funcionamiento y la calidad de los resultados.

– **Fase III. Implementación del modelo**

El modelo pasa a una fase de prueba por parte del Instituto Navarro de Deporte y Juventud, que comprueba su aplicación para el análisis de eventos realizados en la Comunidad Foral de Navarra.

3. RESULTADOS

La utilidad de la aplicación informática es eminentemente práctica. El *Analizador SET* permite a los agentes decisores de la política deportiva realizar la medición ex ante del impacto económico de eventos, así como la recreación de escenarios probables con distintos datos y estimaciones. Este tipo de análisis representa un buen apoyo para la toma de decisiones y permite identificar los aspectos susceptibles

de mejora, antes de que se lleve a cabo el acontecimiento deportivo. Diversos autores han demostrado que muchos estudios de impacto –en mayor medida los de tipo ex ante- cometen errores en el uso de las metodologías o las manipulan aportando falsas expectativas. Trabajos recientes como los realizados por Lamla, et al. (2012), DeNooij (2012) y Andreff (2012) inciden en estos hechos analizando la aplicación de este tipo de estudios en distintos acontecimientos deportivos, instalaciones, franquicias y equipos profesionales. El trabajo aquí presentado persigue mejorar la obtención de estimaciones y facilitar la puesta en práctica de las metodologías de análisis de impacto, marcando unas pautas que eviten incurrir en errores que aporten resultados alejados de la realidad.

4. REFERENCIAS

- Andreff, W., 2012. The Winner's curse: why is the cost of sports mega-events so often underestimated?. En W. Maennig y A. Zimbalist (eds.), *International Handbook on the Economics of Mega-Sporting Events* (pp. 37-69). Edward Elgar Pub.
- De Nooij, M., 2012. Mega Sports Events: A Probabilistic Social Cost-Benefit Analysis of Bidding for the Games. *Journal of Sports Economics*, 00(0), 1-10.
- Késenne, S., 2005. Do We Need an Economic Impact Study or a Cost-Benefit Analysis of a Sports Event?. *European Sport Management Quarterly*, 5 (2), 133-142.
- Kesenne, S., Taks, M., Chalip, L., Green, B.C., y Martyn, S., 2011. Economic Impact Analysis Versus Cost Benefit Analysis: The Case of a Medium-Sized Sport Event. *International Journal of Sport Finance*, 6, 187-203.
- Lamla, M. J., Straub, M., y Girsberger, E.M., 2012. On the Economic Impact of International Sport Events: Microevidence from survey data at the EURO 2008. *Eidgenössische Technische Hochschule Zürich, KOF Swiss Economic Institute*, 317, 1-26.
- Preuss, H., Könecke, T., y Schütte, N., 2010. Calculating The Primary Economic Impact of a Sports Clubs Regular Season Competition. A First Model. *Journal of sporting Science and Physical Education*, 60, 17-22.

Área 2

Balances Financieros

**¿Son fiables los resultados derivados de la aplicación
del método de valoración contingente? Evidencia en
el ámbito del deporte**

Castellanos, P.¹; García, J.² y Sánchez, J.M.³

*¹ Departamento de Economía Aplicada I
Universidade da Coruña*

*² Departament d'Economia I Empresa
Universitat Pompeu Fabra*

*³ Departamento de Economía Aplicada I
Universidade da Coruña*

1. OBJETIVO Y MOTIVACIÓN

El objetivo de este trabajo es doble. En primer lugar, aportar evidencia empírica sobre la validez del Método de Valoración Contingente (MCV) como instrumento de cuantificación de los beneficios intangibles asociados a la existencia de un club de fútbol profesional en una ciudad determinada. En segundo lugar, se trata de obtener evidencia adicional sobre la naturaleza y el alcance de los factores determinantes de la disposición a pagar (DAP) de los individuos por disfrutar de los mencionados beneficios.

Llevar a cabo esta investigación reviste especial interés en la medida en que el MVC es, probablemente, el más controvertido de los métodos de valoración de bienes que no tienen un precio de mercado (externalidades y bienes públicos) y es objeto de numerosas críticas desde el punto de vista metodológico. En este sentido, los resultados de este trabajo permiten profundizar en la discusión de las fortalezas, debilidades y en la justificación de la aplicación del MVC en el ámbito del deporte. Entre los estudios más recientes en los que se aplica este tipo de metodología en el citado ámbito cabría destacar los de Atkinson et al. (2008), Walton et al. (2008) y Vekeman et al. (2013). Por otra parte, los precedentes más inmediatos que abordan específicamente el caso que sirve de referencia para este trabajo lo constituyen Castellanos y Sánchez (2007) y Castellanos et al. (2011).

2. METODOLOGÍA Y DATOS

El ejercicio empírico que se lleva a cabo se basa en estimaciones (mediante sendos modelos Tobit y Logit) realizadas a partir de los resultados de dos encuestas diseñadas específicamente para aplicar el MVC al caso del RC Deportivo de La Coruña y realizadas en los años 2003 (escenario A) y 2012 (escenario B).

De este modo se dispone dos puntos de referencia interesantes para nuestro análisis. El escenario A se corresponde con un momento (año 2003) en el que la ciudad de A Coruña cuenta con un equipo (el RC Deportivo) que desde la temporada 1992-93 ha venido cosechando importantes éxitos deportivos tanto a nivel nacional como internacional. Por el contrario, el escenario B refleja una situación completamente distinta, con menores éxitos deportivos y, sobre todo, en la que existe una amenaza creíble de posible descenso de categoría (con el consiguiente riesgo de desaparición del equipo que ello podría conllevar). En el año 2012 el equipo llevaba varias

temporadas de declive deportivo que culminan con el descenso de categoría en el año 2011. En el momento de realizar la encuesta el club estaba recién ascendido a la máxima categoría del fútbol español.

El análisis comparativo de los datos correspondientes a ambos escenarios permite evaluar la influencia de los éxitos deportivos y el contexto económico general sobre los resultados de la aplicación del MVC. Dado que se trata de dos encuestas prácticamente idénticas, los resultados no estarán afectados por los sesgos que habitualmente limitan la validez de los resultados de la aplicación de este tipo de metodología (vehículo de pago, el sesgo de anclaje, formato de pregunta etc.).

3. RESULTADOS

Los principales resultados de la estimación empírica que identifica los determinantes de la DAP se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1. Determinantes de la Disposición a Pagar (DAP)

Variables	Modelo Logit		Modelo Tobit	
	2003	2012	2003	2012
x ₁ (Importe de la contribución)	(-0'0660) ***	(-0'0428) ***		
x ₂ (Renta)	4'77·10 ⁻⁵ **	4'48·10 ⁻⁵ ***	3'4810·10 ⁻⁴ ***	0'0003 **
x ₄ (Partidos presenciados)	0'0906 ***	0'0423 ***	0'5474 ***	0'5618 ***
x ₅ (Partidos vistos TV)	0'0216 ***	0'0151 **		0'1795 ***
x ₆ (Bienes públicos)	0'5020 ***	0'4117 ***	3'6196 ***	4'4336 **
x ₆₄ (Calidad de vida)		0'3814 *	2'5381 **	7'1495 ***
x ₈ (Celebración éxitos deportivos)		0'5600 ***		
x ₁₀ (Sexo)			3'7879 ***	
x ₁₁ (Edad)				(-0'1979) ***
x _{12_2} (Formación Profesional)			(-13'4353) ***	
x _{12_3} (Estudios universitarios)	(-0'4983) *			
C (Constante)	(-1'372) *	(-2'365) ***		(-21'705) ***
R ²			0'1945	0'123
R ² ajustado			0'1860	0'1098
R ² Mc Fadden	0'2140	0'1483		
R ² Cox y Snell	0'2158	0'1765		
R ² Nagelkerke	0'3178	0'2416		
p-valor prueba ómnibus	0'0000	0'0000		
p-valor prueba Hosmer-Lemeshow	0'3827	0'1426		
% global aciertos (modelo completo)	78'65	70'81		
% glob. aciertos (modelo sólo con cte)	74'48	63'76		
Criterio Akaike	0'9172	1'1422	7'3338	5'9170
Número de outliers	18 (3'13 %)	8 (1'34 %)		
Número de observaciones	576	593	576	593

* = Significativo al 10 %; ** = Significativo al 5 %; *** = Significativo al 1 %

¿Son fiables los resultados derivados de la aplicación del método de valoración contingente?

En términos generales, se puede afirmar que la consistencia de las estimaciones realizadas a partir de las dos muestras aporta evidencia favorable a la utilidad y validez del MVC como instrumento de valoración de intangibles en el ámbito del deporte. Más específicamente, la realización de un contraste de hipótesis de igualdad de medias y de varianzas pone de manifiesto que la DAP varía significativamente entre los dos escenarios (es menor en el escenario B), lo cual permite verificar la sensibilidad de los resultados a los factores que configuran el escenario en que se aplica el método: la coyuntura económica, los éxitos deportivos cosechados por el equipo y la verosimilitud de la contingencia (posibilidad de desaparición del equipo).

Por otra parte, las variables significativas siguen siendo prácticamente las mismas y su influencia sobre la DAP se ajusta a lo que cabría esperar a priori de acuerdo con las predicciones de la teoría. Además, basándonos en las estimaciones realizadas se ha podido constatar que los cambios más significativos tienen lugar en el peso relativo que supone el valor de no uso en la DAP total cuando la estimación se realiza a través de un modelo logit.

4. REFERENCIAS

- Castellanos, P. y Sánchez, J.M., 2007. The economic value of a sports club for a city: empirical evidence from the case of a Spanish football team. *Urban Public Economics Review*, nº7, 13-39.
- Castellanos, P., García, J. y Sánchez, J.M., 2011. The Willingness to Pay to Keep a Football Club in a City: How important are the Methodological Issues? *Journal of Sports Economics*, 12(4), 464-486.
- Atkinson, G., Mourato, S., Szymanski, S., y Ozdemiroglu, E., 2008. Are we willing to pay enough to 'Back the Bid?': Valuing the intangible impacts of London's bid to host the 2012 summer olympic games. *Urban Studies*, 45, 419-444.
- Walton, H., Longo, A., & Dawson, P., 2008. A contingent valuation of the 2012 London Olympic games: A regional perspective. *Journal of Sports Economics*, 9, 304-317.
- Vekeman, A., Meulders, M., Praet, A., Colpaert, J. y Van Puyenbroeck, T., 2013. Contingent Valuation of a Classic Cycling Race. *Journal of Sports Economics*, 8(3), 244-254.

**Eficiencia de las Federaciones Olímpicas Españolas.
Un Análisis mediante un Modelo DEA en Red
relacional**

de Carlos Villamarín, P.¹; Pérez González, A.² y Alén González, E.¹

*¹ Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo*

*² Departamento de Estadística e Investigación Operativa
Universidad de Vigo*

1. INTRODUCCIÓN

Las Federaciones Deportivas, al igual que cualquier organización, gestionan unos recursos limitados con el objetivo de lograr los mejores resultados, de carácter deportivo en este caso. En particular, los recursos económicos de los que gozan, provenientes en buena parte de las subvenciones del Consejo Superior de Deportes, les permite dar cobertura a los deportistas de alto nivel que participan en las competiciones deportivas internacionales más importantes. En el caso español, el Programa ADO aporta recursos adicionales al deporte de alto nivel que contribuyen decisivamente al logro de resultados deportivos relevantes. El objetivo de este trabajo es analizar, mediante la técnica del Análisis Envolvente de Datos o *Data Envelopment Analysis* (DEA), la eficiencia relativa de las Federaciones olímpicas españolas. Para ello, se recurre a un modelo DEA en red relacional (*relational network DEA model*), con estructura en serie, que permite tener en cuenta la relación entre los distintos procesos que se pueden distinguir dentro de lo que podríamos denominar función de producción de resultados deportivos de las Federaciones.

2. ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA MEDIANTE LA TÉCNICA DEA

La técnica DEA, en sus distintas variantes, se ha convertido en una de las más utilizadas a la hora de analizar la eficiencia de cualquier unidad de decisión (UD) que utiliza unos *inputs* para alcanzar determinados *outputs*. Así, se pueden encontrar ejemplos aplicados a sectores económicos tan dispares como los seguros (Kao, 2009) o el alojamiento (Shang et al., 2010).

La investigación en economía del deporte tampoco ha permanecido ajena a esta dinámica. Diferentes modelos DEA se han aplicado a deportes colectivos, como el fútbol (Barros et al., 2010), o individuales, como el golf (Fried et al., 2004). Especial mención merecen aquellas aportaciones que han tratado de medir el rendimiento deportivo de los países en grandes competiciones como los Juegos Olímpicos (Soares de Mello et al., 2012; Wu y Liang, 2010; Churilov y Flitman, 2006).

3. METODOLOGÍA

En este trabajo se recurre a un modelo DEA en red (Kao, 2009) con dos etapas en serie, para representar la función de producción de resultados deportivos de las Federaciones analizadas. En concreto, se introducen unas variables intermedias que recogen el volumen de deportistas de alto nivel, que son *outputs* de los recursos

presupuestarios e *inputs* de los resultados deportivos. Por tanto, la primera etapa permite medir la eficiencia de los recursos presupuestarios a la hora de generar deportistas de alto nivel; mientras que la segunda etapa permite medir la eficiencia (eficacia) de los deportistas de alto nivel a la hora de obtener resultados deportivos. La eficiencia total del sistema es el producto de las eficiencias de ambas etapas.

Las variables y datos utilizados se han obtenido del Resumen de datos estadísticos de la Memoria 2011 del Deporte Federado y de Alta Competición, publicado por el Consejo Superior de Deporte (CSD). En una primera versión del modelo (A) se han incluido dos *inputs* (Recursos propios y Subvenciones del CSD), dos variables intermedias (Número de deportistas de alto nivel y Número de becados en Centros de Alto Rendimiento) y tres *outputs* (medallas de oro, plata y bronce en competiciones internacionales). Para estimar la influencia del Programa ADO, en una segunda versión del modelo (B) se han añadido a los *inputs* las Ayudas ADO y a las variables intermedias el Número de deportistas ADO. De las 28 Federaciones olímpicas, se han descartado 3 (Boxeo, Deportes de Hielo y Tenis de Mesa) cuyos deportistas no ganaron ninguna medalla durante 2011.

4. RESULTADOS

Teniendo en cuenta que la eficiencia varía entre 0 y 1, a continuación sintetizamos los principales resultados obtenidos:

- Modelo A: la eficiencia total media es bastante baja (0,227), no habiendo ninguna Federación eficiente. El grado de ineficiencia es menor en la primera etapa (0,542), en la que se distinguen 4 Federaciones eficientes (Halterofilia, Tiro con Arco, Luchas Olímpicas y Hockey), que en la segunda (0,465), en la que también hay 4 Federaciones eficientes (Judo, Tenis, Bádminton y Deportes de Invierno).
- Modelo B: la eficiencia media también es baja, aunque mayor que en A (0,339). De hecho, hay una Federación eficiente (Bádminton). De nuevo, el grado de ineficiencia es menor en la primera etapa, en la que el indicador aumenta notablemente (0,757), y en la que se distinguen 8 Federaciones eficientes (a las cuatro de A se le suman Bádminton, Pentatlón Moderno, Remo y Fútbol), que en la segunda etapa (0,465), en la que el indicador se mantiene constante y se detectan las mismas 4 Federaciones eficientes.

5. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos sugieren que el Programa ADO estaría incrementando la eficiencia de las Federaciones olímpicas españolas. Dicha mejoría es muy evidente en el caso de Federaciones como Bádminton, Pentatlón Moderno, sobre todo, aunque también en Tenis, Judo, Tiro Olímpico o Triatlón. Por el contrario, la situación no se altera en el caso del Baloncesto, Halterofilia, Hockey, Taekwondo o Vela. Las mejoras se concentran en la primera etapa. De hecho, 7 Federaciones empeoran ligeramente los registros correspondientes a la segunda etapa. Parece, por tanto, que el Programa ADO concentra sus efectos benéficos en la eficiencia a la hora de obtener deportistas excelentes a partir de las disponibilidades presupuestarias, más que en la eficacia de estos deportistas a la hora de obtener medallas en competiciones internacionales.

6. REFERENCIAS

- Barros, C.P., Assaf, A. y Sá-Earp, F. 2010. Brazilian Football League Technical Efficiency: A Simar and Wilson Approach. *Journal of Sports Economics*, 11(6), 641-651.
- Churilov, L. y Flitman, A., 2006. Towards fair ranking of olympics achievements: The case of Sydney 2000. *Computers and Operations Research*, 33(7), 2057-2082.
- Fried, H.O., Lambrinos, J. y Tyner, J., 2004. Evaluating the performance of professional golfers on the PGA, LPGA and SPGA tours. *European Journal of Operational Research*, 154(2), 548-561.
- Kao, C., 2009. Efficiency decomposition in network data envelopment analysis: A relational model. *European Journal of Operational Research*, 192, 949-962.
- Soares de Mello, J.C, Angulo-Meza, L. y Gomes Lacerda, F., 2012. A DEA model with a non discretionary variable for Olympic evaluation. *Pesquisa Operacional*, 32(1), 21-29.
- Shang, J.-K., Wang, F.-C. y Hung, W.-T., 2010: A stochastic DEA study of hotel efficiency. *Applied Economics*, 42(19), 2505-2518.
- Wu, J. y Liang, L., 2010. Cross-efficiency evaluation approach to Olympic ranking and benchmarking: The case of Beijing 2008. *International Journal of Applied Management Science*, 2(1), 76-92.

**La Comparación de los Balances Económico-
Financieros y Deportivos entre el Real Madrid CF y
el FC Barcelona**

del Arco-Juan, F.J.¹

*¹ Departamento de Dirección de Empresas 1
Universidad Europea de Madrid 1*

1. INTRODUCCIÓN

En el presente estudio, se plantea analizar los dos equipos punteros en las ligas profesionales europeas y, por tanto mundiales, en cuanto a generación de ingresos: Real Madrid CF y FC Barcelona (Deloitte, 2013). De hecho, llevan 4 años consecutivos siendo el primer y el segundo respectivamente. Con una evolución destacable. Como ejemplo, en el año 1997, los ingresos del Real Madrid eran tan sólo de 85 Millones de euros por los cerca de 517 millones de la última temporada. El análisis será tanto económico como deportivo.

2. LOS BALANCES ECONÓMICOS

Los ingresos van creciendo año tras año en ambos clubes, destaca el cambio en la composición de los ingresos equilibrándose en ambos las tres fuentes básicas (ver Gráfico 1):

- *Commercial* (publicidad, patrocinio,...): 37% (RM) y 39% (FCB) sobre el total de sus ingresos.
- *Broadcasting* (ingresos por televisión): 39% (RM) y 37% (FCB). En este caso, la Liga española presenta un modelo de negociación individual, que favorece a ambos clubes.
- *Matchday* (ingresos el día del partido): 25% (RM) y 24% (FCB)

Tabla 1. Evolución de Ingresos de Real Madrid y FC Barcelona 2005-2013(Fuente: REAL MADRID, FC BARCELONA y ELABORACIÓN PROPIA)

(millones de €)	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Real Madrid	275,7	292,2	351	365,8	401,4	438,6	479,5	512,6	516,6
Incrementos		5,98%	20,12%	4,22%	9,73%	9,27%	9,33%	6,90%	0,78%
FC Barcelona	207,9	259,1	290,1	308,8	365,9	398,1	450,7	483	470
Incrementos		24,63%	11,96%	6,45%	18,49%	8,80%	13,21%	7,17%	-2,69%

En cuanto a los balances (Tabla 2), destacan las elevadas deudas de ambas entidades (más elevadas en el Real Madrid), y sobre todo, la diferencia entre los Patrimonios Netos: favorable en el Real Madrid y negativo en el Barcelona, derivado de las pérdidas de ejercicios anteriores. La mayor inmovilización inmaterial deportiva del Real Madrid, derivada de los mayores derechos de traspaso satisfechos (apenas se utiliza la cantera), pero por el contrario el Real Madrid tiene Activo Corriente más elevado para hacer frente a inversiones y a nuevos gastos.

Gráfico 1. Composición de Ingresos Real Madrid y FC Barcelona 2005-12 (Fuente: REAL MADRID, FC BARCELONA, DELOITTE y ELABORACIÓN PROPIA)

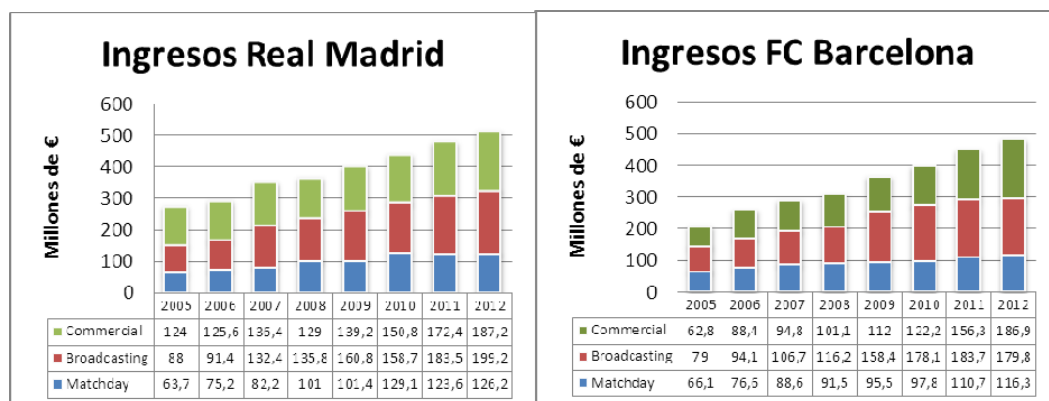


Tabla 2. Balances de Situación a 30/6/12 del Real Madrid y FC Barcelona (Fuente: REAL MADRID y FC BARCELONA)

(miles de €)	Real Madrid	FC Barcelona		Real Madrid	FC Barcelona
Inmov. Inmat. Depor.	283.696	133.100	Patrimonio Neto	275.175	-19.900
Activo No Corriente	618.642	349.700	Pasivo No corriente	220.793	154.400
Activo Corriente	246.162	101.600	Total Pasivo Corriente	368.836	316.800
Total Activo	864.804	451.300	Total Pasivo y Neto	864.804	451.300

3. BALANCE DEPORTIVO

Las políticas deportivas son muy diferentes: en el caso del Real Madrid, se apuesta por un modelo de fichajes (el 28% de la plantilla procede de la cantera, pero sólo el 9% de los titulares es de la cantera). Sin embargo, el modelo del Barcelona apuesta por la cantera y los fichajes sólo sirven para completar (la cantera supone el 52% de la plantilla y el 73% del equipo titular).

El Balance deportivo, en los primeros años era apabullante para el FC Barcelona (llegó a conseguir todos los títulos que disputó en la temporada 2008/2009), pero en las últimas campañas se está equilibrando el número de títulos.

4. CONCLUSIONES

Si consideramos la Matriz de Estrategias Deportivo-Empresarial (Gráfico 2), vemos cómo se pueden establecer cuatro cuadrantes:

- Tierra sin Labrar: Mala gestión económica sin triunfos deportivos
- Jardín sin flores: Buena gestión económica pero sin triunfos deportivos

- Flores sin Jardín: Éxito deportivo pero con mala gestión económica
- Paraíso: Éxito económico y deportivo

Concluyendo todo el análisis, se puede ver como el Real Madrid, está pasando de un Jardín sin Flores a principios de este análisis al Paraíso, mientras que el FC Barcelona está pasando de Flores sin Jardín al Paraíso.

Gráfico 2. Matriz de Estrategias Deportivo-Empresarial (Fuente: KASE)



5. REFERENCIAS

- Blanco, M. y Forcadell, F. J., 2006, El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 3º Trimestre, (ISSN 1698-5117)
- Deloitte, Football Money League, 2013. Disponible en <http://www.deloitte.co.uk>
- European Football Statistics. Disponible en: <http://www.european-football-statistics.co.uk/>
- FC Barcelona, Memoria Anual, 2012. Disponible en: <http://www.fcbarcelona.es>
- Ginesta, X., 2011. El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, Vol. XXIV, Núm. 1, 141-166
- Kase, K. et al., 2006. Real Madrid CF- FC Barcelona: Análisis de las Estrategias Económica y Deportiva del período 2000-2006, *IESE Business School*, OP n°6/12.
- LFP (Liga Nacional de Fútbol Profesional), 2012. Disponible en <http://www.lfp.es>
- Real Madrid, Memoria Anual, 2012. Disponible en: <http://www.realmadrid.es>

Los Factores que Determinan los Beneficios en los Clubes de Fútbol

López-Busto, A.¹; Barajas, A.² y Gallardo, L.³

*¹ Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Universidad de Castilla La Mancha*

*² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Vigo*

*³ Departamento de Actividad Física y Ciencias del Deporte
Universidad de Castilla La Mancha*

1. INTRODUCCIÓN

Hoy día, el deporte es, cada vez más, una fuente de inspiración de estrategias, tácticas y prácticas para la gestión empresarial. Han sido varios los estudios realizados (Szymanski, & Smith, 1997; Szymanski & Kuypers, 1999; Barajas, 2004; Barajas, Fernández-Jardón & Crolley, 2005) los cuales, se han centrado en variables que en cierta medida tienen una repercusión en los resultados económicos. Con el presente estudio, y teniendo en cuenta los estudios actuales sobre economía del fútbol, especialmente aquellos que hacen referencia a la gestión de los clubes de fútbol profesional españoles, se plantea como objetivo conocer las variables relevantes de gestión que explican mejor el resultado neto, para así determinar qué factores explican los resultados económicos a final de temporada.

2. METODOLOGÍA

Tras un análisis de contenidos de la literatura empresarial, se seleccionó una serie de variables que fueron objeto de estudio. Posteriormente, estas variables se clasificaron en seis bloques temáticos para que, de forma complementaria, un grupo de expertos emitiese un juicio colectivo y consensuado sobre el interés de la inclusión de dichas variables en el estudio. La configuración en bloques temáticos se referían a los ámbitos: organizativo, instalaciones, recursos humanos, económico-financiero, socioeconómico y competiciones. Para el estudio empírico se ha trabajado con datos de los clubes de fútbol de la Primera División española entre las temporadas 2007-2008 y 2009-2010. Se realizó un análisis de regresión con datos de panel para conocer la relación entre el conjunto de las variables independientes y el resultado neto (variable dependiente) que obtuvo cada club al finalizar la temporada.

3. RESULTADOS

Tabla 1. Correlaciones de cada una de las variables independientes más significativas con respecto al resultado neto

Bloque	Variables	Rho de Spearman	Sign. (bilateral)
Diseño organizativo	DEPOPE	0,265	0,040*
Factores económico-financieros	INGCOM	0,349	0,007**
	INGPUBLI	0,301	0,027*
	RESULTNT2	0,326	0,012*
Competiciones	NUMPARTEUR	0,354	0,005**
	POSIC	-0,336	0,009**
	POSIC2	-0,447	0,001**

a Variable dependiente: RESULTNT (en €)

Se observa en la tabla 1 que, de las variables referidas al ámbito organizativo, en este caso, la existencia de un departamento de operaciones (DEPOPE) muestra una correlación significativa con el resultado neto. Además entre los factores económico-financieros que se analizan, resulta que los ingresos por publicidad (INGPUBLI) y los ingresos por competición (INGCOM), muestran, como cabía esperar, una correlación significativa con respecto al resultado neto. Igualmente, se verifica que los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior (RESULT2), también presentan un mejor resultado neto en la siguiente temporada. Entre los factores correspondientes al bloque de competiciones, existe correlación positiva entre el número de partidos jugados en competiciones europeas (NUMPARTEUR) con respecto al resultado neto. A lo que hay que añadir que los cálculos realizados indican que el resultado neto depende significativamente de la posición alcanzada durante la temporada (POSIC) y de la posición alcanzada por el club en la temporada anterior (POSIC2), siendo mucho más significativa en esta última.

Tabla 2. Coeficientes de la regresión del modelo obtenido

Modelo	Coeficientes no estandarizados		T	Sig.	Estadísticos de Colinealidad	
	B	Error típ.			Tolerancia	FIV
NUMEUR	-1242069,032	403172,738	-3,081	,003	,458	2,184
GASFIN	-1,477	,308	-4,794	,000	,399	2,504
INGTOT	,129	,017	7,726	,000	,317	3,156
RESULT2	-,338	,110	-3,074	,003	,770	1,299

a Variable dependiente: RESULT(en €)

Por último, tal y como se muestra en la tabla 2, de las variables de estudio se obtiene un modelo de regresión lineal múltiple basado en las variables: el resultado neto de la temporada anterior (RESULT2), los ingresos totales (INGTOT), el número de jugadores europeos (NUMEUR) y los gastos financieros (GASFIN). Dada la gran dispersión que muestran los datos, contribuyen como una primera aproximación, a predecir el comportamiento de la variable dependiente (RESULT).

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Analizando cada una de las variables de cada bloque por separado se obtiene que el diseño organizativo de los clubes, permite explicar el resultado neto a través de la

existencia de un departamento de operaciones contribuyendo a que el resultado neto del club sea más alto. Además la trayectoria económico-financiera de los clubes explica el resultado neto presente. En este sentido, los clubes que han obtenido un resultado neto más favorable en la temporada anterior, también muestran un mejor resultado neto en la siguiente temporada. Igualmente, las competiciones en las que participan los clubes explican los resultados netos considerando el número de partidos jugados en competiciones europeas y la posición alcanzada en la liga tanto en la última temporada como en la anterior.

Analizando las variables de forma conjunta se concluye que la variable de recursos humanos: número de jugadores europeos; y las variables económico-financieras: resultado neto de la temporada anterior, ingresos totales y gastos financieros conforman un modelo global que contribuye como una primera aproximación a predecir el comportamiento del resultado neto en cada temporada. El resultado neto de la temporada anterior, el número de jugadores europeos dentro de la plantilla y los gastos financieros, muestran efectos negativos sobre el resultado neto. Esto es debido a que, probablemente, los clubes en un intento de poder ser más competitivos en la siguiente temporada hacen uso de los beneficios económicos de la temporada anterior para hacer un equipo mejor, los cuales, debido a la irracionalidad de las inversiones realizadas en compras de jugadores europeos excesivamente caros no se ven correspondidos con mejores beneficios en la siguiente temporada.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Barajas, A., Fernández-Jardón, C. & Crolley, L. (2005). *Does Sports Performance Influence Revenues and Economic Results in Spanish Football?*. MPRA Paper 3234, University Library of Munich, Munich.
- Barajas, A. (2004). *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Tesis doctoral, Universidad de Navarra, Pamplona.
- Szymanski, S. & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*. London: Viking.
- Szymanski, S. & Smith, R. (1997). The English Football Industry, Profit, Performance and Industrial Structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135-153

¿Es rentable jugar en primera división de fútbol?

Magaz-González, A.M.¹; Mallo-Fernández, F.² y Fanjul-Suárez, J.L.³

*¹Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Universidad de Valladolid*

*²Departamento de Matemáticas
Universidad de León*

*³Departamento de Dirección y Economía de la Empresa
Universidad de León*

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

Muchos equipos de 2ª se aferran al ascenso para aliviar su precario balance confiando en que los ingresos televisivos y los buenos resultados deportivos les permitan equilibrar sus resultados y continuar en la máxima categoría (Gay Saludas, 2009). En el momento actual estos derechos se negocian a la baja, las deudas con la administración pública siguen creciendo y las nuevas reglas de equilibrio financiero de la UEFA generan incertidumbre sobre la permanencia en competición de muchos clubes (UEFA, 2010). Además existen notables barreras de ingreso (fuertes gastos en inversión de jugadores) para ser competitivos. La inversión en su principal activo no garantiza obtener éxito deportivo que les mantenga en la categoría y por tanto una mayor posibilidad de amortizar esas adquisiciones.

Este trabajo tiene por objeto informar de parte de una investigación que se está realizando y que analiza rentabilidad, eficiencia, creación de valor y posicionamiento en una muestra de clubes de primera división y de segunda división. En este caso se muestra si existe diferencia entre los que se mantienen en primera división y aquellos que suben y bajan de categoría, cómo se comportan una serie de variables de los clubes al ascender y descender de categoría y qué variables afectan a la rentabilidad.

2. METODOLOGÍA

La muestra la componen catorce equipos: siete que han permanecido en el período de estudio en primera división: “muestra control” (m. 1) y siete que durante esos años han ascendido y descendido de categoría: “muestra estudio” (m. 2). Se eliminan equipos que han jugado Champion League y Europa League durante los años de análisis (2004-2011). La base de datos está compuesta por 16 variables económico-financieras extraídas de sus informes contables y de la base de datos SABI, aceptando que esta información es opaca y no siempre de calidad. Entre otras: rentabilidad económica (ROA), rentabilidad financiera (ROE), ingresos de explotación (IEP), gastos de personal (GPT), inversión en jugadores (DAI), clasificación deportiva (CD), categoría (CATEG), resultado del ejercicio (REJ), ratios de solvencia (RSOL), endeudamiento (REND), liquidez (RL), autonomía financiera (RAUTF) y valor agregado (VAG). Se utilizan paquetes estadísticos SPSS.19 y GRETL 1.9.4. Aquí se muestra parte del análisis exploratorio de datos a través de

metodología descriptiva para conocer cómo se comportan determinadas variables en los clubes que permanecen en primera y en aquellos que ascienden y descienden.

3. RESULTADOS

1 PREGUNTA: DIFERENCIA ENTRE MUESTRAS	
ROA	Sí, existe diferencia a pesar de que compiten en la misma liga. En ninguna de las muestras existe una ROA óptima que permita decir que es atractivo competir en el sector. En los años de más equipos en 2ª, menos diferencia entre ROA Se observa menor distancia entre muestras en tres últimas temporadas.
Indicadores de alerta temprana (Barajas; Rodríguez, 2010): solvencia, endeudamiento, equilibrio financiero, liquidez y sostenibilidad. Se observa: m. 2 en ningún caso cumple esas condiciones idóneas de permanencia, y m. 1, con dificultad (según años).	
El análisis exploratorio indica diferencia entre equipos que se han mantenido en primera y equipos que ascienden y descienden de categoría. Estos resultados son los esperados. Según este análisis descriptivo los mejores resultados se dan en equipos que han permanecido en 1ªD. Lo ideal es ascender y mantenerse. Por lo que se puede concluir que es contraproducente descender. Al no tener garantizada la permanencia se corre un riesgo elevado ascendiendo. De hecho el equipo más estable en los años de estudio es Recreativo de Huelva, de m. 2 que de 7 temporadas, 4 ha jugado 2ªD.	
2ª PREGUNTA: COMPORTAMIENTO DE VARIABLES EN 1ª Y 2ª D	
ROA	Variabilidad. Si se mantienen más tiempo en 2ª su rentabilidad, aunque baja, se mantiene estable: No es conveniente la fluctuación entre categorías.
RSOL, RL, RAUTF	Se mantienen estables, aunque por debajo del óptimo cuando permanece en 2ªD.
REND	Se endeudan más al descender y al permanecer en 2ª.
Se puede concluir que se genera desestabilidad en los indicadores económicos financieros en el ascenso y descenso, pero no en la permanencia.	
3ª PREGUNTA: ROA = f(CATEG), f(CD), f(otros)	
CATEG	Es determinante (influye negativamente) y además existe algo que influye en todos los equipos de manera similar
CD	Determinante, pero más significativa la CD alcanzada la temporada anterior (influye negativamente). Existe algo que influye en todos los equipos de manera individual: heterogeneidad individual.

¿Es rentable jugar en primera división de fútbol?

OTRAS	Influyen: GPT, IEP, y REND, además de: REND, RSOL y RL de la temporada anterior. Igualmente, algo afecta a todos por igual.
-------	---

Estos resultados parecen indicar que no a todos los clubes les interesa jugar en primera división. Los equipos de la muestra de estudio incurren en mayores GPT y DAI a pesar de obtener peores resultados deportivos y económicos. Juegan en una liga que tiene unas exigencias estructurales que quizá no posean. Una opción es descubrir su posicionamiento idóneo y mantenerse en él. Si bien son múltiples los factores que afectan a la estabilidad financiera de los clubes (López, Gallardo, 2011).

Por ello, el siguiente paso del estudio es profundizar en el comportamiento de ambas muestras ante factores explicativos de la varianza de las variables y evaluar su eficiencia (Giner, Muñoz, 2008) (Pestana, García, Leach, 2009).

4. REFERENCIAS

- Barajas, A. & Rodríguez, P., 2010. Spanish football clubs finances: crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, vol. 5, n.1, pp. 52-66.
- García, J., Pérez, L. y Rodríguez, P. 2008. Football pools sales: how important is a football club in the top divisions? *International Journal of Sport Finance* Vol. 3 Issue 3, 167-176.
- Gay Saludas, J.M., 2009. Fútbol & Finanzas: La economía de la Liga de las Estrellas 2007/08, sobre la situación económica y financiera del fútbol español. *Partida Doble*, n° 210, mayo, p. 62-87.
- Giner, C.; Muñoz, A., 2008. ¿Son los clubes de fútbol eficientes? Aplicación del análisis DEA a los equipos de la Liga Profesional de Fútbol de España. *Universia Business Review*, primer trimestre, 12-25.
- López Busto, A. y Gallardo, L., 2011. Variables relevantes en el modelo de gestión de los clubes de fútbol profesional españoles vista desde un grupo de expertos, *II Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte*.
- Pestana Barros, C.; García del Barrio, P. y Leach, S., 2009. Analyzing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics* Vol. 41 n° .pp 3239 – 3247
- UEFA, 2010. Panorama de los clubes de Fútbol Europeos. *Uefa*.

**Clubes diferentes, negócios diferentes – uma
discussão das transferências dos clubes europeus de
futebol**

Valverde, A.¹; Mourão, P.² y Barajas, A.³

*¹Departamento de Economia
Universidade do Minho (Campus de Gualtar, Braga, Portugal)*

*²Departamento de Economia
Universidade do Minho (Campus de Gualtar, Braga, Portugal)*

*³Departamento de Economia Financeira e Contabilidade
Universidade de Vigo (Campus de Ourense, Espanha)*

1. INTRODUÇÃO

O futebol é visto como uma indústria que gera milhões, como um conjunto de eventos que suplementa as suas dimensões culturais e políticas. Assim, o futebol é ainda o desporto mais globalizado. Esta globalização vai fazer com que o futebol perca a sua identidade de proximidade aos sócios tradicionais, significando ainda que os conglomerados industriais (holdings) e os media adquiram participações crescentes no controlo dos clubes. O futebol é considerado como um espectáculo dispendioso e, como tal, a visibilidade que este tem é determinada pela gestão das diferenças de remunerações entre jogadores, revelando assim uma desigualdade estrutural entre as organizações futebolísticas (campeonatos profissionais e entre os clubes profissionais), por sua vez suportada numa hierarquização dos futebolistas. O Acórdão legislativo europeu conhecido como Lei de Bosman veio criar um fosso entre ligas financeiramente mais fortes, como as Ligas Espanhola, Italiana, Alemã e Inglesa, e ligas financeiramente mais fracas, como as Ligas Portuguesa, Francesa, Belga, Dinamarquesa e Sueca. Desde a sua colocação em vigor, a Lei Bosman veio assim acentuar uma mobilidade dos melhores jogadores destas últimas ligas para as ligas ditas mais fortes, pois estes atletas vão ser atraídos pelos altos salários praticados neste último tipo de ligas. Este acordo fomentou ainda um aumento dos salários e das taxas de transferências dos melhores jogadores ainda sob contrato, o que vai criar uma grande desigualdade dentro das ditas ligas mais fortes, onde cada vez mais há um aumento do fosso entre certos clubes ditos grandes e o resto dos clubes. Este aspeto pode levar assim os clubes pequenos a perderem a sua identidade actual e a sua autonomia financeira e tornarem-se assim clubes satélites das grandes equipas.

2. MERCADO DE TRANSFERÊNCIAS

Dentro da estrutura e organização do futebol profissional temos o mercado de transferências que gera milhões de euros em fluxos anuais. O mercado das transferências que tem as características de qualquer outro mercado vai ser definido como um conjunto de transacções ou trocas de bens e serviços entre compradores e vendedores, o que significa que é uma instituição onde em contacto com as duas partes se estabelece uma relação comercial que permite o mecanismo de oferta e procura. Nestes termos um clube de futebol é visto como uma empresa e, como tal,

as contratações assumem um papel fundamental, uma vez que os resultados desportivos dependem fortemente das escolhas da direcção dos clubes, que aqui são vistas como o empregador, fazem relativamente à estrutura técnica. Através de um processo selectivo a direcção do clube vai escolher entre vários jogadores e (como também treinadores), preferindo aqueles que julga que têm um grande potencial, isto para que a equipa profissional de futebol produza bons resultados desportivos e financeiros. Garcia del Barrio e Pujol (2006) concluíram ainda que as transferências dos maiores jogadores são muito altas porque esses jogadores têm valor de marca. O valor de um jogador para o clube de futebol depende da sua contribuição tanto física como financeira, portanto, segundo M. Taylor (2001), os clubes para manterem os seus melhores jogadores precisam de uma base de longo prazo para equilibrar o fluxo de saída dos seus jogadores para que possa haver uma certa estabilidade na equipa e segundo A. M. Williams e T. Reilly (2010), os clubes para se manterem fortes e nas lutas contantes pelos títulos estão a investir grandes quantias na tentativa de formarem jogadores potencialmente transferíveis como “estrelas”. De um modo geral, o futebol está-se a confirmar como uma actividade com uma entidade própria dentro dos sistemas económicos e tem um carácter cada vez mais mercantilizado e profissional.

3. DADOS

Com este artigo pretende-se observar quais são as determinantes que influenciam os valores das transferências de jogadores. Para alcançar este objectivo foram utilizados dados retirados dos sites divulgadores de informação oficial (principalmente, www.zerozero.pt e www.transfermarkt.com) referentes a 6 épocas do futebol português, espanhol, alemão, francês, italiano e inglês. Os dados são referentes às vendas e aquisições de jogadores por transferência entre dois clubes, assim como foram testadas as seguintes variáveis explicativas: número de sócios, capacidade do estádio, idade do clube, títulos, pontos e posição alcançados na época anterior, participação na Liga dos Campeões e Liga Europa, assistência média, percentagem de jogadores nacionais e o rácio das aquisições sobre as vendas.

Neste artigo vai-se utilizar um modelo de determinantes formulado na seguinte forma algébrica: $Transf_{it} = \alpha_{it} + \beta'X_{it} + \gamma'Y_{it} + \eta'Transf_{it-1} + z_i + \varepsilon_{it}$. Os valores de transferência alcançados no clube i na época t , $Transf_{it}$, são uma função

de uma matriz X de variáveis a testar, combinada com uma matriz de variáveis de controlo Y , considerando efeitos fixos próprios de cada clube, z_i , considerando o valor das transferências na época anterior, $Transf_{it-1}$, e erros iid, e_{it} . β é a matriz dos coeficientes estimados para as variáveis X e γ é a matriz dos coeficientes estimados para as variáveis Y . Para o modelo referido acima foram utilizados quatro métodos econométricos, nomeadamente por OLS (*Ordinary Least Square*), efeitos fixos, efeitos aleatórios e GMM (*Generalized Method of Moments*) (todos os cálculos serão mostrados se pedidos).

4. CONCLUSÃO

Utilizando os procedimentos estatísticos mais apropriados, nomeadamente regressões com dados em painel, obtiveram-se os seguintes resultados. Para a aquisição de jogadores as variáveis que têm coeficientes estimados estatisticamente significativos são as aquisições passadas, os títulos alcançados por cada clube, a idade e as assistências médias. Para a venda de jogadores as variáveis que têm coeficientes estimados estatisticamente significativos são os títulos alcançados, as assistências médias e as vendas passadas. Se fizermos a diferença entre as vendas e as aquisições de jogadores vamos obter um saldo para cada clube e, neste caso, as variáveis que têm coeficientes estimados estatisticamente significativos são as aquisições e compras passadas, os pontos alcançados na época anterior e a percentagem de jogadores nacionais.

5. REFERÊNCIAS

- Barron John M., Bishop John e Dunkelberg, William C. 1985: "*Employer Search: The Interviewing and Hiring of New Employees*"; *The review of Economics and Statistics*, 67 (1), p. 43-52
- Garcia del Barrio, J. e Pujol, F. (2006): "*Pay and performance in the Spanish soccer league: who gets the expected monopsony rents?*"; *Managerial and Decision Economics*, 27, 1-14
- Taylor, M. 2001: "*Beyond the Maximum Wage: The Earnings of Football Professionals in England, 1900-39*"; *Soccer & Society*, 2:3, p. 101-118
- Williams, A.M. e Reilly, T. 2000: "*Talent identification and development in soccer*"; *Journal of Sport Sciences*, 18(9), p. 657-667

Área 3

Planificación Económica del Deporte

Diseño metodológico y elaboración del plan estratégico FEGAR 2014-2019

Cochón-Rial, M.¹ y García-García, O.¹

*¹Departamento de Ciencias del deporte
Universidad de Vigo*

1. INTRODUCCIÓN

Siguiendo a Fernando París (1998), definimos planificación estratégica (PE) como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Disponer de una PE en una organización deportiva, en este caso en la Federación Gallega de Remo (FEGAR) va a permitir tener una organización más sólida y adaptada a los continuos cambios del entorno. La ausencia de tener una PE en las federaciones de remo parece ser habitual en nuestro territorio, por lo que los beneficios antes señalados posiblemente no se obtengan.

A tenor de estas circunstancias, el objetivo es crear una herramienta de gestión útil y eficaz con la que la FEGAR pueda optimizar los recursos y disponer de una organización sólida y formal, así como una guía de trabajo, que permita ir cumpliendo los objetivos fijados a través de las estrategias seleccionadas.

2. METODOLOGÍA

Para la realización de este PE se han seguido tres pasos diferenciados. Primero establecimos una elaboración del diagnóstico que consistió, mediante documentos adscritos al CSD y mediante sus memorias, en establecer una relación de licencias y clubs de toda España y compararlos con los de la FEGAR. A continuación se han encuestado a diferentes colectivos del mundo del remo como son deportistas, técnicos, directivos y padres de deportistas. Al no existir un cuestionario validado para medir la calidad percibida de los afiliados a federaciones deportivas, se ha elaborado un cuestionario inicial partiendo de la base del cuestionario de calidad percibida en clubes de golf QGOLF-9 (Serrano et al., 2013) que ha mostrado tener unas notables propiedades psicométricas. Este fue administrado en formato de entrevistas personales a cada uno de los 20 participantes. Por último elaboramos los objetivos mediante reuniones pactadas con la FEGAR en base al análisis DAFO y establecimos la elaboración y la posterior selección de estrategias.

3. RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran la posición que ocupa Galicia en el territorio español en materia del remo, pues la FEGAR se sitúa en la tercera posición en cuanto a número de licencias en toda España, aportando el 17.7% de estas. Por otro lado, se posiciona en la cabecera de federaciones que tiene más clubs en todo el territorio nacional. El análisis descriptivo de los ítems del cuestionario muestra que el trabajo desempeñado por el personal de la FEGAR es insuficiente, destacando que el 33% de los encuestados no conocen al técnico de la federación, pero que de los que lo conocen, más del 80% valoran de una manera positiva su papel. Por otro lado, al referirnos a la organización y gestión de la FEGAR podemos establecer un corte; por una parte está mal valorada la gestión de los recursos y la comunicación que reciben los usuarios por parte de la federación, y por el contrario, se valora como buena (77,7%) la organización de los eventos que realiza la FEGAR. Con respecto al material destaca que el 38,9% de los encuestados no conocen el material propio de la federación, y los que sí lo conocen, la valoran deficientemente. En cuanto al campo de regatas, las valoraciones en general son afables, destacando que el 72% valoran como bueno el control que se ejerce en las competiciones organizadas por la FEGAR. Los datos de las entrevistas realizadas también sugieren la idea de que los encuestados de la modalidad más tradicional, que es el banco fijo, tiene un mayor desconocimiento de las cuestiones internas de la FEGAR, sin embargo, es en esta modalidad en la que hay más actividad de personas y competiciones.

Con los resultados obtenidos se elaboró la matriz DAFO para la FEGAR:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Carencia especificidad en la formación de la directiva. - Necesidad de fomentar y mejorar la comunicación al público vía internet. - Desacuerdo en la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales. - Ausencia de material competitivo. - Escasa eficacia a la hora de resolver las reclamaciones o sugerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de la implantación de un Plan Estratégico en la FEGAR - Falta de patrocinadores privados y dependencia de los recursos económicos por parte de la administración pública - Clubs con tendencia a adquirir competencias de la federación - Deportistas que emigran a otras comunidades. - Diversidad de deportistas olímpicos de otros deportes en la comunidad Gallega. - Posición del remo respecto a otros deportes.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buena realización de los eventos organizados por parte de la FEGAR. - Excelente gestión arbitral - Competiciones controladas y buena aplicación del reglamento en el campo de regatas. 	<ul style="list-style-type: none"> - La FEGAR es la federación de remo en toda España que cuenta con más clubs de remo. - Nuevo espacio deportivo, aún por explotar, en As Pontes. - Centro de tecnificación en Galicia con la modalidad de remo. - Zona de entrenamiento al aire libre, por lo que no es necesario grandes infraestructuras para realizar la actividad.

A partir de este análisis DAFO se han seleccionado tres objetivos consensuados con sus respectivas estrategias, que a continuación se muestran:

Obj 1: Contar con asesoramiento profesional en la gerencia de la FEGAR.
Estrategia1: optimización de la gestión de los recursos humanos de la federación.
Estrategia2: Colaboración con las universidades

Obj 2: Crear eventos deportivos atractivos de cara a la base para aumentar la participación en la modalidad de banco móvil. Estrategia1: campamentos con regatas
Estrategia 2: campañas de difusión de bajo coste para las competiciones

Obj 3: Crear un grupo de deportistas para apoyarlos en su especialización y su mejora de cara al alto rendimiento. Estrategia 1: campaña de selección de talentos.
Estrategia 2: concentraciones periódicas de los talentos.

4. CONCLUSIONES

Parece que los directivos de las organizaciones deportivas son reacios a cambiar la forma de trabajar debido a la amplia experiencia que poseen muchos de ellos, quizá por eso es tan inusual encontrar un plan estratégico en una federación deportiva. El diagnóstico es el elemento clave que nos permitirá tomar decisiones adecuadas en forma de objetivos. Es necesario diseñar y validar un cuestionario ad hoc que permita conocer de una forma científica el grado de satisfacción de los agentes que conforman la FEGAR para poder realizar un análisis DAFO más exhaustivo, así como llegar a encuestar a una muestra representativa de la misma. No obstante, el análisis DAFO mostrado en este trabajo ha resultado útil para tomar decisiones, sabiendo el punto de partida, sobre que quiere conseguir la FEGAR a medio plazo.

5. REFERENCIAS

- París, F. (1998). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Serrano-Gómez, V., Rial Boubeta, A., García-García, O., Gambau i Pinasa, V. (2013). QGOLF-9: escala para la evaluación de la calidad percibida en los clubes de golf. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 111-121.

Premisas para la realización de un Plan Estratégico de la Región de Murcia en materia de Deportes

Díaz-Suárez, A.¹; Martínez-Moreno, A.¹ y Ibáñez-Pérez, R.²

*¹ Departamento Actividad Física y Deporte
Universidad de Murcia. Campus Mare Nostrum*

*² Servicio Actividades Deportivas 2
Universidad Politécnica de Cartagena 2*

1. PRESENTACIÓN

La Federación de Municipios ejerce la responsabilidad de la coordinación de los Ayuntamientos y dentro de estas competencias se encuentran las relacionadas con el Deporte Municipal, de la cual se desprende la necesidad de la elaboración del Plan Estratégico del Deporte de la Región de Murcia. Su justificación se basa en los aspectos que a continuación se describen.

Este trabajo, que pretende ser el inicio de un desarrollo teórico más amplio que, entre otros resultados, ofrezca una metodología específica en el diseño y desarrollo de los Planes Estratégicos en materia de deporte. Así, consideramos que lo inicial, en cualquier desarrollo empresarial (también en el deportivo), es el diseño de un plan de actuación, que denominamos estratégico, para encauzar las diferentes acciones que han de lograr que la organización crezca en excelencia, en calidad y, en consecuencia, en mejora del rendimiento.

Claves en las que sustentan el modelo teórico que proponemos. Desde esta perspectiva, estructuramos el trabajo en dos bloques principales:

- a) Una descripción sobre los principales aspectos que conlleva la toma de decisiones en el diseño y desarrollo de un Plan Estratégico, así como los diferentes componentes que han de considerarse.
- b) Propuesta y descripción del modelo teórico en el que encuadrar las diferentes fases que constituyen el proceso de desarrollo del Plan

2. LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN ACTIVIDAD FÍSICA Y DEPORTIVA: EL PLAN ESTRATÉGICO

La gestión estratégica supone, entre otras cuestiones, asentar los pilares básicos para potenciar la empresa con el fin de que sea altamente competitiva en sus diferentes indicadores, fundamentalmente en los referentes a productividad, calidad y competitividad. Sánchez Gombau y Cantón (2006) mantienen que el objetivo final de cualquier entidad deportiva (pública o privada) es crear mayor valor para sus clientes y, para lograr dicho objetivo, hay tres factores que resultan esenciales:

- a) Adaptación permanente.
- b) Diferenciación o ventajas competitivas.

c) Satisfacer al cliente. Pero, sin lugar a dudas, el factor determinante será la satisfacción que el cliente perciba cuando consuma los servicios y productos que la empresa deportiva le ofrece.

La Federación de Municipios debe ser el impulsor de la realización del Plan Estratégico del Deporte de la Región de Murcia. Nuestra función debe ser básicamente el diseñar y ejecutar las diferentes fases y ordenar y sintetizar las diversas propuestas y medidas generadas por cada colectivo de manera que nos permitan seguir prosperando. A partir de las conclusiones que se obtengan, cada entidad deberá actuar en el ámbito de sus competencias. A esto hay que añadir el hecho favorable de que en estos pasados años ya se han desarrollado diversas experiencias sobre documentos de planificación, como el Plan Estratégico de las Torres de Cotillas. Ahora bien, en este caso se trata de una iniciativa de rango superior por cuanto abarca a la totalidad del deporte en los Municipios en el que tienen que colaborar todos sus agentes y que pretende incidir en las actuaciones que se realicen en los próximos diez años.

Se aprovecha la Posibilidad de contar con el alumnado del Título de Grado de la Facultad de Ciencias del Deporte, dentro de la Asignatura obligatoria de Gestión y Planificación del Deporte de 3º curso.

Se trata de un proceso técnico en su desarrollo y ejecución con estructura propia al margen de cualquier otra actividad.

Contará con un Consejo de Expertos independiente para validar el proceso.

El estudio debe ser integral y abarcar todas las manifestaciones del deporte en nuestra Región, y no limitarse al análisis solamente a las competencias municipales, para que no resulte sesgado al concurrir otros sectores y ámbitos de actuación en el mundo del deporte local.

En cuanto al ámbito territorial, para la obtención de datos y su análisis correspondiente se requiere tener datos de todos los municipios de la Región.

Las conclusiones serán el resultado de la participación de todos los agentes implicados buscando el consenso en las propuestas. Se aspira a conseguir una visión de futuro compartida.

Para la realización del Plan Estratégico del Deporte de la Región de Murcia se

Premisas para la realización de un Plan Estratégico de la Región de Murcia en materia de Deportes

considera imprescindible la participación de la totalidad de los agentes que conforman el sistema deportivo de la Región, así como la discusión pública de las propuestas que se realicen, de modo que su aprobación resultase por consenso.

Se tienen que establecer dos fases, diferenciadas en el tiempo y en su contenido:

Fase de Diagnóstico y Fase de Participación

Para el diseño y control metodológico se contara con la participación activa y permanente del Grupo de Investigación 2 INGESPOT” de la Universidad de Murcia que, desde su independencia, garantizaran la idoneidad del proceso y la objetividad de los resultados durante todo el proceso.

3. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

Comunicación, Gestión económica, Gestión del personal, Coordinación técnica,

4. REFERENCIAS

Cantón, E. y Sánchez Gombau, M. C.(2003). La psicología del deporte en la gestión de las organizaciones deportivas. En E. J. Garcés de Los Fayos (Coord.), *Áreas de aplicación de la psicología del deporte* (pp. 86-96). Murcia: Comunidad Autónoma de la Región de Murcia.

Díaz, A. (2012) *Apuntes de Gestión y Planificación Deportiva*. Título de Grado en Ciencias del Deporte. Universidad de Murcia

Mestre, J. A. (2002). *Planificación estratégica de la gestión de piscinas*. Madrid: Gymnos.

Ramis Palmer, C. (2006). Liderazgo estratégico en empresas y organizaciones deportivas. En M. C. Sánchez Gombau (Coord.), *Marketing y recursos humanos en organizaciones deportivas* (pp. 93-123). Madrid: EOS.

VVAA: (2010) *Plan Estratégico del Deporte de la Ciudad de Valencia*. Fundación Deportiva Municipal. Valencia

**Planificación estratégica del surf:
una aproximación económica al caso de Galicia**

Fischer-Rodríguez, J. M.¹ y Sánchez-Fernández, P.²

*¹ Master Universitario en Gestión Empresarial del Deporte
Universidad de Vigo*

*² Departamento de Economía Financiera y Contabilidad y FOED
Universidad de Vigo*

1. INTRODUCCIÓN

El surf, como referente de los deportes náuticos, genera un importante legado en diferentes puntos del Globo, como ponen de manifiesto autores como Lopes (2008). Sus efectos económicos, sociales y turísticos son aprovechados por los responsables políticos como factor de desarrollo de un territorio con notable éxito a través de planes estratégicos. En particular, cabe señalar su uso “para promover su marca y sus productos, tratando de llegar a segmentos de mercado con alto poder adquisitivo, especialmente los turistas que son amantes de los deportes náuticos” (Ferreira, 2012).

La presente comunicación se centra en la situación de este deporte en la Comunidad de Galicia que, por sus condiciones naturales, se muestra como un escenario óptimo para su práctica. Con esta aproximación se avanzarán las bases sobre las que desarrollar una planificación estratégica específica de la modalidad en la Comunidad¹.

2. EL SURF: APROXIMACIÓN ECONÓMICA

Dos datos concretos dan idea de la relevancia del sector del surf: a nivel mundial supone más de 7 billones de euros y está teniendo un crecimiento anual del 16%, (Zucco et al, 2002). Adicionalmente cabe mencionar que en Hawaii, los campeonatos de surf que se celebran en invierno generan alrededor de 14,6 millones de dólares - 8,9 de los cuales es en gasto directo – y, además, “este estado recibe 2 millones de visitantes anualmente atribuidos al sector del surf” (Gasperini, 2008). España no es ajena a esta realidad. El País Vasco recibe más de 20.000 turistas de surf anualmente², al tiempo que en Canarias se cifra el aprovechamiento de una ola en 12 millones de euros en ingresos por imagen, aprovechamiento energético, uso recreativo o turismo (FES, 2010)³.

¹ De manera particular, se trata de aprovechar sus fortalezas y “rentabilizar” sinergias de otros ámbitos

² De hecho, la localidad de Mundaka – de 2.000 habitantes - estima el impacto económico del surf en esta localidad costera entorno a los 3 millones de euros anuales
(<http://www.euskadisurfer.com/noticias/201001/surf-economia-turismo-201001181014.php>)

³ Debe hacerse notar que la revisión realizada para el caso español no fue posible encontrar una aproximación económica a la industria del surf a nivel estatal.

3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL SURF EN GALICIA: DE LA TEORÍA A LA REALIDAD

Igual que para el caso español, no existe referencia económica del montante del surf en Galicia. No obstante, esta Comunidad cuenta con 1.659 km. de costa (frente los 250 de Euskadi) y dispone de más de cien playas idóneas para practicarlo cualquier día del año. Este hecho evidencia la necesidad de valorar económicamente cuánto suponen las olas en playas gallegas y, por tanto, su repercusión económica. A partir de aquí, se abre la posibilidad (iniciada en otros lugares de la geografía española) de planificar estratégicamente el surf como eje de turismo deportivo.

Éste es el rol del *Plan director del desarrollo del surf para Galicia* que está actualmente llevando a cabo la Xunta de Galicia. Este documento (en fase inicial de redacción) constituirá un hito en la historia del surf gallego⁴. Está previsto su implantación en 2015 y servirá como una opción de desarrollo de la economía turística regional.

Figura 1. Planificación estratégica deportiva (Fuente: París Roche, 1996)



La planificación se entiende como un proceso encaminado a la consecución de unos resultados (fijados con anterioridad) partiendo de unas necesidades ya identificadas, y ajustándose a los medios y recursos de los que se dispone. De este modo, la planificación estratégica en el deporte debe tener un esquema básico donde prime la eficiencia y la eficacia que se resumen en la Figura 1. La elaboración y redacción del Plan debe tomar como referencia una investigación mixta (cualitativa y cuantitativa) de estudio y análisis del entorno que, ante la falta de estudios específicos sobre el tema se base en entrevistas en profundidad a agentes del sector. En este sentido es de especial relevancia el Circuito Gallego de pruebas de la Federación Gallega de Surf así como la Pantín Classic Pro⁵

⁴ Actualmente se encuentra en fase inicial de elaboración.

⁵ Más información en: <http://www.fgsurf.org/> y <http://www.pantinclassic.com/>

4. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Los resultados preliminares del trabajo llevado a cabo permiten destacar los siguientes aspectos como recomendaciones al Plan director a elaborar. La misión debería ser la potenciación y consolidación del sector deportivo del surf en Galicia. Para ello se focalizaría en dos objetivos en particular: el aumento de la práctica deportiva y la fidelización de turistas deportivos⁶.

Sobre estas bases sería posible el establecimiento de metas concretas y específicas que irían desde la implicación de todas las instituciones del sector (escuelas, federaciones, negocios, etc) hasta la necesaria ordenación del litoral costero, pasando por la puesta en valor del paisaje como recurso turístico susceptible de explotación.

Adicionalmente se hace necesario la realización de estudio de impacto económico de cara al el establecimiento de un Club de Producto Turístico de Surf⁷.

5. REFERENCIAS

- FES (2010). *Jornadas Internacionales sobre la protección de las olas como recurso económico, natural y deportivo*, Federación Española de Surf, Tenerife.
- Ferreira, D. (2012). “O impacto de um evento desportivo internacional no desenvolvimento local”. Tese de mestrado, Universidade de Coimbra.
- Gasperini, C. (2008). “Surfing Remains North Shore Economic Stimulus Package”. *Label Networks*.
- Lopes, J. M. T. D. M. (2008). *Surf e bodyboard como produtos turísticos na Região Autónoma da Madeira*. Dissertações de Mestrado, Universidade da Madeira
- París Roché, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Ed. Paidotribo, Madrid.
- Zucco, F. D., Mesquita, A., & Pilla, A. (2002). “Surf–Um Mercado em Evolução” XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Salvador, Brasil.

⁶ Con la consiguiente creación de puestos de trabajo

⁷ Del cual el ya existente en el País Vasco se constituye como un excelente referente: <http://www.surfingeskadi.net/>

La Participación Deportiva en España: un Análisis de la Influencia del Capital Cultural y Económico

Muñoz-Artme, C.^{1,2} y Suárez-Fernández, M.J.^{1,2}

*¹Departamento de Economía
Universidad de Oviedo*

²Fundación Observatorio Económico del Deporte

1. INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es analizar los determinantes de la práctica deportiva individual, centrándonos especialmente en contrastar la posible influencia de la educación y de la participación en actividades culturales sobre la realización de determinadas actividades deportivas. El consumo de deporte requiere de una serie de destrezas y conocimiento que Bourdieu denomina capital cultural. Este capital cultural se adquiere con la experiencia y la educación. Recientes análisis comparativos han mostrado que la participación deportiva de los españoles se encuentra por debajo de la media europea. El análisis de los datos actuales, junto con el hecho de que la práctica activa de deporte puede generar externalidades positivas en la sociedad –por ejemplo, a través de mejoras en la salud que redundan en un menor gasto sanitario- ha motivado la realización del presente estudio. Al igual que otros estudios llevados a cabo en otros países, el capital cultural se ha analizado a través de variables que recogen la formación del individuo pero, además hemos añadido un nuevo factor relativo a la medición del capital cultural: la participación del individuo en eventos culturales durante las cuatro últimas semanas. Por otro lado, nuestro estudio se centra en algunas actividades deportivas específicas, para estudiar las diferencias de comportamiento de los individuos respecto a los distintos deportes. Se analizan además dos tipos de decisiones individuales: la participación o no en la actividad deportiva, así como la frecuencia de dicha participación. En el análisis empírico se realizan estimaciones separadas por género debido a las diferencias observadas, tanto a nivel internacional como nacional, en el tiempo dedicado por hombres y mujeres al trabajo, a las tareas del hogar y al ocio. Estas diferencias pueden conducir a un comportamiento distinto respecto a la participación deportiva. En concreto, en España la práctica deportiva femenina se centra especialmente en andar o caminar (un 32%), en la gimnasia (3%), y en los deportes acuáticos (3%). Por el contrario, los hombres además de andar o caminar (también un 32%), prefieren los deportes con balón o pelota (5%).

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

El ocio incluye un conjunto de actividades heterogéneas a las que los individuos destinan su tiempo libre, en función de las diferentes preferencias y restricciones a las que se enfrentan. Nuestro interés se ha centrado en analizar específicamente una de

estas actividades de ocio: la práctica activa del deporte, entendida como la realización de ejercicio físico o actividades deportivas. Basándose en la teoría de Bourdieu sobre el “*habitus*” y la reproducción de las jerarquías sociales, recientes investigaciones han analizado las desigualdades sociales que se derivan de las decisiones individuales de participación activa y pasiva en el deporte. Junto a las teorías de Bourdieu existen además teorías emergentes que postulan acerca de la existencia de un consumidor “omnívoro” con gustos eclécticos para el deporte (Wilson, 2002).

3. BASE DE DATOS

Nuestro estudio utiliza como base de datos la Encuesta de Empleo del Tiempo elaborada por el INE para el período 2002-2003. Se trata de la primera encuesta realizada en España para analizar los usos del tiempo de los individuos. Utilizando la información proporcionada por el cuestionario individual se ha analizado la participación individual en diferentes actividades deportivas (correr, fútbol, tenis, esquí, golf, deportes náuticos, boxeo, natación,...) durante las cuatro semanas previas a la realización de la encuesta. En concreto, tenemos información sobre el número de veces que el individuo ha realizado dicha actividad durante dicho período. Dentro del conjunto de variables explicativas, destacamos la presencia de variables que miden el capital cultural y económico de los individuos. Respecto a las variables que recogen el capital cultural, se ha considerado en primer lugar el nivel educativo del individuo. Por otro lado, y como ya hemos señalado, se ha considerado una variable novedosa que mide si el individuo ha acudido o no a eventos culturales durante las cuatro semanas previas a la realización de la encuesta. El capital económico ha sido medido como la suma de las diferentes rentas que percibe el individuo.

4. METODOLOGIA ECONOMETRICA

La metodología econométrica que ha sido empleada para estimar los modelos de participación en las distintas actividades deportivas se ha centrado en los llamados modelos *count data*, dada la naturaleza de nuestras variables dependientes. Dichas variables (discretas y no negativas) muestran el número de veces que un individuo practica una actividad deportiva específica en las cuatro semanas previas a la realización de la encuesta. Dado que el análisis de nuestra base de datos revela la existencia de sobredispersión, así como un exceso de ceros en las variables

dependientes, se ha optado por los Modelos Binomiales Negativos Inflados en Ceros. El cómputo de los efectos marginales nos permitirá cuantificar el efecto de las variables culturales y económicas sobre las decisiones de participación y frecuencia en las diferentes actividades deportivas.

5. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados preliminares revelan que las variables que recogen el capital cultural y económico de los individuos resultan significativas en la mayoría de las ecuaciones estimadas y su efecto difiere entre actividades. Los resultados preliminares también ponen de manifiesto diferencias en la influencia de estas variables sobre las decisiones de participación y frecuencia. Dichos resultados resultan interesantes y podrían servir como referencia para la actuación de los poderes públicos. Las diferencias en el efecto de las variables culturales y económicas sobre los diferentes deportes sugiere el diseño de líneas de actuación específicas para cada actividad deportiva concreta.

6. REFERENCIAS

- Warde, A., 2006. Cultural capital and the Place of Sport. *Cultural Trends* 15(2-3), 107-122.
- Wilson T. C., 2002. The Paradox of Social Class and Sports Involvement. The Roles of Cultural and Economic Capital. *International Review for the Sociology of Sport* 37(1), 5-16.
- Benetto, E. Nguyen, D., Lohman, T., Schmitt, B. y Schosseler, P., 2009. Life cycle assessment of ecological sanitation system for small-scale wastewater treatment. *Science of the Total Environment*, 407, 1506-1516.
- California Energy Commission, 2005. California's Water- Energy Relationship. *Integrated Energy Policy Report Proceeding* (04-IERP-01E).
- EUROSTAT (Statistical Office of the European Communities), 2010. Disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/themes>

Proyecto AISEF: Análisis Integral de la Seguridad de los Estadios de Fútbol

*Sánchez-Sánchez, J.¹; Burillo, P.²; Gude, R.³; García-Unanue, J.¹ Ubago-
Guisado, E.¹; y Gallardo, L.¹*

*¹ Departamento de Actividad Física y Ciencias del Deporte
Universidad de Castilla-La Mancha*

*² Instituto de Ciencias del Deporte
Universidad Camilo José Cela*

*³ Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Universidad de Castilla-La Mancha*

1. INTRODUCCIÓN

La masiva afluencia de público en los estadios de fútbol, convierte la seguridad en uno de los factores más importantes para los clubes, de cara a reducir el riesgo de todos los agentes implicados en los eventos que en ellos se celebran, aumentando así la calidad de sus instalaciones y servicios.

Sin embargo, en un estudio reciente sobre seguridad ciudadana, realizado por la empresa ADT (2012), el 70% de los españoles consideran los estadios de fútbol como los lugares más inseguros, por encima de espacios públicos, de transporte y de ocio, eventos masivos o zonas turísticas. Este dato pone de manifiesto que la situación actual de estas instalaciones deportivas en materia de seguridad es, desde el punto de vista de los espectadores, deficitaria.

Los máximos organismos futbolísticos establecen reglamentos que definen las obligaciones en materia de seguridad, complementando los requisitos que marca la legislación de aplicación en cada caso. Sin embargo, no todos los riesgos están recogidos legislativamente, es importante tener en cuenta aquellos, que sin estarlo, requieren de la disposición de medios y medidas más allá de lo estrictamente obligatorio (Gómez-Calvo, 2005). Estos condicionantes suponen una limitación en la consecución del mayor nivel de seguridad en los estadios y por tanto, se evidencia una clara necesidad de aportar soluciones al respecto.

Investigaciones previas han tratado de definir los parámetros que determinan la seguridad a partir de la opinión de expertos en seguridad. En un estudio sobre la gestión eficaz de la seguridad en instalaciones deportivas (Hall, 2006), en el que buscaba determinar las normas de seguridad más eficaces, se identificaron 134 normas estándar dentro de las siguientes categorías: Control perimetral, control de accesos, acreditaciones, sistemas de protección física, gestión de riesgos, gestión de emergencias, comunicaciones, personal de seguridad, formación y simulacros, y protección de materiales tóxicos – Armas de Destrucción Masiva. Sin embargo, ninguna investigación ha focalizado su interés sobre los estadios de fútbol.

El objetivo del presente trabajo es analizar de forma integral, la seguridad de los principales estadios de fútbol de equipos profesionales (1ª y 2ª división) de la Comunidad de Madrid, para la creación de una herramienta que facilite la toma de

decisiones relacionadas. La hipótesis inicial se basa en que el cumplimiento de la legislación vigente en materia de seguridad, no implica la eliminación total de riesgos.

2. METODOLOGÍA

Este proyecto de carácter descriptivo, permitirá una auditoria pormenorizada de todos los elementos que conforman la seguridad del estadio para el espectador, mediante la creación de un *check list* que será elaborado a partir de:

- **Estudio de riesgos**, que se llevará a cabo a través de la revisión de un histórico de casos. Los riesgos serán clasificados en: 1) Riesgos por actos deliberados; 2) Riesgos por causas accidentales; y 3) Riesgos por causas de emergencia y evacuación. Asimismo, se realizará un análisis de la probabilidad y las consecuencias de cada riesgo, para obtener su índice de peligrosidad.

- **Revisión de las regulaciones legislativas vigentes**, para delimitar el alcance de la aplicación de la seguridad obligatoria, así como las medidas (tanto preventivas, como reactivas) y los medios (humanos, físicos y electrónicos) necesarios para su aplicación. Esta revisión permitirá también detectar ámbitos de mejora en la propia legislación.

- **Consulta a profesionales referentes en el sector**, a través de la realización de entrevistas y paneles de expertos que permitan contrastar la información y validar el contenido del *check list*.

3. RESULTADOS ESPERABLES E IMPLICACIONES

Mediante un modelo de análisis integral de la seguridad de los estadios de fútbol, se podrá obtener información relevante sobre las diferentes variables de riesgo inmersas en este tipo de eventos deportivos, de manera periódica. Esta información permitirá delimitar las principales fortalezas y debilidades de la seguridad, pudiendo establecer unas pautas priorizadas que orienten las labores de prevención de riesgos, acordes a la magnitud de estas infraestructuras.

La reproducibilidad de este modelo, a partir de la confección de una herramienta de evaluación, ofrece la posibilidad de aplicarlo en diferentes periodos e instalaciones deportivas, obteniendo datos actualizados para valorar la evolución de la instalación, establecer comparaciones o verificar el cumplimiento de objetivos en lo que a la seguridad de los estadios se refiere.

En definitiva, el desarrollo del presente proyecto de investigación aportará las siguientes implicaciones para la valoración de la seguridad de los estadios de fútbol:

1. Disposición de una herramienta eficaz y sencilla para la evaluación de la seguridad de los estadios de fútbol. La revisión de las diferentes regulaciones normativas y el estudio de riesgos definirán los estándares y categorías que determinan la seguridad del estadio, facilitando a los responsables de esta área, los procedimientos para la realización de auditorías de seguridad previas a la disputa de los partidos u otros eventos, incluyendo la seguridad como un parámetro de calidad.
2. Las propuestas de mejora realizadas tras el análisis de la seguridad contribuirán a mejorar la seguridad de los estadios de fútbol, convirtiéndolos en uno de los espacios más protegidos. Este proyecto permitirá identificar los puntos débiles asociados a la seguridad de estas infraestructuras, aplicando las medidas oportunas a los problemas encontrados. Asimismo, los resultados obtenidos permitirán clasificar a los estadios evaluados en función de sus niveles de seguridad y la posibilidad de aportar una información de utilidad para ampliar el alcance de la legislación de aplicación.
3. Las diferencias existentes entre los estadios que componen la muestra del estudio determinará la influencia de la capacidad y el nivel de competición sobre los parámetros de seguridad. De este modo, los estadios más pequeños cuyos equipos se encuentran inmersos, únicamente, en categoría nacional, presentarán probablemente peores índices de seguridad. En este sentido, los resultados ayudarán a focalizar los recursos disponibles hacia la resolución de las deficiencias encontradas, optimizando los costes y mejorando la eficiencia en la gestión de la seguridad. Esta implicación reducirá o eliminará las diferencias encontradas.

4. REFERENCIAS

- ADT (2012). *Estudio de seguridad ciudadana*. Disponible en <http://www.adt-seguridad.com/Default.aspx.LocID-0kwnew03e.RefLoc ID-0kw03o002004.htm>
- Gómez-Calvo, J. L. (2005). *Manual de gestión de la seguridad en instalaciones y actividades deportivas*. Madrid: Círculo de Gestores Deportivos.
- Hall, S. (2006). Effective security management of university sport venues. *The Sport Journal*, 9(4). Recuperado de <http://thesportjournal.org/article/effective-security-management-university-sport-venues>

**Promoción de Turismo y Cultura a través de
propuestas educativas en el ámbito del Deporte: un
proyecto en el contexto de la Universidad Nacional
del Litoral (Santa Fe, Argentina)**

Villarreal-Doldán, J.¹

*¹Dirección de Deportes
Universidad Nacional del Litoral*

Promoción de Turismo y Cultura a través de propuestas educativas en el ámbito del Deporte: un proyecto en el contexto de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina)

1. FÚTBOL: PROMOTOR DE ECONOMÍA, SOCIEDAD Y CULTURA

1.1 Contextualización. El fútbol Argentino

Argentina posee una rica tradición futbolística, avalada por los resultados (dos copas del mundo, campeonatos juveniles y Juegos Olímpicos) y su enseñanza y perfeccionamiento en clubes.

A través del fútbol se puede conocer la cultura, sociedad y economía de un pueblo, dentro de un entorno académico que lo avale.

1.2. Santa Fe y el Deporte

La ciudad de Santa Fe se transformó en sede organizadora de grandes eventos deportivos locales, nacionales e internacionales. Posee también, una gran tradición futbolística, con equipos que participan en la primera división de la AFA¹, como son el Club Atlético Colón² y el Club Atlético Unión³, de gran rivalidad. Por todo lo anterior, la Ciudad de Santa Fe es ideal para la promoción del turismo deportivo.

2. UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL: PROPUESTA DEPORTIVA FORMATIVA PROMOTORA DE TURISMO Y CULTURA.

La Universidad Nacional del Litoral⁴ (Santa Fe, Argentina), elaboró el proyecto de “Capacitación integral en Fútbol Argentino”, que se basa en el deporte como herramienta de aprendizaje y factor de potenciación del turismo regional, desarrollándose en el mes de Febrero. Aquí, los interesados se involucran con el contexto geográfico, social, educativo, político y cultural, para vivenciar el Fútbol Argentino desde una perspectiva multidisciplinaria.

Los estudiantes se capacitarán en: técnica, táctica, estrategia, entrenamiento, reglamento, historia del fútbol y gestión. También hay talleres optativos sobre

¹ <http://www.afa.org.ar> [Consulta 14/1/2013]

² <http://clubcolon.com.ar/> [Consulta 14/1/2013]

³ <http://clubaunion.com.ar> [Consulta 14/1/2013]

⁴ <http://www.unl.edu.ar> [Consulta 15/1/2013]

didáctica, pedagogía, fisiología, marketing y finanzas. Además, se organizan encuentros con personalidades del fútbol, quienes comparten sus experiencias.

Desde el enfoque cultural, se organizarán visitas a los clubes profesionales de la ciudad, paseos al casco histórico, zona de islas y ciudades de Rosario y Paraná.

3. CONCLUSIÓN

A través de propuestas educativas se contribuye a la generación de conocimientos, comprendiendo un deporte en particular y a través de éste, ampliando la visión cultural de su entorno. Este proyecto será una vivencia única para sus participantes, ya que, como lo señalan Weed, M. y Bull, C. (2004) se busca que el turismo deportivo sea construido tanto por actividades, como por experiencias.

4. REFERENCIAS

Caparrós, M. (2004). *Boquita*. Buenos Aires. Planeta.

Scher, A., Blanco, G., Búsico, J. (2010). *Deporte Nacional. Dos siglos de Historia*. Buenos Aires. Emecé.

Weed, M. Bull, C. (2004). *Sport Tourism. Participants, policy and providers*. Gran Bretaña. Elsevier.

SITIOS WEB

Asociación del Fútbol Argentino. (2013). AFA Recuperado en Enero 17 de 2013 de <http://www.afa.org.ar>

Club Atlético Colón de Santa Fe. (2013). CLUBCOLON.COM.AR. Recuperado en Enero 14 de 2013 de <http://clubcolon.com.ar/>

Club Atlético Unión de Santa Fe. (2013). CLUB ATLÉTICO UNIÓN DE SANTA FE. Recuperado en Enero 14 de 2013 de <http://www.clubaunion.com.ar/>

Fédération Internationale de Football Association. (2013). FIFA.COM. Recuperado en Enero 15 de 2013 de <http://es.fifa.com/>

Universidad Nacional del Litoral. (2013). Recuperado en Enero 15 de 2013 de <http://www.unl.edu.ar>

Promoción de Turismo y Cultura a través de propuestas educativas en el ámbito del Deporte: un proyecto en el contexto de la Universidad Nacional del Litoral (Santa Fe, Argentina)

Área 4
Salud Financiera de Entes Públicos
y Privados

La gestión económica del deporte universitario en España

Blanco García, P.¹ y Burillo Naranjo, P.¹

*¹Departamento de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte
Universidad Camilo José Cela*

1. SERVICIOS DEL DEPORTE

Los Servicios del Deporte son los departamentos que se encargan de gestionar la práctica deportiva dentro de las universidades. Son unidades de gestión que se constituyen como servicios de asistencia a la comunidad universitaria en el ámbito de la actividad física y del deporte. Las organizaciones que gestionan el deporte universitario, según Terol (2006), son entidades privadas formadas a partir de la unión de los centros académicos. Se encargan de la promoción, organización y desarrollo de todas las tareas vinculadas al deporte. Martínez (2003) ha estipulado una serie de objetivos de estos departamentos basados en la coordinación de la práctica deportiva, la formación integral del alumno, mejorar su calidad de vida y el estudio de todo lo relacionado con la actividad física y el deporte.

El Consejo Superior de Deporte se encarga de organizar el deporte a nivel nacional; mientras que la Ley De Reforma Universitaria proporciona la completa facultad a los centros académicos en materia deportiva. Las comunidades autónomas apoyan a las universidades al tener las competencias transferidas por el gobierno central en materia de educación y deporte. Esta legislación instauró la creación de los Servicios del Deporte que, según el CSD (2005), presentan estructuras con una considerable autonomía pero muy diversificadas. En la misma línea se mantiene París (1996:16) al expresar que *“la búsqueda de un modelo ideal de organización del deporte universitario uniforme para todas las universidades españolas debe abandonarse”*.

1.1 Estructura Organizativa

A través de nuestra investigación efectuada sobre las universidades españolas de mayor tamaño situadas en las capitales de comunidad autónoma podemos establecer que los departamentos deportivos poseen una mínima estructura organizativa, simple y con autonomía, constituida por una plantilla integrada por entre 1-30 profesionales con una formación diferenciada. Compuestos por un conjunto de áreas, cuatro por término medio, y donde son comunes a todos los centros académicos las de administración, actividades e instalaciones. Desarrollan una planificación estratégica que cuenta con una serie de objetivos anuales en más del 60% de las universidades centrados, sobre todo, en aspectos económicos por lo que también disponen de un presupuesto y convenios de colaboración con entidades públicas y privadas. Además,

disponen de subvenciones procedentes tanto del CSD como de las Direcciones Generales de Deportes de las diecisiete comunidades autónomas del país.

1.2 Presupuestos

En materia puramente económica, París (1996) ha comprobado que el presupuesto deportivo no representa ni el 1% sobre el total universitario, donde los centros académicos realizan el 75% de las aportaciones, mientras que la autofinanciación por parte del alumnado se reduce al 25% restante. Almorza et al. (2011) han reflejado que el presupuesto es de 49.073.997 euros lo que, teniendo en cuenta la muestra de universidades, establece una media cercana al millón de euros por centro académico. Por lo tanto, hoy en día el gasto anual de las universidades españolas en el deporte es relativamente bajo en proporción al presupuesto que manejan para la totalidad de sus competencias y en relación a las necesidades del alumnado.

En nuestro estudio, el presupuesto que manejan los Servicios del Deporte universitarios presenta grandes disparidades y la media se sitúa en 937.991,78 euros. Concretamente, el 64,28% presenta un presupuesto menor a un millón de euros; mientras que los autores mencionados anteriormente como París (1996) y Almorza et al. (2011) reflejaron que más del 50% de los departamentos invierten menos de 700.000 euros; resultados muy similares en un momento de mayor recesión económica. Este último autor ha señalado que la inversión más baja de una universidad es inferior a 100.000 euros y la más elevada se acerca a los 4 millones de euros; aunque nuestros valores presentan cifras más moderadas en ambos sentidos.

Tabla 1. Presupuestos de los Servicios del Deporte de las universidades públicas

Universidad	Presupuestos
Zaragoza	476.700 €
Valladolid	600.000 €
Valencia	2.200.000 €
P. Cataluña	600.000 €
País Vasco	1.413.000 €
Navarra	590.000 €
Murcia	270.000 €
Málaga	1.000.000 €
Madrid	700.000 €
Las Palmas	260.000 €
Islas Baleares	3.000.000 €
Granada	300.000 €
Cantabria	222.185 €
A. Barcelona	1.500.000 €

Las universidades de Zaragoza, Granada o Murcia son algunas de las que poseen un menor presupuesto, uno medio se localiza en la Autónoma de Barcelona o Málaga; mientras que los centros académicos que cuentan con un presupuesto mayor son

Valencia o las Islas Baleares. Por lo general, las propias universidades han expresado que se ajusta a las necesidades del alumno pero también se han hallado algunos centros que consideran necesario que se produzca un incremento en este presupuesto para el desarrollo de una gestión adecuada y son los casos de Madrid, Navarra y Las Palmas. Cabe citar que en otra investigación desarrollada sobre las universidades, tanto de titularidad pública como privada, de la Comunidad de Madrid, hemos obtenido el presupuesto anual de los centros de Alcalá de Henares (572.000€), Camilo José Cela (100.000 €) y Nebrija (40.000€); datos que denotan las diferencias entre las universidades de gestión pública y privada.

Como hemos hablado anteriormente, los organismos públicos establecen unos acuerdos y proporcionan subvenciones para financiar el deporte en las universidades nacionales. Siguiendo los datos de nuestro estudio, el 29,41% de los centros académicos cuentan con contratos de patrocinio con empresas externas como Zaragoza con la Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón y Caja 3 que les remite 85.000€ anuales, Valencia a través de la Cátedra Institucional Divina Pastora dirigida a la atención del deporte adaptado o las universidades de Navarra y Málaga con una ayuda privada, esta última, concretamente de 15.000€. En años anteriores, la Universidad de Las Palmas tuvo un contrato de patrocinio con El Corte Inglés.

En definitiva, el presupuesto de los Servicios del Deporte de las universidades españolas debe ser gestionado teniendo en cuenta tanto las necesidades del alumnado en materia deportiva como los recursos disponibles por parte del centro académico.

2. REFERENCIAS

- Almorza, D., Yébenes, A., Bablé, J.A., Rivas, R., Ronquete, J. y Casado, I., 2011. *Estudio Diagnóstico Deporte Universitario Español. Universidad de Cádiz*. Madrid.
- Consejo Superior de Deportes, 2005. *El modelo deportivo universitario español*. Madrid.
- Martínez, V., 2003. *Estructura Organizativa de los Servicios de Deporte de las Universidades Españolas Miembros del Comité Español de Deporte Universitario*. Madrid.
- París, F., 1996. *El deporte en las universidades españolas. Análisis de la encuesta sobre su organización, práctica y equipamientos*. Madrid: Consejo Superior de Deportes.
- Terol, R., 2006. *Régimen jurídico del deporte universitario en Estados Unidos, Canadá, Australia y la FISU*. Dykinson: Madrid.

La condición financiera de los servicios deportivos municipales descentralizados en el siglo XXI

*García-Unanue, J.¹; Felipe, J.L.²; del Corral, J.³; Fernández-Luna, A.⁴;
Plaza-Carmona, M.¹ y Gallardo, L.¹*

*¹ Departamento de Actividad Física y Ciencias del Deporte
Universidad de Castilla-La Mancha*

*² Departamento de Teoría, Recreación y Organización del Deporte
Universidad Europea*

*³ Departamento de Análisis Económico y Finanzas
Universidad de Castilla-La Mancha*

*⁴ Departamento de Fundamentos del Deporte
Universidad Europea*

1. INTRODUCCIÓN

Los servicios públicos municipales han estado envueltos en un proceso de reformas, basadas en el paradigma de la Nueva Gestión Pública, dirigida al aumento de la eficiencia, eficacia y competitividad. En este proceso, la descentralización y la adaptación de estilos de gestión del sector privado han sido elementos clave.

Los servicios deportivos municipales son un claro ejemplo de este proceso, proliferando los trabajos que demuestran la importancia y la utilidad de la medición del rendimiento en los mismos (Liu et al., 2009). Además, muchos de estos servicios han empezado a gestionarse mediante organismos autónomos y descentralizados con una organización y presupuestos propios.

Entre las iniciativas llevadas a cabo en la modernización de la gestión municipal, podríamos destacar claramente el interés por la medición del rendimiento financiero. En concreto, una parte de la investigación en este sentido ha defendido el concepto de condición financiera (Zafra-Gómez et al., 2009). Ésta analiza la independencia, flexibilidad y sostenibilidad presupuestaria entre otros elementos (CICA, 2007).

Sin embargo, son prácticamente inexistentes los estudios que aborden el análisis de la condición financiera en entidades deportivas municipales descentralizadas. Por todo ello, el objetivo de este estudio es realizar un análisis inicial de la evolución en la condición financiera de los organismos autónomos deportivos municipales.

2. METODOLOGÍA

La muestra para este estudio está compuesta por todos los organismos autónomos deportivos que han presentado información completa sobre sus liquidaciones presupuestarias entre los años 2002 y 2011 (Utilizando como fuente las bases de datos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas). Por tanto, se ha utilizado toda la información disponible sobre el cierre presupuestario para cada uno de los 10 años, y puesto que para los organismos autónomos es de obligado cumplimiento la presentación de esta información, trabajaremos con la máxima representatividad del universo muestral. En concreto, se han contabilizado un total de 1955 observaciones y una muestra que oscila entre 175 y 203 municipios en función del año.

Para el análisis de la condición financiera se utilizaron los indicadores de Porcentaje de Autofinanciación (independencia), Índice de Ahorro Neto per cápita (flexibilidad), Resultado Presupuestario No Financiero per cápita (sostenibilidad) y además, el gasto per cápita. Fueron calculados en términos nominales y reales (utilizando el IPC como deflactor). Para el análisis de datos se utilizó un análisis descriptivo de los indicadores, centrados en representaciones gráficas sobre la evolución de la media de cada indicador entre los años 2002 y 2011. Además, se realizó una prueba de diferencia de medias entre Comunidades Autónomas.

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN E IMPLICACIONES

La Figura 1 muestra la evolución de los 4 indicadores entre el año 2002 y 2011.

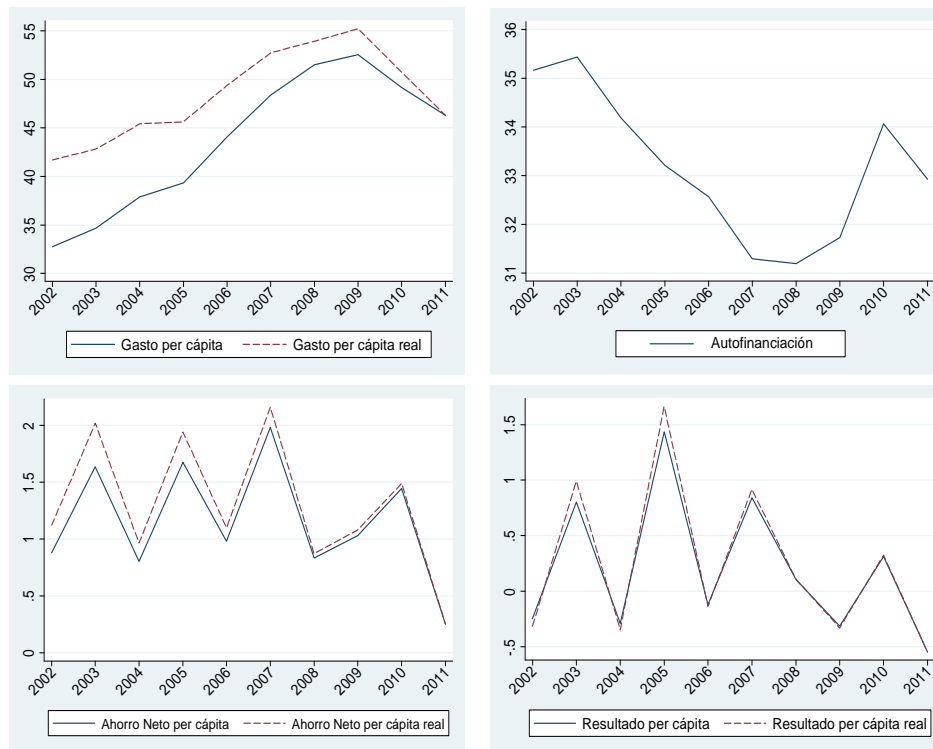


Figura 1. Evolución de los indicadores financieros entre 2002 y 2011

Todos los indicadores presentan un mismo patrón hasta el año 2008 (Figura 1). En el caso del Gasto per cápita y la Autofinanciación la tendencia es lineal, en el primer caso asciende hasta el 2009, momento en el que empieza a descender, y en el segundo caso disminuye hasta el 2008, momento en el que empieza a aumentar. Se

observa un crecimiento de los servicios deportivos municipales (en concreto los gestionados por organismos autónomos), y desmiente la idea generalizada del aumento en la Autofinanciación durante la última década, ya que aunque se definiera el concepto y aumentara su importancia, los gastos crecieron en mayor medida que los ingresos. El 2008 marca un posible cambio en la gestión económica, hacia estrategias y métodos que disminuyen el gasto y aumentan las fuentes de ingresos propios. Sin embargo, en 2011 se presenta otro descenso de la Autofinanciación, por lo que se podría interpretar la existencia de algún tipo de influencia del año electoral.

El Índice de Ahorro Neto y el Resultado Presupuestario muestran crecimientos y descensos alternos cada año, de nuevo hasta el 2008. Esto podría ser un ejemplo de los requerimientos legales, donde un resultado negativo a la liquidez de las entidades repercute en modificaciones drásticas en el ejercicio siguiente. Sin embargo, a partir del año 2008 este patrón cambia, y la gestión económica no soluciona el problema de la misma manera que en los años anteriores. Cabe destacar que en año 2011 se presentan los peores resultados en el Índice de Ahorro Neto y el Resultado Presupuestario de los 10 años analizados.

Se podría decir que la crisis económica reciente ha cambiado la tendencia en la gestión económica llevada a cabo hasta el momento en los servicios deportivos municipales. Igualmente, en la prueba de diferencia de medias, todos los indicadores muestran diferencias entre comunidades. Se podría sugerir por tanto, que el entorno y el contexto juegan un papel importante en los resultados de estas entidades, por lo que éste debería ser conocido y controlado de cara a aumentar el conocimiento y la utilidad de la evaluación comparativa en estas organizaciones.

4. REFERENCIAS

- CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants). (2007). *Indicators of Government financial condition*. Toronto: CICA.
- Liu, D. Y., Taylor, P., & Shibli, S. (2009). Sport Equity: Benchmarking the performance of English public sport facilities. *European Sport Management Quarterly*, 9(1), 3-21.
- Zafra-Gómez, J. L., López-Hernández, A. M., & Hernández-Bastida, A. (2009). Evaluating financial performance in local government: maximizing the benchmarking value. *International Review of Administrative Sciences*, 75, 151-167.

**El turismo deportivo como dinamizador de las
economías locales: el caso de la provincia de Santa
Fé (Argentina)**

Iparraguirre, C.R.; Agramunt, L.F.; Villarreal Doldan, J. y Leiva, M.L.

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
Santa Fe, Argentina

RED IBEDETUR
(Red Iberoamericana de Deporte y Turismo)

1. INTRODUCCIÓN

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) define el desarrollo humano como "el proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades".

Ante el desafío de encontrar nuevos horizontes para el desarrollo, con niveles de equidad social, el deporte es una herramienta válida para un crecimiento equitativo y sostenible, al alcance de las distintas escalas de nuestras comunidades urbanas y no urbanas.

Practicar un deporte o asistir a un espectáculo deportivo satisface necesidades. Existe por tanto, una demanda del mismo que se cubre con oferta de empresas, asociaciones deportivas, federaciones, clubes e instituciones públicas. Precisamente porque en esa oferta generalmente hay una parte importante de componente público debemos evaluar los beneficios de la implementación de los programas deportivos, tanto en relación a las instalaciones como a la organización de los eventos. Los autores consideran que el deporte es una herramienta de inclusión que ayuda al desarrollo regional y local pudiendo ser esto convenientemente medido y estimado cuando los proyectos se apoyan con fondos públicos.

2. METODOLOGÍA

Existen diferentes instrumentos para medir el impacto económico de la organización de un evento deportivo o la inversión en instalaciones deportivas: análisis coste-beneficio, modelos input-output, método de valoración contingente, etc. Desgraciadamente este tipo de estudios ha tenido escasa aplicación en Latinoamérica. Como señala Heinemann (1998) "el deporte ha abierto a la economía nuevos y rentables mercados, distintas oportunidades de empleo, etc. hasta hace poco tiempo desconocidos". Este estudio pretende medir el impacto económico de determinados eventos que se organizan en la provincia de Santa Fé, utilizando alguno de los instrumentos anteriormente aludidos, evaluando si esa inversión efectivamente actúa como dinamizadora de las economías locales

3. DATOS

La Provincia de Santa Fe, registra 3.200.736 habitantes, lo que representa el 8% de la población argentina. Es una provincia de extensa geografía (900 Km. de largo) profundamente rural, pero concentra su población en grandes ciudades como Rosario (1.198.528 hab.) y Santa Fe (523.093). En total hay 362 ciudades y municipios.

En el deporte, más de 100.000 deportistas federados, 2.000 clubes deportivos, 80 asociaciones y federaciones, 7 clubes en las primeras divisiones del fútbol, 12 participando de los torneos federales de basketball y otros tantos en ligas nacionales de hockey y voleibol, para señalar solo los deportes colectivos con torneos nacionales.

La ciudad de Santa Fe, fue sede de la última edición de la Copa América de Fútbol y el Mundial Juvenil de Rugby 2010, y organiza grandes eventos como la carrera automovilística TC 2000 que congrega a 80.000 espectadores. La ciudad de Rosario fue sede de eliminatorias de la Copa Mundial de la FIFA 2010, de la Champion Tropic 2012 de Hockey femenino, y del cuatro naciones de rugby, entre otros y en el resto de las localidades se organizan otro tipo de eventos deportivos. El objetivo de esta presentación es evaluar el impacto económico de alguno de los restantes eventos, midiendo los efectos del turismo de los visitantes que acuden de fuera de esas ciudades a ver o participar de cada acontecimiento deportivo. Los casos de *Fiesta del Fútbol Infantil, en la ciudad de Sunchales*, en el que participan 5.000 niños (entre 5 a 13 años) provenientes de todo el país, en una ciudad que tiene 20.000 habitantes, el torneo *Fútbol Infantil. El valesanito*, en la ciudad de San Jerónimo Norte, con 8.000 habitantes o *La maratón acuática Santa Fe-Coronda*, competición internacional de natación a lo largo de 57 km. del río Paraná que congrega cerca de 100.000 espectadores.

4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Dimensionaremos los flujos económicos, de estos eventos centrándonos en el llamado turismo deportivo, que ocurre “siempre que exista un desplazamiento en el que por finalidad directa o de forma secundaria exista vinculación con actividades deportivas, ya sea de forma activa o pasiva, así como competitiva o de recreación”.

El beneficio que produce ese desplazamiento, es una herramienta al alcance de cualquier autoridad local.

No son solo los grandes eventos con públicos masivos, sino que cualquier evento deportivo, bien planteado u organizado puede tener efectos importantes en este aspecto, para la comunidad que lo cobije.

La historia y el presente deportivo de la Provincia de Santa Fe, pueden convertirse en una marca que identifique y potencie su identidad. Fortalecer institucionalmente a los clubes. Promover el deporte comunitario y escolar, garantizando el acceso a todos al deporte. Planificación estratégica para identificar y desarrollar talentos deportivos en cada disciplina. Trabajo articulado con autoridades locales en la promoción de encuentros deportivos. Identificar aquellos que movilicen el desplazamiento de personas, estimulando el turismo deportivo. Transformar la historia de un club o deportista, también en atractivo turístico, son posibles acciones para el objetivo planteado.

4. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.undp.org.ar/odm.html>

Benítez Rochel, J. y Lacomba Arias, B. (2012): Los avances en la valoración económica del deporte en Europa. *Estudios de Economía Aplicada*. Vol 30(2), pp. 637-654.

Heineman, K. (1998): *Introducción a la economía del deporte*. Paidotribo.

<http://www.ankulegi.org/wp-content/uploads/2012/03/0112Lisbona.pdf>. artículo de Miguel Lisbona, el turismo deportivo.

<http://www.fnfi.com.ar/>

<http://www.torneovalesanito.com.ar/>

**Análisis regional de la participación deportiva en
Inglaterra: El papel de la inversión pública.**

Fernando Lera López¹, Themis Kokolakis² y Pablo Castellanos³

*¹Departamento de Economía
Universidad Pública de Navarra*

*²Sport Industry Research Centre
Sheffield Hallam University*

*³Departamento de Economía Aplicada I
Universidad de A Coruña*

1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos diez años parece detectarse una ralentización en el crecimiento de la práctica deportiva en muchos países al alcanzarse un punto de inflexión en la evolución positiva de la misma, incluso con caídas de la participación en actividades deportivas en algunos países. Considerando los efectos positivos que la práctica deportiva tiene sobre la salud y el bienestar de las personas, se ha generado recientemente una importante literatura que analiza los determinantes de dicha práctica en distintos países (por ejemplo, véase Downward et al., 2009 y Downward et al., 2012).

En este contexto, Inglaterra no ha sido una excepción. En la década de los 90 y en los primeros años del siglo XXI la tasa de práctica decae a la vez que crecen los problemas de obesidad asociados al sedentarismo (Kokolakakis et al., 2012). Posteriormente, de 2006 a 2011 se estanca en un 22% de práctica regular (Sport England, 2012).

El presente estudio pretende analizar los determinantes de la participación deportiva en Inglaterra desde un enfoque de economía regional, considerando los 325 entes locales (*Local Authorities*) que componen el marco regional de Inglaterra. Una perspectiva regional puede favorecer una mejor comprensión del fenómeno de dicha participación, permitiendo considerar la influencia que pueden ejercer sobre ella variables como el gasto público en deporte o la infraestructura deportiva.

2. METODOLOGÍA Y BASE DE DATOS

Este trabajo analiza las diferencias y los determinantes de la participación deportiva a nivel regional en Inglaterra a partir de la información suministrada por la *Active People Survey 5* (2010-2011) (Sport England 2012), que es la mayor base de datos de participación deportiva en Europa. Con una muestra de 166.000 individuos, dicha encuesta determina el nivel de participación deportiva, tanto esporádica como regular (entendida esta última como la práctica de deportes tres veces por semana como mínimo).

En particular, y mediante la utilización de modelos econométricos basados en la distribución beta (Paolino, 2001; Kieschnick y McCullough, 2003), se analizan las diferencias en la participación deportiva entre los 325 entes locales (*Local Authorities*)

que conforman Inglaterra. Como regresores se incluyen distintas variables agrupadas en cuatro categorías: socio-demográficas (edad, género, tamaño del hogar, población urbana, presencia de niños en el hogar, etc.), económicas (nivel de ingresos, distintos tipos de ocupaciones), deportivas (presupuestos deportivos, nivel de infraestructuras deportivas, eficiencia en la prestación de servicios, etc.) y otras variables relacionadas con la climatología.

3. RESULTADOS

Los resultados muestran la importancia de algunas variables socio-demográficas, como el nivel educativo, la etnicidad o el tamaño de la población, así como diversas variables económicas, como el nivel de ingresos o las ocupaciones, confirmando la evidencia empírica recogida en trabajos anteriores en Inglaterra y en otros países europeos (Downward et al., 2012, Kokolakis et al., 2012). Asimismo, otras variables menos estudiadas como las condiciones meteorológicas y el voluntariado deportivo también resultan significativas para explicar la participación deportiva a nivel regional en Inglaterra.

Especialmente interesante resulta destacar los resultados que se obtienen con la inclusión de variables deportivas. Así, se observa cómo ni los presupuestos deportivos ni la infraestructura deportiva existente a nivel regional permiten explicar las diferencias de participación deportiva entre las regiones inglesas. Es decir, de acuerdo con estos resultados, en Inglaterra la inversión pública no tendría ningún efecto incentivador de la práctica deportiva entre los ciudadanos. Estos resultados contrastan con la evidencia empírica reciente analizada en Alemania (Hallmann et al., 2011, 2012), pero confirman lo señalado por otros trabajos (Pascual et al., 2009).

4. REFERENCIAS

- Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T., 2009. *Sports economics: theory, evidence and policy*. Oxford: Elsevier.
- Downward, P., Lera-López, F., y Rasciute, S. 2012. The economic analysis of sport participation. En Robinson, L., Chelladurai, P., Bodet, G. y Downward, P. (Eds.), *Routledge Handbook of Sport Management*, Routledge, London, 331-353.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., y Schönherr, L., 2012. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports –

- findings from multilevel modelling. *European Sport Management Quarterly*, 12, 525-544.
- Hallmann, K., Wicker, P., Breuer, C., y Schüttoff, U., 2011. Interdependency of sport supply and sport demand in German metropolitan and medium-sized municipalities – findings from multi-level analyses. *European Journal for Sport and Society*, 8, 65-84.
- Kieschnick, R., y McCullough, B. D., 2003. Regression analysis of variates observed on (0, 1): percentages, proportions and fractions, *Statistical Modelling*, 3, 193-213.
- Kokalakakis, T., Lera-López, F., y Panagouleas, T., 2012. Analysis of the determinants of sports participation in Spain and England. *Applied Economics*, 44, 2785-2798.
- Paolino, P., 2001. Maximum likelihood estimation of models with beta-distributed dependent variables. *Political Analysis*, 9, 325-346.
- Pascual, C., Regidor, E., Martínez, D., Calle, E., y Domínguez, V., 2009. Socieconomic environment, availability of sports facilities, and jogging, swimming and gym use. *Health & Place*, 15, 553-561.
- Sport England, 2012. *Active People Survey 5*. Disponible en http://www.sportengland.org/research/active_people_survey/active_people_survey_5.aspx.

Las Actividades Deportivas en el Municipio de San Javier Murcia se resisten a la crisis

López Gullón, J.M.¹; Martínez-Moreno, A.¹ y Díaz Suarez, A.¹

*¹Actividad Física y Deportes
Universidad de Murcia. Campus de Excelencia Internacional Regional "Campus Mare
Nostrum"*

1. INTRODUCCIÓN

Los datos recogidos por las diferentes fuentes oficiales sobre la situación económica en España en relación a crisis, trayectorias sociales y educación, nos muestran y demuestran el gran impacto de la crisis sobre la población española, y muestran cómo nunca antes, ni en la dura crisis de los años 70, se había destruido en un sólo año hasta el 8,7% de todo el stock ocupado. En el 2012 se perdieron 850.000 empleos y hubo 374.000 expedientados por regulación de empleo. La tasa española de paro se eleva al 26%, el desempleo juvenil es del 55% y unos 150.000 jóvenes entre 25-29 años emigraron al exterior, iniciando la diáspora española de capital humano cualificado.

El estudio pretende comprobar el impacto de la crisis en la demanda de actividades deportivas del Patronato Deportivo Municipal (PDM) de San Javier, conociendo el número de usuarios en diferentes actividades dirigidas durante el primer cuatrimestre de los años 2011-12 y 12-13

2. LA ACTIVIDAD FÍSICA ACTUAL

Que el deporte ha dejado de ser una actividad marginal, practicada por unos pocos, y se ha convertido en un elemento fundamental de cohesión social, indicativo de la calidad de vida, es algo que ya nadie pone en duda. Como nadie pone en duda tampoco, que son los Ayuntamientos, la Administración que más ha contribuido al desarrollo de la práctica deportiva. Una vez más son los Ayuntamientos, como administración más cercana a los vecinos, quienes han tenido la obligación de responder a las necesidades deportivas de los ciudadanos. El cliente-usuario se ha convertido en los últimos años en el elemento clave de las estrategias comerciales y de gestión. De tal forma que si existe oferta y demanda hay mercado y así podemos justificar el estudio del análisis económico del deporte (Rodríguez, 2012).

Tanto desde las perspectivas del marketing del deporte como desde la gestión deportiva, el concepto de satisfacción del usuario ha canalizado los esfuerzos de la administración deportiva por conseguir mejores servicios y ponerlos al servicio de los ciudadanos de su municipio.

Ofrecer servicios de calidad supone una de las estrategias más buscadas en la actualidad por las organizaciones deportivas como fórmula para conseguir la satisfacción de los usuarios.

3. DATOS Y ANALISIS

El PDM no ha quedado al margen de la actual situación económica y de las consecuencias que se derivan de la crisis, y se ha visto obligado a adoptar algunas medidas para reducir gastos. Compensar diferentes actividades y los números de grupos en actividades con poca demanda, con estas actuaciones piensas que ayudarán a disminuir los gastos y que no tendrán efecto directo sobre los usuarios.

En el presente trabajo se recogen el número de usuarios inscritos en el primer cuatrimestre de los cursos 2011/12 y 2012/2013 en nueve modalidades deportivas de las que oferta el patronato de deportes de la localidad: aerodance, aeróbic, ac físico, bodyfitness, danza, fit ball, combi gap, pilates, spinning, estas actividades sufrieron un incremento de cuota de 10% teniendo claro que el objetivo principal de este estudio es conocer cómo puede afectar la situación económica actual a las actividades que se ofertan desde el PDM y podemos destacar que la calidad percibida por usuarios del servicio municipal de deportes es muy buena. Los resultados obtenidos cumplen las condiciones satisfactorias que nos permitirán en estudios futuros continuar el proceso de calidad y captación de nuevos usuarios.

Tabla 1. Número de usuarios en las diferentes actividades

	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Totales
Aerodance 11/12	77	75	74	78	304
Aerodance 12/13	77	76	74	77	304
Aeróbic 11/12	42	40	36	43	161
Aeróbic 12/13	42	40	36	36	154
Ac Físico 11/12	65	75	63	58	261
Ac Físico 12/13	64	76	63	59	262
Bodyfitness 11/12	45	46	47	48	186
Bodyfitness 12/13	46	46	47	47	186
Danza 11/12	23	22	24	30	99
Danza 12/13	24	22	24	30	100
Fit ball 11/12	16	15	15	11	57
Fit ball 12/13	16	15	15	11	57
Combi Gap 11/12	36	30	35	28	129
Combi Gap 12/13	25	25	30	25	105

Pilates 11/12	228	220	230	228	906
Pilates 12/13	228	215	225	225	893
Spinning 11/12	435	427	437	438	1737
Spinning 12/13	410	400	415	420	1645

4. CONCLUSIONES

La situación económica no ha traído aparejado un descenso en los usuarios que se apuntan a las actividades físicas que se ofertan en las instalaciones deportivas, y los ingresos derivados de los abonos de usuarios se han mantenido también en los últimos años, incluso aumentando el uso de las instalaciones, con un incremento de los gastos, principalmente consumo de agua y combustible. A esto hay que sumar el incremento del IVA, que, por ejemplo, en los cursos deportivos para escolares ha pasado del 8% al 21%. No disminuye el número de usuarios y no han tenido que aplicar recorte de horarios de las instalaciones, que se mantienen abiertas y de esta forma logran que las consecuencias de la crisis no afecten directamente a los usuarios.

5. REFERENCIAS

- Acosta, R. (2000):* Dirección, gestión y administración de las organizaciones deportivas. *Barcelona: Paidotribo.*
- Díaz, A. (coord.)(1995):* Dirección y planificación deportiva. *Murcia: Universidad de Murcia.*
- Gálvez, P, y Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología, 11*, (Suple), 123-130.
- European foundation for quality management (1998). *Autoevaluación 1998: Directrices para el sector público.* Versión Castellano: Club Gestión de Calidad
- Mestre, J. A. (1997):* La gestión del deporte municipal. *Barcelona: INDE*
- Rodríguez, Plácido. La Secretaría de Economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada [en línea] 2012, 30: [Fecha de consulta: 7 de marzo de 2013]*
Disponible
en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30124481001>> ISSN 1133-3197

A Economia das Federações Desportivas

Tenreiro, F.¹

*¹Instituto Português do Desporto e da Juventude
Universidade Lusíada de Lisboa*

1. INTRODUÇÃO

As federações desportivas europeias possuem o direito de propriedade das actividades desportivas produzidas, reconhecido no Livro Branco do Desporto (2006). Porém, a economia do desporto não analisa nem os direitos, nem o mercado de concorrência monopolista das federações. Os economistas do desporto tratam as federações como as *black boxes* sugeridas por Coase (1960), em relação às empresas do seu tempo. Em consequência, por exemplo, há falhas de mercado como a fraca valorização de custos de transacção positivos relacionados com a internalização dos factores de produção desportivos e que são vitais para o sucesso das federações. Se a Europa as desenvolveu com eficiência económica, outros países como alguns países ibero-americanos necessitam de um bom modelo económico para obterem resultados equivalentes. O objecto deste texto é sugerir a economia das federações desportivas como modelo de desenvolvimento sustentado.

2. A ECONOMIA DAS FEDERAÇÕES

O sucesso do desporto europeu actual deve-se ao aprofundamento das peculiaridades do desporto, sugerido por Neale (1964), e à concorrência monopolista das federações desportivas. Começando pelas peculiaridades, segundo Tenreiro (2011) a pirâmide de produção de uma actividade desportiva é composta por 3 funções de produção a informal, a recreativa e a de alto rendimento, incluindo esta última o desporto profissional. Cada uma das funções de produção é um *cluster* homogéneo de produção desportiva consumindo principalmente capital humano e tecnologia para produzir actividades desportivas para o mercado e produzir factores de produção de capital humano como inputs para a função de produção do nível superior seguinte. No respeitante ao tipo de mercado, em cada país existem dezenas de modalidades desportivas diferenciadas e cada uma é propriedade de uma federação, a qual está em competição com todas as outras, Tenreiro (2013). Estas dezenas de federações competem entre si monopolisticamente e estão num mercado com liberdade de entrada e saída de concorrentes.

3. BENEFÍCIOS DA ECONOMIA DAS FEDERAÇÕES

A competição monopolista entre federações permite a existência da estrutura de funções de produção reguladas para o consumo de massas e para a inovação tecnológica do seu profissionalismo e da sua excelência desportiva pela federação

privada. Em consequência, a descentralização de funções públicas para uma regulação privada constituída pelas federações é uma solução que os países do norte e do centro da Europa usam com sucesso agregando as confederações de desporto e os comités olímpicos nacionais. Como função pública fulcral surge a supervisão pública da regulação privada do mercado de federações monopolistas.

4. CONCLUSÃO

A economia das federações através da competição monopolista pode ser um instrumento económico para o desenvolvimento sustentado do desporto actual e muitos países ibero-americanos e do mundo necessitam de um instrumento económico já testado mundialmente como tem sido a actuação das federações desportivas nos países mais desenvolvidos.

5. REFERÊNCIAS

Coase, R., 1960. The Problem of Social Cost, *Economica*, 4: 386-415.

Neale, W., 1964. The Peculiar Economics of Professional Sports: A Contribution to the Theory of the Firm in Sporting Competition, *Quarterly Journal of Economics*, 78 (1), 1-14.

Tenreiro, F., 2011. Economia do Desporto: A Competitividade de Portugal na União Europeia, Universidade do Porto, Faculdade de Desporto.

Tenreiro, F., 2013. The Olympic Product of Europe: The Economics of the Federations, *a publicar*.

União Europeia, 2006. Livro Branco do Desporto, *União Europeia*.

Análisis de los principales indicadores de insolvencia empresarial en las federaciones deportivas españolas

Vega Torres, P.¹

*¹ Departamento de Teoría, Recreación y Organización del Deporte
Universidad Europea de Madrid*

1. INTRODUCCIÓN

Las federaciones deportivas españolas, salvo excepciones, han demostrado de manera recurrente en las últimas dos décadas una excesiva dependencia en sus cifras de ingresos de las subvenciones del Consejo Superior de Deportes. El importe total de estas subvenciones se ha incrementado de manera constante en este período hasta un punto de inflexión que tuvo lugar en el año 2009 y desde entonces la tendencia ha seguido la dirección inversa, acentuándose en los últimos ejercicios. Las perspectivas para el futuro son aún más pesimistas. El gran reto de las federaciones deportivas españolas es, en estos momentos, el incremento en la generación de ingresos propios que contribuya a eliminar esa dependencia de las subvenciones y a alejarse de situaciones de insolvencia empresarial. En este trabajo se analiza el grado agregado de influencia de las subvenciones de las 59 federaciones deportivas españolas, destacando los casos con mayor y menor dependencia de las mismas. Adicionalmente, se presentan los valores de los principales ratios económicos de las cuatro mayores federaciones deportivas españolas por volumen de ingresos y se comparan las cifras resultantes con las de las empresas concursadas en nuestro país, utilizadas como *benchmark* de empresas representativas en situación de insolvencia.

2. DEPENDENCIA DE LAS SUBVENCIONES DEL CSD

En el ejercicio 2011 las subvenciones del Consejo Superior de Deportes representaron un 25,9% del total de los ingresos de las federaciones deportivas españolas, y en prácticamente el 50% de las federaciones (28 de 59) estas subvenciones significaron más de la mitad de sus ingresos totales. Las federaciones que presentaron una mayor dependencia de subvenciones en este ejercicio fueron las de Halterofilia (86,0% del total de sus ingresos), Esquí Náutico (85,0%) y Boxeo (80,3%), y las que menos las de Automovilismo (7,2%), Galgos (7,2%) y Fútbol (2,9%). Mención especial merece esta última federación ya que con posterioridad ha renunciado a estas subvenciones para los ejercicios 2012 y 2013.

La cifra total anual que el Consejo Superior de Deportes destina a estas subvenciones se ha reducido drásticamente en los últimos ejercicios, desde el récord de 76,3 millones de euros que alcanzó en el año 2009 hasta la cifra de 34,0 millones de euros en el 2013, una reducción del 55,4% en tan sólo cuatro ejercicios. La situación es tan preocupante de cara a próximos ejercicios que el pasado 18 de septiembre de 2012 el

presidente del Consejo Superior de Deportes, Miguel Cardenal, recomendó en comparecencia ante la Comisión de Educación, Cultura y Deporte del Senado la fusión de federaciones afines por sus actividades deportivas con el objetivo de racionalizar gastos en el sector federativo español.

3. RATIOS ECONÓMICOS Y COMPARATIVA CON *BENCHMARK*

En la siguiente tabla se presentan los ratios económicos de las cuatro principales federaciones deportivas españolas por volumen de ingresos en el último ejercicio presentado en el Registro Mercantil (2011 en el caso de Fútbol y Baloncesto y 2009 en el caso de Atletismo y Golf), y se comparan con los valores medios en el año 2011 de las empresas concursadas en nuestro país, utilizadas como *benchmark* de organizaciones representativas en situación de insolvencia. Se analizan de manera concreta los ratios de estructura económica (*Activo fijo / Activo total*), endeudamiento (*Pasivo exigible / Activo total*), viabilidad (*Recursos generados / Pasivo exigible*), rentabilidad (*Resultado de explotación / Activo total*), solvencia a largo plazo (*Fondos propios y exigible no corriente / Activo total*), liquidez (*Activo corriente / Pasivo corriente*) y estabilidad (*Financiación básica / Activo fijo*). Las cuatro federaciones analizadas representaron en el ejercicio 2011 el 52,6% del total de ingresos del sector federativo español.

Tabla 2. Ratios económicos de las principales federaciones deportivas españolas.

Comparativa con los valores medios de empresas concursadas en España (Fuente: Elaboración propia a partir de Registro Mercantil y Anuario de Estadística Concursal del Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles)

Ratio	Federaciones				Empresas Concursadas	
	Fútbol	Baloncesto	Atletismo	Golf	Promedio	Mediana
Estructura económica	0,52	0,48	0,40	0,43	0,30	0,21
Endeudamiento	0,36	0,92	0,94	0,57	1,22	0,93
Viabilidad	0,26	0,04	0,00	0,04	-0,07	-0,01
Rentabilidad	0,07	0,01	-0,05	0,04	-0,22	-0,02
Solvencia a LP	0,74	0,37	0,18	0,47	0,22	0,46
Liquidez	1,81	0,82	0,76	1,08	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>
Estabilidad	0,19	0,61	0,28	0,09	<i>n/d</i>	<i>n/d</i>

4. CONCLUSIONES

El importe total anual que el Consejo Superior de Deportes destina a la subvención de federaciones deportivas se está reduciendo de manera considerable en los últimos ejercicios y las expectativas de futuro siguen esa misma línea. Las federaciones con mayor dependencia de estas subvenciones están sufriendo ya las consecuencias.

Por el momento, hasta el último ejercicio presentado en el Registro Mercantil las principales federaciones deportivas españolas por volumen de ingresos (Fútbol, Baloncesto, Atletismo y Golf) se han comportado, en sus valores medios y salvo excepciones, mejor que las empresas concursadas en nuestro país al respecto de los ratios de estructura económica, endeudamiento, viabilidad, rentabilidad y solvencia a largo plazo. Sin embargo será necesario continuar este análisis en ejercicios sucesivos una vez que las federaciones presenten sus cuentas para analizar la influencia en las mismas de la reducción de las subvenciones del Consejo Superior de Deportes, que en el año 2011 representaron un 2,9%, 9,8%, 15,7% y 46,2%, respectivamente, sobre los ingresos totales de las federaciones de Fútbol, Golf, Baloncesto y Atletismo.

5. REFERENCIAS

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. Federaciones deportivas y agrupaciones de clubes. Otras estadísticas. Disponible en:

<http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/1fedagclub/otras-estadisticas>

ESPAÑA. DIARIO DE SESIONES DEL SENADO, *Comparecencia del Presidente del Consejo Superior de Deportes (CSD), D. Miguel Cardenal Carro, ante la Comisión de Educación y Deporte, para explicar las líneas a seguir en su Ministerio en materia de deportes para la presente Legislatura*. Sesión 77, a 18 de septiembre de 2012.

ESPAÑA. RESOLUCIÓN MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE de 28 de enero de 2013, de Presidencia del CSD, por la que se convocan ayudas a las Federaciones Deportivas Españolas para el año 2013, *Boletín Oficial del Estado*, nº 26, de 30 de enero de 2013.

Palomar, A. y Beltrán, E. M. (Directores), 2012. *La insolvencia de las entidades deportivas profesionales*. Cizur Menor: Thomson Aranzadi.

Van Hemmen, E., 2012. *Anuario de Estadística Concursal 2011*. Madrid: Colegio de Registradores de la Propiedad, Bienes Muebles y Mercantiles de España.

Área 5

Balance Competitivo en las Ligas

Intensidad Competitiva de las Principales Ligas Europeas.

Brosed Lázaro, M.¹; Espitia Escuer, M.² y García Cebrián, L.I.²

*¹ Departamento de Economía Aplicada
Universidad Autónoma de Barcelona*

*² Departamento de Dirección y Organización de Empresas
Universidad de Zaragoza*

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo está dedicado al estudio de la intensidad competitiva de 5 de las principales ligas europeas bajo la óptica del análisis económico de la competencia. La descripción y análisis de la configuración horizontal de los sectores industriales se realiza en base a una serie de indicadores habitualmente utilizados en la literatura.

El índice de Herfindahl, Gini u otros índices de concentración, miden la de concentración de lo sectores industriales con el fin de detectar la existencia de posiciones de dominio o estructuras oligopolísticas en un determinado sector.

El análisis de la intensidad competitiva se ha realizado sobre cada una de las 5 mayores ligas europeas teniendo en cuenta la intensidad competitiva de los primeros clasificados y los últimos en cada temporada. De esta forma se tiene dos orientaciones de esa intensidad en cada competición nacional. Se utilizan los indicadores citados para caracterizar cada una de las competiciones.

2. RESULTADOS OBTENIDOS

El cálculo de los índices de Herfindahl sobre los puntos obtenidos para las 5 ligas y para una serie de temporadas permite observar una notable homogeneidad temporal y entre países. El valor del índice con una distribución homogénea de puntos sería 0,05 para las ligas con 20 equipos y 0,0555 para las ligas con 18. Se observa por lo tanto una ligera asimetría media en todas las ligas que no llega a suponer ni un 10% de desviación del índice.

El mismo ejercicio realizado sobre costes de oportunidad, con el fin de detectar si los equipos que soportan un coste de oportunidad mayor, los que quedan al final de la clasificación, se ven afectados por una mayor asimetría, se detecta que hay una asimetría media ligeramente mayor, con la excepción de Francia, que se acerca al 20% del índice.

La relevancia de estos resultados cabría ser interpretada en términos de intensidad competitiva, parece que es mayor la intensidad competitiva en la cabeza de la clasificación que en la parte final. Los índices de Gini calculados sobre los mismos datos ofrecen el mismo panorama, si acaso, por las características del índice se intensifica la asimetría en la parte final de la clasificación.

HERFINDAHL sobre Puntos	ESPAÑA	INGLATERRA	ITALIA	FRANCIA	ALEMANIA
11/12	0,0549	0,0553	0,0539	0,0537	0,0611
10/11	0,0547	0,0529	0,0539	0,0526	0,0592
09/10	0,0560	0,0557	0,0539	0,0540	0,0600
08/09	0,0536	0,0558	0,0542	0,0539	0,0606
07/08	0,0535	0,0568	0,0544	0,0530	0,0597
06/07	0,0530	0,0544	0,0552	0,0516	0,0592
05/06	0,0538	0,0558	0,0558	0,0534	0,0606
04/05	0,0536	0,0552	0,0611	0,0520	0,0601
03/04	0,0527	0,0541	0,0630	0,0534	0,0604
02/03	0,0529	0,0540	0,0606	0,0525	0,0585
01/02	0,0520	0,0549	0,0611	0,0582	0,0609
00/01	0,0527	0,0534	0,0606	0,0581	0,0580

HERFINDAHL sobre Costes Oportunidad	ESPAÑA	INGLATERRA	ITALIA	FRANCIA	ALEMANIA
11/12	0,0556	0,0602	0,0592	0,0601	0,0652
10/11	0,0569	0,0589	0,0611	0,0593	0,0657
09/10	0,0572	0,0629	0,0607	0,0650	0,0710
08/09	0,0581	0,0605	0,0607	0,0618	0,0764
07/08	0,0587	0,0643	0,0597	0,0594	0,0653
06/07	0,0645	0,0583	0,0554	0,0565	0,0687
05/06	0,0605	0,0609	0,0645	0,0577	0,0671
04/05	0,0590	0,0570	0,0731	0,0557	0,0664
03/04	0,0612	0,0570	0,0670	0,0619	0,0689
02/03	0,0604	0,0612	0,0699	0,0282	0,0631
01/02	0,0593	0,0602	0,0731	0,0308	0,0766
00/01	0,0589	0,0610	0,0675	0,0352	0,0750

3. CONCLUSIONES

La estructura competitiva de las 5 mayores ligas europeas ofrece un panorama que se podría calificar de ligera asimetría al considerar la clasificación por puntos y una asimetría mas intensa al considerar los costes de oportunidad de los equipos.

La estructura natural de los mercados se confirma en estas competiciones deportivas tanto desde la óptica de los puntos obtenidos por los equipos en competición como del coste de oportunidad. Esta aproximación teórica se reproduce en las 5 competiciones consideradas con cierta regularidad sin observarse diferencias relevantes entre ellas.

4. REFERENCIAS

- Buzzell, R.D. 1981 'Are there "Natural" Market Structures?', *Journal of Marketing* vol. 45.
- Deaton, A. 1997. *Analysis of Household Surveys*. Baltimore MD: Johns Hopkins University Press. ISBN 0-585-23787-5.
- Lafuente A. y Salas V. 1983 'Concentración y Resultados de las Empresas de la Economía Española' *Cuadernos Económicos del ICE* nº 22-23.
- Simon, H.A., y Bonini, C.P. 1958. 'The size distribution of business firms'. *American Economic Review*, 48, 607-617.

La Optimización del Beneficio en una Liga a través del Equilibrio en la Competición

del Arco Juan, F.J.¹

*¹Departamento de Dirección de Empresas
Universidad Europea de Madrid*

1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio es considerar los mecanismos de mejora del equilibrio competitivo. Para ello, se analizarán los factores económicos que influyen en el resultado de una liga. Posteriormente, se considerará el equilibrio competitivo o incertidumbre como forma de aumentar el rendimiento financiero. Finalmente, se considerarán los mecanismos que se pueden implementar para favorecer la incertidumbre en la competición y, de este modo, incrementar el beneficio global.

2. FACTORES ECONÓMICOS EN LAS COMPETICIONES DE LIGA

Los factores claves en la trayectoria deportiva de un equipo que participa en una competición de liga profesional son:

1º El tamaño del mercado: a mayor área de influencia geográfica del club, mayor será la capacidad de atracción de clientes y su capacidad financiera. La clasificación en la competición o *performance*, está relacionado con los ingresos que se generan. En las ligas de fútbol europeas (ver Tabla 1): como mínimo el 84%(R²) de la clasificación está en función del nivel de ingresos.

Tabla 1. Relación entre Clasificación e Ingresos y Gastos en Plantilla en las ligas de fútbol europeas (Fuente: SOCCERNOMICS y Elaboración Propia)

R ²	España	Inglaterra	Italia	Francia
Performance/Ingresos	0,8801	0,8897	0,838	0,875
Performance/Gastos Plantilla	0,7823	0,8872	0,822	0,871

2º El gasto en la plantilla deportiva: este factor está correlacionado con el mercado (a mayor mercado, mayor capacidad financiera y mayor gasto en plantilla). Un mayor gasto en plantilla permite contratar mejores deportistas. Cuanto mayor es el nivel de gasto en jugadores, más alta es la *performance*: La posición en una liga, se explica entre un 78 y un 89% por el gasto en salarios (ver Tabla 1). Un incremento del 1% en jugadores genera un incremento del 1% en la posición. Pero este incremento, debe ser proporcional a la posición que se ocupa en la liga. (Kuper y Szymanski, 2010). La estrategia para triunfar consiste en gastar el máximo posible en fichajes

3º Los jugadores “estrellas”: la contratación de “estrellas” está correlacionado con el incremento en los gastos de plantilla y, a su vez, conseguirá mejorar la *performance*

deportiva e incrementar el rendimiento financiero, al incrementar las diferentes fuentes de ingresos (*matchday*, *commercial* y *broadcasting*)

No obstante, hay factores que escapan de los mencionados: la suerte, las lesiones, la *performance* deportiva de un determinado jugador, etc. Además hay factores que se consideran básicos para la eficiencia de los equipos: el nivel de deuda, la remuneración y nivel de competencia o eficiencia de los gerentes, características de los presidentes y nivel de inversión en activo (Halkos, G. y Tzeremes, N., 2011).

El objetivo del cliente es que el equipo gane y al ganar se incrementan los ingresos: los incrementos en las ventas coinciden con los equipos con mejor *performance*, (Barros y García del Barrio, 2011) pero también es necesaria una alta inversión.

Este gasto debe ser invertido en grandes fichajes, “estrellas”, ya que son los que captan a los aficionados o clientes. No obstante, no sólo el éxito deportivo y una localización favorables pueden permitir mantener el gasto: no se puede comprar el éxito. Los clubes pequeños deben vender a sus mejores jugadores para lograr la supervivencia financiera, pero esto implica reducir las oportunidades para triunfar deportivamente. La combinación de una pobre actuación deportiva y de unos ingresos bajos se convierte en un círculo vicioso. Esta falta de inversión en recursos humanos de primer nivel es determinante para los equipos modestos, que no pueden mejorar ni su actuación ni su rendimiento: una mala actuación implica una bajada de ingresos, que el equipo no pueda comprar buenos jugadores, y así sucesivamente).

3. LA INCERTIDUMBRE COMO ELEMENTO DE OPTIMIZACIÓN

Analizando la competición de liga de fútbol en España, se aprecia que dos equipos dominan la competición (Real Madrid CF y FC Barcelona han ganado las últimas 8 ligas, el 84% de las últimas 25 ligas y han sido campeón y subcampeón en un 72%). Esa falta de equilibrio, no implica una optimización en los beneficios de la liga, ya que una liga es un cártel en la que todos los equipos colaboran. Se deberían establecer medidas para favorecer la incertidumbre en la competición para incrementar los beneficios de la liga considerada como un cártel: a mayor incertidumbre, mayores ingresos y a mayores ingresos, mayores beneficios.

Para incrementar la incertidumbre en las ligas, se puede optar por la distribución de fondos y de los jugadores considerados estrellas. De esta forma, aumentarían los ingresos totales del cártel. Estos sistemas son los Sistemas de Socialización de

Fondos y los Sistemas de distribución de Talento: *Drafts*, *Salary caps*, Control de compra/venta de jugadores, establecimiento de tasas de Tobin (de equidad) para regular los traspasos de las grandes estrellas¹, limitar el número de jugadores por club, conocer mejor los movimientos de jugadores para asegurar el pago a los clubes de la correspondiente compensación de solidaridad, la aplicación de normas de juego limpio financiero para que los gastos no superen a los ingresos (*Financial Fair Play*). Varios de estos sistemas se han establecido en las competiciones profesionales americanas, franquicias (NBA, NFL, NHL y MBL), que son cerradas: no permiten el ascenso ni el descenso y permiten la explotación geográfica de un territorio. No obstante, estos sistemas aunque intentan distribuir el beneficio y el talento, en la mayoría de los casos presentan un resultado similar en esta distribución al que se hubiera producido si no se hubiera intentado favorecer la incertidumbre.

4. CONCLUSIONES

Las competiciones deportivas profesionales deben ser gestionadas como negocios y, en este ámbito, se ha demostrado desde hace tiempo, según la bibliografía utilizada, que el mercado libre es la forma más eficiente para dirigir una economía. De hecho los sistemas propuestos de mejora del equilibrio o de incremento de la incertidumbre, no consiguen equilibrar las competiciones. Usar la mano invisible del mercado es la mejor manera para asegurar la satisfacción de los aficionados y la prosperidad tanto para los propietarios como a los jugadores en el largo plazo.

5. REFERENCIAS

- Barros, C. P. y García del Barrio, P., 2011, Productivity drivers and market dynamics in the Spanish first division football league, *Journal of Productivity Analysis*, 35, 5-13
- Halkos, G. y Tzeremes, N., 2011, A non-parametric analysis of the efficiency of the top European football clubs, *MPRA*, PN 31173
- Kuper, S. y Szymanski, S., 2010, *¡El Fútbol es así! (Soccernomics)*, Ed. Empresa Activa
- SOCERNOMICS, 2013. Disponible en: <http://soccernomics.wordpress.com>

¹ Los clubes europeos gastan unos 3.000 millones de € al año en traspasos, la mayor parte se concentra en unos pocos clubes y sólo un 2% llega al fútbol base según la Comisión Europea (2013)

**El balance competitivo y la eficiencia de los equipos
usando datos de apuestas deportivas (CODERE) en
el fútbol europeo en el año 2011-2012**

del Corral, J.

*¹ Departamento de Análisis Económico y Finanzas
Universidad de Castilla-La Mancha*

1. INTRODUCCIÓN

El balance competitivo es un tema muy investigado en la Economía del Deporte (*e.g.*, Humpreys, 2002; Fort y Maxcy, 2003). Este interés se debe principalmente a que el monopolio no es la estructura de mercado óptimo para una empresa que produzca deporte dado que va a necesitar a un rival. Las ligas americanas (*i.e.*, NBA, NFL, MLB, NHL) usan diversas políticas (*e.g.*, techos salariales, drafts, reparto de ingresos, ...) para tener un alto balance competitivo en sus ligas. Por el contrario, la preocupación de los dirigentes de la mayoría de ligas europeas por el balance competitivo es mucho menor. Como resultado el balance competitivo en algunas ligas como la española de fútbol parece estar disminuyendo en los últimos años. En esta comunicación se desarrolla una nueva metodología para analizar el balance competitivo en ligas deportivas usando datos de apuestas.

Por otra parte también existen muchos estudios que analizan la eficiencia de los equipos y/o entrenadores (*e.g.*, del Corral, 2012). La metodología tradicional de métodos frontera exige disponer de datos tanto de los outputs como de los inputs. La obtención del output es muy sencilla, en cambio la obtención de inputs adecuados es mucho más complicada. En esta comunicación se propone una alternativa al cálculo tradicional de índices de eficiencia usando métodos frontera que se basa en los resultados de los equipos respecto a lo que espera el mercado de las apuestas. La principal ventaja de esta metodología es que permite comparar la eficiencia de entrenadores en distintas ligas y en distintas temporadas.

2. METODOLOGÍA

Las cuotas de las casas de apuestas deportivas por la victoria, empate y derrota de un equipo deportivo justo antes del comienzo de un partido pueden reconvertirse en las probabilidades en las que creen los apostantes de que ocurra cualquiera de los resultados. Hay una amplia literatura que sostiene que el mercado de las apuestas es bastante eficiente y por tanto las cuotas reflejan bien las probabilidades de tales acontecimientos. Conociendo las probabilidades de cada partido puede obtenerse la probabilidad de cada equipo de obtener una determinada puntuación en una liga completa, es decir la función de densidad de los puntos conseguidos en una liga. En concreto, en este trabajo se utilizan las cuotas de la casa CODERE APUESTAS para obtener la distribución de probabilidades de los puntos conseguidos por los equipos

de fútbol en distintas ligas europeas en el año 2011-2012. Una vez calculadas las funciones de densidad de todos los equipos de la liga pueden situarse en el mismo gráfico para analizar el balance competitivo en esa liga. Si las funciones de densidad están próximas entre sí el balance competitivo será alto. En cambio si la función de densidad de algunos equipos se situase muy a la derecha o a la izquierda del resto el balance competitivo sería menor.

Una vez calculadas las distribuciones de probabilidad de la puntuación en la liga es posible calcular la probabilidad de cada uno de los equipos de haber obtenido menos puntos de los que obtuvo. Esta cifra puede verse como una medida de la eficiencia de los equipos en la temporada. Aquellos equipos que tuvieron una actuación por debajo de lo que reflejan las cuotas de la casa de apuestas, tendrán una probabilidad de haber obtenido menos puntos baja mientras que aquellos equipos que hayan hecho una buena temporada tendrán una cifra alta.

3. RESULTADOS

3.1 Balance competitivo

El siguiente gráfico muestra el balance competitivo en las distintas ligas europeas.

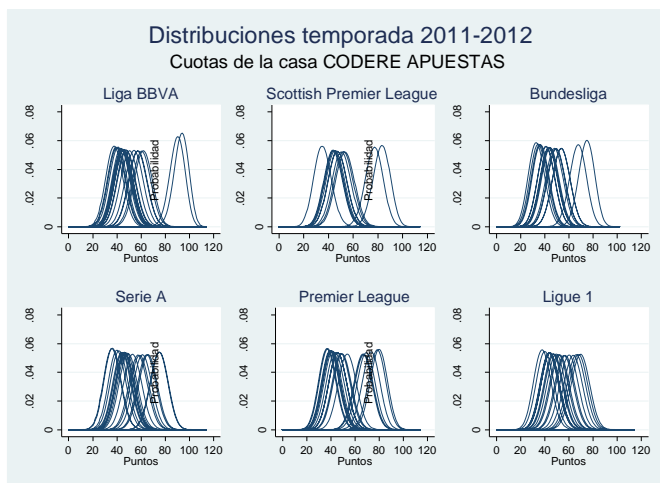


Gráfico 1. Balance competitivo en la temporada 2011-2012 (Fuente: CODERE APUESTAS y elaboración propia)

Como se puede apreciar en el gráfico el balance competitivo más bajo se produjo en la liga española donde las funciones de densidad de dos equipos (Real Madrid y F.C. Barcelona) están muy a la derecha respecto al resto. Por el contrario las ligas más competitivas son la francesa y la italiana.

3.2 Eficiencia de los equipos

La siguiente tabla muestra la eficiencia de los 5 equipos más eficientes y menos eficientes. El equipo más eficiente fue el Montpellier, con un 99,8%. Es decir, el Montpellier hizo una temporada irrepetible ganando la liga con un presupuesto modesto. Mientras que el Real Madrid ocupa la cuarta posición con un 96,2%.

Tabla 1. Eficiencia de los 5 equipos más eficientes y de los 5 menos eficientes
(Fuente: CODERE APUESTAS y elaboración propia)

Ranking	Equipo	Eficiencia	País
1	Montpellier H.S.C.	99,8%	Francia
2	Newcastle U.F.C.	98,3%	Inglaterra
3	B.V. Borussia 09 D.	98,1%	Alemania
4	Real Madrid	96,2%	España
5	Borussia M'gladbach	95,6%	Alemania
94	Wolverhampton W. F.C.	3,7%	Inglaterra
95	Liverpool F.C.	2,6%	Inglaterra
96	Olympique de Marsella	2,5%	Francia
97	F.C. Kaiserslautern	2,4%	Alemania
98	A.C. Cesena	2,3%	Italia

4. REFERENCIAS

- Humpreys, D., 2002. Alternative measures of competitive balance in Sports Leagues. *Journal of Sports Economics*, 3, 133-148.
- Fort, R. Maxcy, J., 2003. Competitive balance in sports leagues: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 4, 154-160.
- Del Corral, J. 2012. Eficiencia en el deporte: Entrenadores en la Primera División del fútbol español 2009-2011. *Estudios de Economía Aplicada*, 30, 545-564.

**¿Ha sido alguna vez equilibrada la liga de la Primera
División española de fútbol?**

Montes, F.¹ y Sala, R.²

*¹Dpt. d'Estadística i I. O. (montes@uv.es)
Universidad de Valencia*

*²Dpt. de Matemàtiques per a l'Economia i l'Empresa (sala@uv.es)
Universidad de Valencia*

1. METODOLOGÍA

La característica que define a todas las medidas del equilibrio dinámico, y que las distingue de las medidas estáticas, es la necesidad de identificar los equipos y su posición en la clasificación. Entre los métodos propuestos, Groot (2008) utiliza el coeficiente de correlación τ de Kendall basado en las posiciones de los equipos. El índice de Herfindahl-Hirschman (Hirschman, 1964) puede también utilizarse para medir el desequilibrio a lo largo de un periodo mediante la suma del cuadrado de la proporción de triunfos de cada uno de los equipos vencedores en el periodo considerado. Por ejemplo, si en 10 temporadas consecutivas un mismo equipo ha ganado la competición en 6 ocasiones, otro en 2 y dos más una vez cada uno, $IHH = (0.6)^2 + (0.2)^2 + 2(0.1)^2 = 0.42$.

Buzzacchi et al. (2003) proponen un método basado en N_5^k , número de equipos clasificados entre los k primeros a lo largo de S temporadas. Obtienen, bajo el supuesto de equilibrio perfecto, la probabilidad de que un equipo cualquiera forme parte de este grupo y mediante ella calculan $E(N_5^k)$.

Comparan el valor teórico obtenido con el observado en distintas competiciones cerradas (sin promociones ni descensos) y abiertas, concluyendo que las ligas cerradas son más equilibradas que las ligas abiertas.

La distribución de probabilidad de la variable N_5^k bajo la hipótesis de equilibrio, de ser conocida podría utilizarse para construir un contraste de hipótesis; pero su obtención presenta gran dificultad incluso para ligas cerradas. Es posible obtener la distribución empírica de las distintas variables N_5^k , bajo la hipótesis de equilibrio, mediante la simulación de las clasificaciones de n temporadas de todas las categorías teniendo en cuenta los ascensos y descensos. Así lo hemos hecho utilizando un algoritmo programado en R (2012).

2. DATOS: APLICACIÓN A LA LIGA ESPAÑOLA

Se tratará de obtener mediante simulación la distribución empírica de la variable N_5^k , número de equipos clasificados entre los k primeros a lo largo de S temporadas. El estudio tiene un alcance limitado porque se ha llevado a cabo tan solo en el último periodo de la liga, temporadas 1988-89 a 2011-12, en las que se aplicó el sistema de

promociones y ascensos. De las 24 temporadas incluidas en este periodo hay que eliminar la 1995-96 y la 1996-97 que contaron con 22 participantes.

El algoritmo de simulación simplifica mucho el procedimiento bajo la hipótesis de equilibrio competitivo. Si cualquier resultado es igualmente probable, basta con elegir al azar entre los equipos que compiten en cada liga los primeros y últimos clasificados. Hecho esto los intercambiaremos de categoría de acuerdo con el número de ellos que deban ascender o descender. Por ejemplo, para la promoción-ascenso entre Segunda B y Tercera División elegiremos al azar los 18 equipos que descenderán entre los $80 = 20 \times 4$ de la Segunda B sin tener en cuenta la División en 4 grupos, de la misma forma elegiremos los 18 que ascenderán entre los $360 = 20 \times 18$ de la Tercera.

Se han efectuado 24.000 simulaciones, obteniendo otras tantas clasificaciones para la Primera División y a partir de ellas las distribuciones empíricas de N_5^k , $k = 1, 4$, $S = 4, 6, 8$. La elección del número de equipos se ha hecho para estudiar la dinámica del número de campeones de liga ($k = 1$) y del número de equipos que se clasifican para disputar Champions ($k = 4$). La elección del número de temporadas trata de cubrir un rango, habiéndose elegido divisores de 24 para aprovechar toda la información disponible puesto que los grupos de temporadas no se solapan. La Figura 1 muestran la gráfica de la distribución de N_5^k para los valores elegidos. Para esa muestra los valores de N_5^k sobre las 24 temporadas analizadas dinámicamente el p-valor que les corresponde rechaza mayoritariamente la hipótesis de equilibrio.

La razón de haber efectuado 24.000 simulaciones ha sido la de obtener también las distribuciones empíricas de N_{24}^k , $k = 1, 4$ con el fin de estudiar la dinámica conjunta de las 24 temporadas. La Figura 2 muestra las correspondientes gráfica. A lo largo de las 24 temporadas ha habido solamente 5 campeones de liga: el Barcelona la ha ganado en 11 ocasiones, el Real Madrid en 9, el Valencia en 2 y el At. Madrid y Deportivo de la Coruña en 1 cada uno. Los equipos clasificados entre los 4 primeros han sido 16. En ambos casos se trata de valores muy pequeños con probabilidad nula.

¿Fue alguna vez equilibrada la liga de la Primera División española de fútbol?

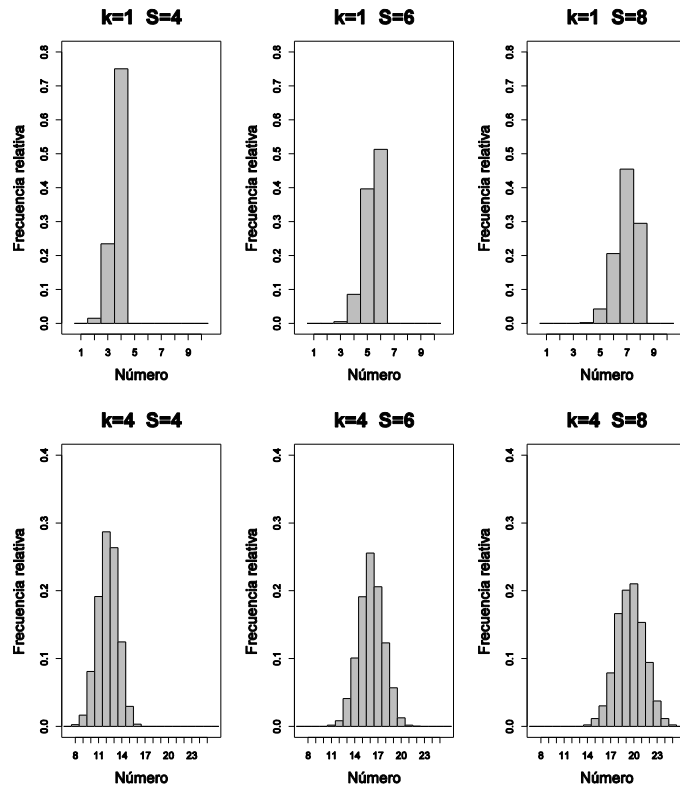


Figura 1: Gráficas de las distribuciones empíricas de algunas N_5^k

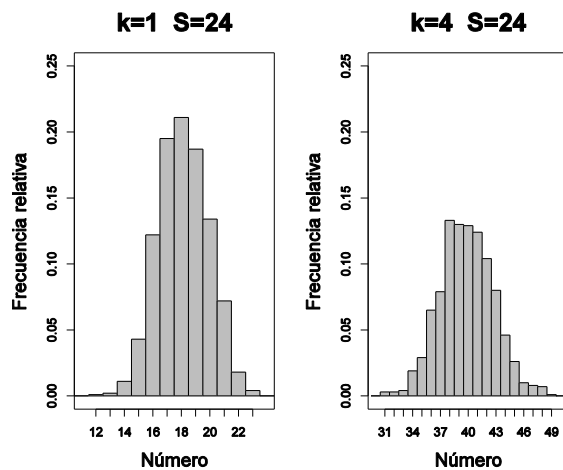


Figura 2: Gráficas de las distribuciones empíricas de $N_{24}^k, k = 1, 4$

¿Qué equipos de la Liga BBVA gastan mejor en jugadores?

Salgado Barandela, J.¹

*¹ Departamento de Economía Financiera y Contabilidad
Universidad de Vigo*

1. INTRODUCCIÓN

El fútbol español atraviesa una situación económica difícil. Autores como Boscá et al. (2008) y Barajas y Rodríguez (2010, 2012) han profundizado en el análisis de la crisis y debilidad económica-financiera en el fútbol profesional español.

La situación financiera que afrontan actualmente los clubes no es algo reciente. A lo largo de los años se ha intentado desde la administración pública y los órganos de gestión deportivos poner coto al descontrol de la gestión económica-financiera y el alto nivel de endeudamiento de los equipos. A nivel nacional, la última reforma de la Ley Concursal, evita que los equipos empleen el concurso de acreedores como evasión al cumplimiento de los requisitos económicos exigidos en el Reglamento General de la Real Federación Española de Fútbol, para la participación en la competición. A nivel Europeo, los equipos se enfrentan a las reglas de juego limpio financiero propuestas por la UEFA.

En este trabajo se presenta un análisis de la situación económica-financiera de los clubes de primera división del fútbol profesional español para el periodo 2009-2011, empleando ratios que relacionan sus ingresos (cifra de negocios) y gastos (gastos de personal) con los resultados deportivos en la liga BBVA (puntuación final que obtiene cada equipo). De esta manera, se puede conocer que equipos son más eficientes en sus gastos de personal (jugadores) y con respecto a sus resultados en la competición.

2. CLASIFICACIÓN DEPORTIVA VERSUS GASTOS DE PERSONAL

Los ratios gastos de personal sobre ingresos totales y deuda neta sobre ingresos totales son indicadores útiles para conocer y explicar la situación económica del fútbol. De tal forma, en la reglas del juego limpio financiero establecidas por la UEFA (2012), se recomienda para el primero ratio no superar el nivel del 70% y del 100% para el segundo. Aplicando dichos indicadores a los equipos de la liga BBVA, para el periodo 2009-2011, se encuentra que un 58% de los equipos en el año 2009, supera el 70% establecido, un 45% en el año 2010 y un 53% en el año 2011. Una media de siete equipos, durante el periodo estudiado, presenta valores del 80% y sólo un equipo mantiene el ratio gastos de personal sobre ingresos totales por debajo del umbral de excelencia (Real Madrid C.F.).

Con respecto al ratio deuda neta sobre ingresos totales, en el año 2009 el 47% de los clubes analizados supera el límite definido del 100%, en el 2010 el 50% de los equipos lo sobrepasan y en 2011 el 52%. En el periodo estudiado únicamente una media de cinco equipos mantienen un nivel adecuado en ambos ratios.

Empleando la base de datos de las cuentas de los clubes de la liga BBVA para el periodo 2009-2011, se plantea el análisis de la regresión lineal existente entre los puntos de la clasificación y los gastos de personal. La variable dependiente Y representa los puntos obtenidos en la clasificación y la variable independiente X los gastos de personal. El modelo queda expresado de la siguiente manera:

$$Y_i = \alpha_i + \beta_i X_i + \varepsilon_i$$

Se trabaja con datos de panel no equilibrados debido a los descensos y ascensos que se producen entre temporadas. La relación lineal es significativa, mostrando el estadístico F (ANOVA) valores cercanos a cero e inferiores al nivel de significancia (5%). A su vez, el porcentaje de variabilidad total explicado de la relación existente entre los puntos y los gastos de personal es de 81.23% (coeficiente de determinación R^2). De esta manera, la prueba realizada muestra una relación positiva alta entre los puntos obtenidos por los equipos de la liga BBVA y su inversión en jugadores.

Por una parte el análisis de los ratios indica la ineficiencia existente en la gestión de los gastos de personal y el análisis estadístico apoya la relación entre la inversión en jugadores y los resultados deportivos. Pero, ¿es realmente eficiente la inversión que realizan los equipos en jugadores? Planteando una clasificación paralela a la deportiva, empleando el ratio gastos de personal por punto conseguido, se observa en la mayoría de los equipos un desequilibrio entre lo que invierten en jugadores y su posición en la clasificación final de la liga.

Tabla 1. Relación entre la clasificación deportiva y los gastos de personal de los equipos de la liga BBVA –periodo 2009-2011- (Fuente: elaboración propia)

	Temporada 2008/2009	Temporada 2009/2010	Temporada 2010/2011
Equipos posicionados deportivamente por encima de su nivel de gasto de personal	52,63%	36,84%	42,11%
Equipos en equilibrio entre su posición deportiva y de gasto de personal	10,53%	15,79%	15,78%
Equipos posicionados deportivamente por debajo de su nivel de gasto de personal	36,84%	52,63%	42,11%

3. DISCUSIÓN

Más de la mitad de los clubes en la segunda temporada analizada, y casi la mitad en la primera y la tercera, obtienen peores resultados deportivos de los esperados de sus inversiones en jugadores, es decir, no existe una optimización de los recursos. A pesar de esto, el 33% de los equipos en la temporada 2009/2010 y el 75% en la temporada 2010/2011 aumentaron sus gastos de personal. Los clubes deben plantear una mejor gestión de los recursos de personal, antes de incrementar el gasto en jugadores que acrecienta su endeudamiento, y no siempre permite conseguir los resultados deportivos perseguidos.

4. REFERENCIAS

Barajas, A. y Rodríguez, P., 2010. Spanish Football Clubs' Finances: crisis and player salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5, 52-66.

Barajas, A. y Rodríguez, P., 2012. Insolvencia en el fútbol profesional español: evidencia empírica. En Calabuig, F., Molinos, M. y Sala, R. (Eds), *Economía del deporte en tiempos de crisis* (pp. 19-22). España: Diazotec, S.A.

Boscá, J.E., Liern, V., Martínez, A. y Sala, R., 2008. The Spanish Football Crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8, 2, 165-177.

UEFA(2012). Club Licensing and Financial Fair Play Regulations.

Cambio estructural y equilibrio competitivo en la liga española de fútbol

Serrano Lázaro, R.¹ y Espitia Escuer, M.¹

*¹Departamento de Dirección y Organización de Empresas
Universidad de Zaragoza*

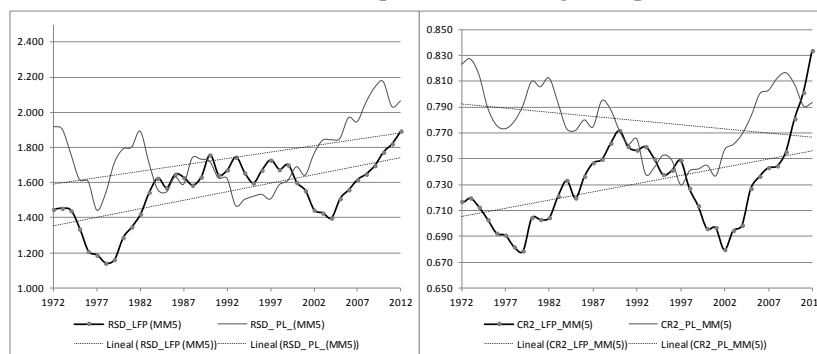
1. INTRODUCCIÓN

El nivel de competencia en la industria del deporte ha sido objeto de números trabajos desde que Rotteberg en 1956 enfatizara sobre los efectos negativos en la demanda y en los ingresos de competiciones poco equilibradas. Siguiendo trabajos previos, basados en el análisis de series temporales y ruptura estructural en la competencia de industrias del deporte Norteamericano (Lee y Fort, 2007) y del fútbol europeo (Palacios-Huerta, 2004 y Lee y Fort, 2012), este trabajo trata de analizar la existencia de cambios estructurales en el equilibrio competitivo de la liga española de fútbol profesional.

2. EVOLUCIÓN DE BALANCE COMPETITIVO, 1971-2012

En primer lugar se calculan indicadores comúnmente aceptados en la evaluación del equilibrio competitivo considerando tanto dispersión, como concentración en el número de puntos dentro de las temporadas 1971-72 y 2011-12. Se ha utilizado la desviación estándar de los puntos acumulados por los equipos al final de la competición respecto al equilibrio teórico en la competición, (en adelante **RSD**). Y como medida de concentración, se calculan índices de concentración **CR_k**, con el número de puntos que acumulan durante la competición los k equipos mejores respecto a la máxima puntuación que estos pueden obtener durante la competición.

Gráfico 1. Evolución del Balance Competitivo en la Liga Española, 1972-2012.



El gráfico 1, en la izquierda, muestra la evolución del ratio de dispersión de puntos, con tendencia creciente e incrementos acelerados en la década de los ochenta y las últimas nueve temporadas de la liga. El resultado es similar con indicadores de concentración. (Ver grafico de la derecha que muestra el ratio de concentración para los dos primeros clasificados). Desde una perspectiva de largo plazo, se puede

concluir que el desequilibrio ha sido creciente, especialmente en la década de los ochenta y buena parte de las temporadas disputadas en el nuevo milenio. Lo diferente, comparando con el anterior indicador, ha sido el fuerte crecimiento de la concentración especialmente en las tres últimas temporadas, reflejo de la concentración de puntos obtenidos por los dos primeros equipos de la competición.

3. ANALISIS DE CAMBIO ESTRUCTURAL

Como se ha planteado en la introducción, nuestro objetivo es analizar la existencia de cambios estructurales en la liga española de fútbol entre 1971 y 2012, en adelante, mediante un enfoque de series temporales, se estudiara el carácter estacionario de las series de los indicadores de “balance competitivo” y se determinara la existencia y características de puntos de ruptura, así como, los cambios de tendencia que a partir de entonces determinaron estos shocks. En primer lugar, para analizar la estacionariedad, mediante los tests Dickey-Fuller Aumentado y Philips Perron se concluyo que tanto para la RSD, como para los dos indicadores de concentración (CR₂ y CR₄) no se puede rechazar la hipótesis nula de no estacionariedad (existencia de raíz unitaria). Por su parte, esto mismo sucede en las pruebas de Phillips-Perron, mostrando que en principio son series no estacionarias.

Tabla 1. Cambio estructural para el Balance Competitivo en la LFP

	AO(1)	AO(2)	IO(1)	IO (2)
RSD	1977 (0.304)***	1977 (0.277)*** 2007 (0.188)**	1978 (0.284)***	1978 (0.282)** 2009 (0.211)**
CR₂	2007 (0.141)***	1998 (-0.178) 2007 (0.154)***	2008 (0.110)**	1978 (0.001)*** 2008 (0.110)**
CR₄	1983 (0.059)**	1980 (0.059)** 1998 (0.413)	1978 (0.053)**	1978 (0.058)** 2009 (0.164)***

Para validar la hipótesis de cambio estructural, es decir, si en realidad nos hallamos ante series no estacionarias que, en el largo plazo, experimentan cambios de nivel y/o tendencia. Siguiendo la propuesta de Perron y Vogelsang (1992) planteamos dos contrastes de cambio estructural, el Modelo de Outlier Aditivo (AO) y el Modelo de Outlier Inovacional (IO), y siguiendo el trabajo de Clemente *et al* (1998) planteamos los mismos contrastes de raíces unitarias para el caso de que las series presenten dos cambios estructurales [AO (2) y IO (2)].

De sus resultados, destacamos en primer lugar, que tanto para RSD, así para CR₂ y CR₄, se encuentra dos rupturas estructurales, tanto en el nivel (AO(2)) como en la

tendencia (IO(2)) en torno a las temporadas 1977-78 y 2007-08 y 2008-09. En ambos periodos de ruptura, por lo tanto, se produce un aumento a escalones del desequilibrio competitivo en la industria del fútbol español.

En segundo lugar, no encontramos argumentos institucionales, de organización de la industria o de formato de la competición que justifiquen los cambios estructurales señalados como si sucede en trabajos previos para otras ligas. En todo caso, desde una perspectiva relacionada con los ingresos procedentes de la televisión se pueden apuntar dos fechas que puedan arrojar algo de luz sobre las rupturas mostradas. La primera, en 1979, cuando se produce el primer gran enfrentamiento por el pago de las retransmisiones de partidos entre los cinco mejores clubes y TVE, que deparó en un incremento de los ingresos posterior en los ochenta (Iriarte, 2012). Y la segunda, en la temporada 2008-09, cuando se incrementan de forma sustancial los ingresos por derechos de televisión de los dos principales agentes de la industria, Real Madrid y F.C. Barcelona, tras la firma del contrato con Mediapro.

4. REFERENCIAS

- Clemente, J., Montañes, A. and Reyes, M., 1998. Testing for a unit root in variables with a double change in the mean. *Econometric Letters* 59: 175-82.
- Iriarte, J. B., 2012. Retransmisiones futbolísticas televisivas en España: perspectiva histórica de una relación de necesidad (1956-1988). *Historia y Comunicación Social*, 17, 249-268.
- Lee, Y. H., and Fort, R., 2007. Structural change in MLB competitive balance: the depression, team location, and integration. *Economic Inquiry*, 43(1), 158-169.
- Lee, Y. H., and Fort, R., 2012. Competitive Balance: Time Series Lessons from the English Premier League. *Scottish Journal of Political Economy*, 59(3), 266-282.
- Palacios-Huerta, I., 2004. Structural changes during a century of the world's most popular sport. *Statistical methods & applications*, 13(2), 241-258.
- Perron, P. and Vogelsang, T., 1992. Nonstationary and level shift with an application to the purchasing power parity. *Journal of Business and Economic Statistics* 10: 301-320
- Rottenberg S. 1956. The Baseball Player's Labor Market, *Journal of Political Economy*, Vol. 64, No. 3, 1956, pp 242-258

Área 6

Eficiencia y Apuestas en el Deporte

Productividad y Eficiencia en el Baloncesto ACB

Brosed Lázaro, M.¹ y Espitia Escuer, M.²

*¹ Departamento de Economía Aplicada
Universidad Autónoma de Barcelona*

*² Departamento de Organización y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza*

1. OBJETIVO

En este trabajo se pretende aclarar conceptos como producción, frontera de producción o eficiencia, cuyo significado en deporte conserva cierta ambigüedad. Todo ello considerando un marco teórico en el que cualquier entidad deportiva que se precie, ha de cumplir un doble objetivo: éxito deportivo y sostenibilidad financiera. De acuerdo con Guzman (2006), a través de una correcta organización de sus recursos y una adaptación de su estructura financiera, los clubes alcanzan aceptables niveles de eficiencia así como un crecimiento sostenible.

Para llevar a cabo dicho análisis, el deporte objeto de estudio es el baloncesto, en concreto el baloncesto de élite español (la liga ACB). La riqueza estadística de esta disciplina deportiva permite que éste pueda ser analizado como cualquier actividad productiva, previa aproximación de su función de producción. Se obtienen los índices de eficiencia de cada uno de los 18 equipos militantes en la ACB durante las últimas 4 temporadas, estableciendo un ranking que detecte si los más eficientes son los mejor clasificados. Así mismo se determinará el output óptimo, es decir, las victorias que deberían haber cosechado aquellos equipos que no han conseguido aprovechar sus recursos al máximo a lo largo de la temporada. Además se plantea la existencia de rendimientos crecientes a escala mediante la construcción de un índice de Malmquist que permita comprobar la evolución de la eficiencia a lo largo de diferentes períodos estableciendo la posible aparición de progreso técnico.

Finalmente estudiamos la incidencia que la eficiencia tiene sobre la sostenibilidad financiera, en concreto, sobre la generación de flujos de ingresos de los diferentes equipos, comprobando así el cumplimiento de ese doble objetivo planteado en la literatura.

2. MARCO TEÓRICO

Se considera el modelo de funcionamiento de la empresa propuesto por Fandel (1991), en el cual el mercado provee a los clubes con una serie de inputs o recursos en forma de capital físico y humano. Estos recursos son transformados en resultados deportivos mediante un proceso productivo que se lleva a cabo tanto durante el trabajo semanal como en los propios partidos y que tiene como objeto final la venta de un producto en forma de espectáculo deportivo. Cuanto más eficiente es el equipo, menos recursos utiliza para conseguir sus resultados.

3. DATOS, METODOLOGÍA

La eficiencia se analizará para los 18 equipos militantes en la ACB durante las cuatro últimas temporadas. El output considerado es el total de victorias cosechadas, mientras que los inputs son las posesiones, los puntos a favor y los puntos en contra.

Para obtener la frontera de producción usaremos técnicas de optimización determinísticas no paramétricas (DEA), debido a su mayor flexibilidad, la ausencia de errores de especificación y la posibilidad de manejar situaciones multioutput.

4. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

Los índices de eficiencia obtenidos muestran que, salvo aisladas excepciones, los dos equipos mejor clasificados son los únicos eficientes de la liga, mientras que los equipos que ocupan plaza de descenso son los que más recursos desperdician durante el proceso productivo. La eficiencia de escala es la que juega un papel determinante frente a la eficiencia técnica pura.

Las temporadas en las que menor número de puntos se encajan, resultan ser las más eficientes a nivel global, por lo tanto el balance defensivo resulta fundamental a la hora de obtener buenos resultados productivos. Esto nos permite emitir valoraciones sobre qué tipo de estrategias deben seguir los clubes, tanto en lo que se refiere al perfil de los jugadores fichados, como al desarrollo de un determinado estilo de juego, siempre considerando las restricciones presupuestarias del mismo.

Finalmente, la estimación de la función de ingresos considerando la eficiencia como una de las variables explicativas, muestra una correlación significativa, positiva y mayor que 1 entre el aprovechamiento de los recursos técnicos y tácticos y la generación de ingresos (el coeficiente obtenido es 1.0891), corroborando así la tesis de Guzman (2006) que afirmaba que a través de un correcto uso de los recursos se puede crecer sosteniblemente, cumpliendo con la dualidad de objetivos que a las empresas deportivas se les atribuye: éxito deportivo y sostenibilidad financiera.

5. REFERENCIAS

Berri, D.J., 1999. Who is Most Valuable? Measuring the Player's Production of Wins in the national basketball Association. *Managerial and Decision Economics*, 20, 411-427

- Carmichael, F. Thomas, D. & Ward, R., 2001. Production and Efficiency in Association Football. *Journal of Sports Economics* 2,228-243.
- Espitia-Escuer, M. & García-Cebrián, I., 2004. Measuring the Efficiency of Spanish First- Division Soccer Teams. *Journal of Sports Economics* 5, 329-346.
- Hofler, R.A., & Payne, J.E., 1997. Measuring Efficiency in the National Basketball Association. *Economic Letters*, 55, 296-299.
- Zak, T.A., Huang, C.J., & Siegfried, J.J., 1979. Production Efficiency: the case of professional Basketball. *Journal of Business*, 52, 379-392.

**El efecto de la protección al capital humano en la
eficiencia de las comunidades autónomas para
producir jugadores profesionales**

Calero, J.¹ y del Corral, J.¹

*¹Departamento de Análisis Económico y Finanzas
Universidad de Castilla-La Mancha*

1. INTRODUCCIÓN

En comercio internacional se utiliza el argumento de la industria naciente para justificar el proteccionismo de determinadas industrias. La esencia del argumento es que las industrias nacientes a menudo no tienen las economías de escala que sus competidores más desarrollados de otros países, y por lo tanto deben ser protegidas hasta que puedan alcanzar economías de escala similares. Un argumento similar puede ser usado para proteger a trabajadores cualificados en una región en el sentido que una región puede proteger a su capital humano hasta que haya alcanzado una calidad similar a la del resto del mundo. El fútbol en España provee un experimento natural para contrastar si las regiones que protegen a sus trabajadores cualificados (futbolistas) frente a los del resto del mundo consiguen tener un mayor éxito en la formación de la mano de obra cualificada. De ser esta hipótesis cierta puede ser extendida a otros sectores.

En el caso del fútbol, el País Vasco es una región proteccionista en el sentido de que varios de sus clubes profesionales sólo juegan con futbolistas vascos como es el caso del Athletic de Bilbao o con muy pocos futbolistas que no sean vascos, como es el caso de la Real Sociedad. La particularidad que tiene el fútbol profesional en España es que existe el descenso de los equipos peor clasificados en una temporada. Por tanto si una temporada la calidad del capital humano no es suficiente como para permanecer en 1ª División el equipo descenderá. Por tanto, es un proteccionismo pero abierto a la competencia lo que ejerce de incentivo para mejorar la calidad del capital humano protegido.

2. DATOS

Se usan dos bases de datos bien diferenciadas. En primer lugar, se construye una base de datos para estimar funciones de producción de los jugadores de fútbol a nivel de Comunidad Autónoma. La muestra utilizada está constituida por todos los jugadores nacionales que disputaron al menos un minuto en cualquier equipo de primera división, comprendidos entre la temporada 1985-1986 y la temporada 2011-2012. Por tanto, se ha obtenido una muestra de alrededor de 3500 jugadores. Además para cada uno de los diferentes jugadores se ha recolectado la información personal necesaria para hacer el análisis (lugar de nacimiento, partidos jugados y minutos jugados). Los datos se han conseguido de las siguientes fuentes:

www.bdfutbol.com, de la Real Federación Española de Fútbol, de la Liga de Fútbol Profesional, del wikipedia. Adicionalmente se han recolectado diferentes variables de las comunidades autónomas como el VAB, la población, superficie, el número de equipos en las tres primeras categorías del fútbol español, el número de licencias.

En segundo lugar www.bdfutbol.com nos ha proporcionado una base de datos con los jugadores que han participado en alguna de las selecciones inferiores sub-19, sub-20 y sub-21 así como algunas características personales.

3. METODOLOGÍA

El objetivo del análisis es determinar cuáles de las comunidades autónomas son más eficientes en la producción de jugadores profesionales. Para ello se va a estimar una función de producción regional a nivel de comunidad autónoma anual de futbolistas profesionales, donde el output será el número de futbolistas que jugaron en primera división una cantidad relevante de minutos, o bien los minutos que jugaron en primera división los futbolistas procedentes de una región. Como inputs se usan la población, el VAB, el número de equipos profesionales y no profesionales de una región, superficie.

Para intentar mostrar que el alto nivel de eficiencia del País Vasco y Navarra no es natural sino que aumenta con la edad de los jugadores se compara el número de jugadores y el número de minutos en distintas selecciones.

4. RESULTADOS

La siguiente tabla muestra la eficiencia en la producción de jugadores en 4 modelos diferentes.

Tabla 1. Eficiencia de las comunidades autónomas en la producción de jugadores de Primera División (Fuente: elaboración propia)

CCAA	Minutos jugados		Partidos jugados	
	M1	M2	M1	M2
Andalucía	0.07 (17)	0.73 (4)	0.22 (15)	0.50 (5)
Aragón	0.19 (13)	0.25 (16)	0.33 (12)	0.25 (15)
Baleares	0.41 (9)	0.33 (14)	0.37 (10)	0.33 (13)
Canarias	0.47 (8)	0.46 (11)	0.45 (8)	0.39 (10)
Cantabria	0.68 (6)	0.47 (10)	0.59 (6)	0.50 (6)
Castilla y León	0.04 (19)	0.35 (13)	0.11 (19)	0.28 (14)
Castilla-La Mancha	0.76 (3)	0.43 (12)	0.80 (3)	0.34 (12)
Cataluña	0.17 (14)	0.60 (6)	0.28 (13)	0.40 (9)
Comunidad Foral de Navarra	0.61 (7)	0.82 (2)	0.79 (4)	0.89 (2)
Comunidad Valenciana	0.19 (12)	0.5 (7)	0.26 (14)	0.35 (11)
Comunidad de Madrid	0.70 (5)	0.7 (5)	0.53 (7)	0.49 (7)
Extremadura	0.27 (11)	0.5 (9)	0.43 (9)	0.44 (8)
Galicia	0.08 (16)	0.3 (15)	0.16 (17)	0.24 (16)
La Rioja	0.75 (4)	0.5 (8)	0.69 (5)	0.60 (4)
País Vasco	0.88 (1)	0.9 (1)	0.91 (1)	0.92 (1)
Principado de Asturias	0.77 (2)	0.8 (3)	0.82 (2)	0.8 (3)
Región de Murcia	0.11 (15)	0.18 (17)	0.14 (18)	0.17 (17)

Nota: en paréntesis el puesto que ocupa cada CCAA en el ranking de las CCAA.

M1: Número de equipos en primera, población retardada 4 años, número de equipos en la segunda categoría, VAB, número de licencias en el año 2006, número de licencias de entrenadores en 2006, número de equipos en la tercera categoría, clubes con licencia en 2006, superficie.

M2: Número de equipos en primera, población retardada 4 años

Se observa que la región más eficiente en los 4 modelos es el País vasco, mientras que Navarra es en algunos modelos la segunda comunidad más eficiente. Por otra parte se obtiene que el porcentaje de jugadores y minutos jugados en las selecciones procedentes del País Vasco aumenta en aumento con la edad. Esto sugiere que la protección tiene un efecto positivo en la formación del capital humano.

Diferencias en la eficiencia de los equipos de fútbol en competiciones con distintas reglas de juego

Espitia Escuer, M.¹ y García Cebrián, L.I.¹

*¹Departamento de Dirección y Organización de Empresas
Universidad de Zaragoza*

1. INTRODUCCIÓN

Puesto que según Leibenstein (1966) los niveles de eficiencia alcanzados por las organizaciones dependen tanto de la motivación interna como de la presión competitiva, en el caso de los equipos de fútbol resulta de interés evaluar si sistemas de competición con reglas distintas generan diferencias en la eficiencia con que los equipos participantes utilizan sus recursos.

Espitia Escuer y García Cebrián (2012) concluyen que en una competición con sistema de liga como es la Liga Española de Primera División, los equipos más eficientes obtienen mejores resultados deportivos, mientras que en un sistema de eliminación como el de la UEFA-Champions League no hay grandes diferencias en los niveles de eficiencia alcanzados por los equipos participantes.

En su trabajo, dichos autores obtienen sus resultados de la aplicación del Análisis Envoltante de Datos (DEA) en su forma original. Sin embargo, Collier, Johnson y Ruggiero (2011) concluyen que en un sistema de competición deportiva en el que el aumento en el número de victorias que se exigiría para que un equipo se convirtiera en eficiente implica que otro perdiera los encuentros y, en consecuencia, la eficiencia de este último se viera reducida, hay que aplicar una versión modificada del DEA que tenga en cuenta esta circunstancia y que el número de partidos máximo que un equipo puede ganar está acotado.

En el presente trabajo se va tomar como muestra de estudio los equipos que han jugado la Liga Española de Primera División y los que han participado en la UEFA-Champions League durante las temporadas 2009/2010, 2010/2011 y 2011/2012. En el caso de la UEFA-Champions League, al tratarse de una competición eliminatoria y, por tanto, en la que los ratios de eficiencia de los equipos estarán menos influidos por el número máximo de partidos que un equipo eventualmente podría ganar, sólo se ha utilizado la versión original del DEA. Sin embargo, para el caso de la Liga Española de Primera División se ha calculado la eficiencia de los equipos que en ella participan utilizando la versión original del DEA y la versión modificada propuesta por Collier, Johnson y Ruggiero (2011).

2. RESULTDOS OBTENIDOS

Para el cálculo de la eficiencia en ambas competiciones se ha considerado como output el número de partidos ganados y como inputs, las asistencias, los centros al área realizados, las llegadas al área y los remates realizados.

En la tabla 1 se muestran los valores máximos y mínimos de eficiencia obtenidos para los equipos que han participado en la UEFA Champions League y en la Liga Española de Primera División durante las temporadas analizadas en este trabajo.

Tabla 1. Estadística descriptiva de los valores de eficiencia obtenidos

			EFICIENCIA TÉCNICA GLOBAL	EFICIENCIA TÉCNICA PURA
UEFA CHAMPIONS LEAGUE	2009/2010	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	23,57%	52,65%
	2010/2011	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	15,77%	51,16%
	2011/2012	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	19,11%	50,41%
LIGA ESPAÑOLA DE PRIMERA DIVISIÓN (DEA en versión original)	2009/2010	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	28,08%	70,98%
	2010/2011	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	26,12%	81,74%
	2011/2012	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	25,57%	73,32%
LIGA ESPAÑOLA DE PRIMERA DIVISIÓN (Versión modificada del DEA)	2009/2010	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	68,36%	57,22%
	2010/2011	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	69,02%	59,12%
	2011/2012	MÁXIMO	100%	100%
		MÍNIMO	68,52%	61,91%

Se puede observar que si para la Liga Española de Primera División se utiliza la versión original del DEA en los cálculos, los valores mínimos de la eficiencia técnica global son similares a los de la UEFA Champions League; por el contrario, los valores mínimos de la eficiencia técnica pura son mayores, lo cual conduciría a la conclusión de que el sistema de competición tipo liguilla favorece una utilización mejor de los recursos que un sistema de eliminación. Por el contrario, de la comparación de los valores mínimos de eficiencia de la Liga Española de Primera División calculados según la propuesta de Collier, Johnson y Ruggiero (2011) con los obtenidos en la UEFA Champions League se desprendería que la utilización de los recursos es similar en ambos sistemas de competición, pero que el de liguilla favorece, además, una mejor elección de la tecnología empleada, al ser similares los valores mínimos de eficiencia técnica pura, pero mayores los de eficiencia técnica global para la Liga Española de Primera División.

3. CONCLUSIONES

Los valores de eficiencia obtenidos utilizando la versión original del DEA difieren de los obtenidos de aplicar la modificación propuesta por Collier, Johnson y Ruggiero (2011), siendo estos últimos mayores para el caso de la eficiencia técnica global e inferiores para el caso de la eficiencia técnica pura. Por lo tanto, las conclusiones que se derivarían de la comparación entre competiciones serían diferentes y, dado que el trabajo de Collier, Johnson y Ruggiero (2011) tiene en cuenta el hecho de que en un sistema de liguilla el número máximo de partidos que puede ganar un equipo está acotado, debería utilizarse el método de cálculo propuesto por estos autores para analizar las diferencias que los distintos sistemas de competición tienen sobre los niveles de eficiencia alcanzados.

4. REFERENCIAS

- Collier, T., Johnson, A.L. y Ruggiero, J., 2011. Measuring Technical Efficiency in Sports. *Journal of Sports Economics*, 12, 579-598.
- Espitia Escuer, M. y García Cebrián, L.I., 2012. Influence of a Sports Competition System on Efficiency: The Case of Football Teams. *Contextualising Research in Sport: An International Perspective*, C. Anagnostopoulos, ed., 301.
- Leibenstein, H., 1966. Allocative Efficiency vs. X-Efficiency. *American Economic Review*, LVI, 392-415.

**Análisis de la eficiencia y sus determinantes de los
entrenadores de la ACB entre las temporadas 2006-
2007 y 2011-2012**

Gallardo, A.¹; del Corral, J.¹ y Maroto, A.²

*¹ Departamento de Análisis Económico y Finanzas
Universidad de Castilla-La Mancha*

*² Departamento de Teoría Económica e Historia Económica
Universidad Autónoma de Madrid*

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de la eficiencia de los equipos deportivos está teniendo un gran auge. Varios son los aspectos que han sido tratados en esta literatura. Algunos trabajos han intentado evaluar la eficiencia de los equipos usando tanto un análisis primal (González-Gómez y Picazo-Tadeo, 2010) como un análisis dual (Barros *et al.*, 2008). Otros trabajos han evaluado la eficiencia de los equipos en transformar determinadas situaciones del juego en victorias (Zak *et al.*, 1979). Otra rama de esta literatura aborda la eficiencia de los entrenadores, analizando si es adecuado cambiar de un entrenador a mitad de la temporada cuando el equipo no está rindiendo bien (Martínez y Caudill, 2013), o el efecto de la eficiencia de los entrenadores para ser despedidos (Fort *et al.*, 2008).

Lee y Berri (2008) sostiene que para calcular la eficiencia de los entrenadores correctamente es necesario utilizar una medida del talento de los jugadores *ex ante*. Así, Lee y Berri (2008) y Fort *et al.* (2008) calcularon una medida para los jugadores de la NBA por posiciones usando las estadísticas previas de los jugadores para calcular la eficiencia de los entrenadores de la NBA. Del Corral (2012) utilizó el valor de los jugadores de una liga fantástica para analizar la eficiencia de los entrenadores de la liga española de fútbol. En este trabajo se usa la misma idea para obtener una medida de la calidad de los jugadores *ex ante* de la liga ACB, que es la liga de mayor categoría de España de baloncesto. En concreto se usa como medida de la calidad de los jugadores el valor de estos en la Supermanager, que es una liga virtual de baloncesto.

2. DATOS Y METODOLOGÍA

Los datos recolectados se corresponden con las temporadas comprendidas entre la 2006-2007 y 2011-2012. La base de datos obtenida de la Supermanager contiene tanto el valor de los jugadores al inicio de la temporada como la posición que ocupan en el campo (*i.e.*, base, alero o pivot). De la página web de la ACB se han obtenido los resultados de los partidos de la liga regular así como de los play-offs. Adicionalmente de Wikipedia se ha obtenido información relevante de los entrenadores como la fecha en las que fue entrenador de un equipo, nacionalidad o fecha de nacimiento.

La metodología consiste en estimar una función de producción donde el output es el porcentaje de victorias de los entrenadores en la liga regular y como inputs se utilizan el valor promedio de los dos bases con mayor valor, el valor promedio de los cuatro aleros con mayor valor y el valor promedio de los pivots de mayor valor, mientras que la observación es el entrenador en cada temporada. Adicionalmente se estima otro modelo donde el input es el presupuesto del equipo. La función de producción indica el máximo output que se puede obtener dada una determinada cantidad de inputs. Así la ratio entre el output observado y el valor de la función de producción para una determinada cantidad de inputs indica la eficiencia de un entrenador. Para poder analizar los determinantes de la eficiencia de los entrenadores se estima el modelo de Caudill *et al.* (1995) en el que se estima de forma simultánea la función de producción y los determinantes de la ineficiencia. Como factores determinantes de la eficiencia se han incluido las siguientes variables: una variable dummy si el entrenador ha sido jugador profesional, una variable dummy si el entrenador es español, una variable dummy si el entrenador ya conoce ese equipo, edad del entrenador y una variable de si el equipo jugó competiciones europeas en esa temporada.

3. RESULTADOS

Las elasticidades output de los diferentes inputs son positivas. El signo de la variable explicativa de la ineficiencia cuando el entrenador es español es positivo y significativo lo que indica que los entrenadores españoles son menos eficientes. Con respecto a la edad de los entrenadores se observa que la edad no influye en la eficiencia de éstos ya que la relación no es significativa. Por el contrario el signo de la variable que muestra a los entrenadores que juegan competiciones europeas es negativo y significativo indicando que estos entrenadores son más eficientes que los que no juegan en Europa. Con respecto a los entrenadores que fueron jugadores profesionales se puede decir que son más eficientes que los que no lo fueron. Por último también se observa que los entrenadores que tuvieron un contacto previo con el equipo al que entrenan son más eficientes que los que no lo han tenido anteriormente.

4. REFERENCIAS

- Barros, C., del Corral, J. y García-del-Barrio, P. 2008. Identification of segments of soccer clubs in the Spanish League First Division with a latent class model. *Journal of Sports Economics* 9, 451.
- Caudill, S., Ford, J.M. y Gropper, D.M.. 1995. Frontier estimation and firm-specific inefficiency measures in the presence of heterocedasticity. *Journal of Business and Economic Statistics*, 13(1), 105-111.
- Del Corral, J. 2012. Eficiencia en el deporte: Entrenadores en la Primera División del fútbol español 2009-2011. *Estudios de Economía Aplicada*, 30, 545-564.
- Fort, R., Lee, Y.H y Berri, D. 2008. Race, technical efficiency, and retention: The case of NBA coaches. *International Journal of Sport Finance*, 3, 84-97.
- González-Gómez, F. y Picazo-Tadeo, A. 2010. Can we be satisfied with our football team?. Evidence from Spanish Professional Football. *Journal of Sports Economics*, 11, 418-442.
- Lee, Y.H. y Berri, D. (2008). A re-examination of production functions and efficiency estimates for the National Basketball Association. *Scottish Journal of Political Economy*, 55 (1), 51-66.
- Martínez, J.A. y Caudill, S. 2013. Does midseason change of coach improve team performance? Evidence from the NBA. *Journal of Sport Management*, 27, 108-113.
- Zak, T.A., huang, C.J. y Siegfried, J. (1979). Production efficiency: The case of professional basketball. *The Journal of Bussines*, 52 (3), 379-392.

**El uso de cuotas de apuestas deportivas para analizar
la ventaja de jugar en casa y la competencia en el
sector del juego on-line**

Gómez-Roso Jareño, J.M.¹ y del Corral, J.¹

*¹ Departamento de Análisis Económico y Finanzas
Universidad de Castilla-La Mancha*

1. INTRODUCCIÓN

Las cuotas de las casas de apuestas deportivas antes del comienzo de un partido de fútbol pueden reconvertirse en las probabilidades de que ocurra cualquiera de los resultados. Se dice que la cuota de una apuesta deportiva es eficiente si la probabilidad asociada a la misma es correcta. Hay una amplia literatura que sostiene que el mercado de las apuestas es bastante eficiente y por tanto las cuotas reflejan bien las probabilidades.

Este trabajo consta de dos partes diferenciadas. En la primera de ellas se analiza la evolución de la competencia en el sector de las apuestas deportivas a través de lo que se conoce como el *overround* de las cuotas. Las casas de apuestas deportivas disponen las cuotas de los partidos de fútbol (*i.e.*, victoria equipo local, empate y derrota equipo local) de tal forma que si se suma el inverso de las cuotas suma un valor algo mayor que 1. La diferencia entre este valor y la unidad es lo que se conoce como *overround* y es lo que posibilita que la casa de apuestas obtenga beneficios. El valor del *overround* puede verse como el precio de las apuestas deportivas. La Microeconomía predice que los precios tienden a converger si hay posibilidades de arbitraje. El arbitraje en este sector ha ido aumentando en los últimos años con la existencia de casas de apuestas por internet y páginas web que comparan cuotas. Por tanto es de esperar que la evolución del precio de las apuestas haya ido a la baja. En este trabajo se constata este hecho.

Por otra parte, la ventaja que supone para el equipo local jugar en casa en un deporte como el fútbol ha sido contrastada en muchos trabajos (Pollard y Pollard, 2005; Boyko *et al.*, 2007). Las principales ligas europeas de fútbol (*i.e.*, Alemania, España, Francia, Inglaterra e Italia) tienen una estructura de doble vuelta donde cada uno de los equipos juega un partido en casa y otro fuera contra cada uno de sus rivales. Este hecho permite calcular la ventaja de jugar en casa como la diferencia entre la probabilidad de victoria de los equipos en el encuentro que juega en casa y en el encuentro que juega fuera. Usando esta estrategia se mide la ventaja de jugar en casa en las principales ligas europeas desde la temporada 2000-2001. Una hipótesis verosímil es que la ventaja de jugar en casa será mayor cuanto más similares sean los equipos entre sí.

2. METODOLOGÍA

La muestra a partir de la cual se realiza el estudio consta de los resultados acaecidos durante las últimas veinte temporadas en las principales ligas de fútbol europeas. Concretamente, se han analizado un total de 102.097 encuentros contando, en algunas casas de apuestas, con más de 66.000 cuotas desde el año 2000 destacando, entre otras, Interwetten, Bet365, Bet&Win, Ladbrokes, etc. para contrastar la hipótesis de que la competencia en este sector ha aumentado en los últimos años y por tanto ha habido una bajada en los precios. Se analizó la evolución de la distribución del *overround* de las diferentes firmas para cada una de las ligas.

Además, se analiza la ventaja de actuar como local mediante las cuotas de los dos partidos de liga entre dos equipos en una misma temporada. Para ello, se estima un modelo econométrico donde la variable dependiente es la diferencia entre la probabilidad de victoria jugando en casa y la probabilidad de victoria jugando fuera para el equipo considerado mejor en cada enfrentamiento. La variable explicativa es la probabilidad de victoria de ese equipo en ambos enfrentamientos. Los resultados del modelo sugieren que la hipótesis es correcta.

3. RESULTADOS

En cuanto al *overround* de las casas de apuestas (margen de beneficio), el aumento de la competencia, la aparición del modo on-line de apuesta y el desarrollo de la publicidad del mercado ha llevado a una clara disminución de dicho margen. Las casas de apuestas se ven obligadas a reducirlo con el fin de ofrecer las cuotas más atractivas a los apostantes para, en definitiva, captar clientes.

Tabla 1. Distribución *overround* Interwetten y William-Hill

Temporada	Interwetten	William-Hill	Temporada	Interwetten	William-Hill
2000-01	1,174	1,131	2006-07	1,127	1,124
2001-02	1,158	1,131	2007-08	1,126	1,124
2002-03	1,144	1,130	2008-09	1,120	1,114
2003-04	1,150	1,130	2009-10	1,109	1,100
2004-05	1,139	1,126	2010-11	1,113	1,079
2005-06	1,131	1,125	2011-12	1,111	1,081
			2012-13	1,100	1,077

En función de las ligas, el overround es menor en las principales competiciones debido a la mayor competencia y el mayor conocimiento de los apostantes.

Tabla 2. Distribución *overround* ligas

Liga	Casa de apuestas				
	Interwetten	Bet365	Bet&Win	Ladbrokes	William-Hill
Bélgica (1ª div)	1.139 (5)	1.099 (4)	1.105 (5)	1.122 (5)	1.12 (2)
Alemania (1ª div)	1.12 (12)	1.084 (13)	1.088 (16)	1.111 (12)	1.109 (11)
Alemania (2ª div)	1.122 (11)	1.093 (8)	1.096 (10)	1.118 (10)	1.119 (6)
Inglaterra (1ª div)	1.119 (13)	1.07 (16)	1.089 (15)	1.104 (16)	1.103 (15)
Inglaterra (2ª div)	1.143 (3)	1.085 (12)	1.104 (6)	1.105 (14)	1.11 (10)
Francia (1ª div)	1.118 (14)	1.089 (10)	1.09 (12)	1.119 (9)	1.108 (12)
Francia (2ª div)	1.143 (3)	1.102 (2)	1.107 (2)	1.121 (8)	1.117 (8)
Grecia (1ª div)	1.129 (10)	1.092 (9)	1.094 (11)	1.124 (2)	1.102 (16)
Italia (1ª div)	1.118 (14)	1.082 (14)	1.09 (12)	1.113 (11)	1.108 (12)
Italia (2ª div)	1.144 (1)	1.1 (3)	1.107 (2)	1.125 (1)	1.12 (2)
Holanda (1ª div)	1.138 (6)	1.096 (7)	1.103 (7)	1.123 (3)	1.12 (2)
Portugal (1ª div)	1.134 (8)	1.098 (6)	1.102 (9)	1.123 (3)	1.12 (2)
Escocia (1ª div)	1.133 (9)	1.088 (11)	1.106 (4)	1.105 (14)	1.111 (9)
España (1ª div)	1.118 (14)	1.079 (15)	1.09 (12)	1.111 (12)	1.107 (14)
España (2ª div)	1.144 (1)	1.099 (4)	1.112 (1)	1.122 (5)	1.118 (7)
Turquía (1ª div)	1.136 (7)	1.104 (1)	1.103 (7)	1.122 (5)	1.123 (1)

En cuanto a la ventaja de jugar como local, a raíz de los resultados extraídos de la base de datos se observa que para una misma casa de apuestas y una temporada concreta, la diferencia de cuotas entre los partidos “Equipo X-Equipo Y” y “Equipo Y-Equipo X” son más que significativas. Asimismo, actuar como local es un factor más importante cuanto más igualados estén los equipos que se enfrentan entre sí.

4. REFERENCIAS

- Pollard, R. y Pollard, G. (2005). Home advantage in soccer: A review of its existence and causes. *International Journal of Soccer and Science*, 3(1), 28-38.
- Boyko, R.H., Boyko, A. R. y Boyko, M. G. (2007). Referee bias contributes to home advantage in English Premiership football. *Journal of Sports Sciences*, 25(11), 1185-1194.

**Apuestas Deportivas y Audiencia Televisiva: Una
Revisión del Efecto de la Incertidumbre en el
Resultado**

Puente, V.¹ y Pérez, L.¹

*¹ Departamento de Economía
Universidad de Oviedo
Fundación Observatorio Económico del Deporte*

1. INTRODUCCIÓN

La discusión de cómo afecta la incertidumbre en el resultado a la asistencia a los estadios o incluso a la audiencia televisiva de un determinado evento deportivo ha constituido uno de los focos de análisis tradicionales en el ámbito de la economía del deporte. Se trata de un aspecto fundamental de la competición, pues en el momento en que desaparece la incertidumbre en el resultado, se van con ella la emoción y (previsiblemente) el interés de los aficionados. Una de las principales líneas de investigación respecto a este tópico se ha centrado en la discusión acerca de cómo medir (o construir la/s variable/s que aproxime/n) dicha incertidumbre.

El objetivo de este trabajo es doble, por un lado, se propone una nueva medida de la incertidumbre en el resultado de un evento deportivo (partido de fútbol) a partir de las probabilidades asignadas a cada posible resultado (victoria local - 1 -, empate - X - o victoria visitante - 2 -) por los apostantes en La Quiniela – apuesta deportiva basada en la Liga española de fútbol y gestionada por el organismo Sociedad Estatal de Loterías y Apuestas del Estado -; y por otro, se analiza si esa variable tiene algún efecto (o no) sobre la audiencia televisiva del evento en cuestión - de este modo se contrasta la hipótesis del efecto positivo que se espera tenga la incertidumbre en el resultado sobre el interés de la audiencia -. Para ello, se emplea una novedosa base de datos que incluye el número de espectadores (audiencia televisiva) del partido en abierto de La Liga española para la temporada 2009/2010.

2. LA INCERTIDUMBRE EN EL RESULTADO: UNA NUEVA MEDIDA

Muchos son los trabajos realizados hasta la fecha donde se discuten y proponen diferentes medidas de la incertidumbre en el resultado (Alavy *et al* 2010, Pawlowski y Anders 2012 o García y Rodríguez 2002), pero, al menos hasta donde conocen los autores, ninguno ha utilizado información acerca de las preferencias de los apostantes de La Quiniela por cada uno de los tres resultados posibles (victoria del equipo de casa, empate o victoria del equipo visitante - 1, X, 2 respectivamente -).

En este estudio, se tiene en cuenta el número de veces que un determinado resultado, por ejemplo victoria local o 1, ha sido señalado como “preferido” por los apostantes, tanto en apuestas simples, como en múltiples, sobre el total de apuestas efectuadas, para derivar la probabilidad estimada por los jugadores de La Quiniela de que el equipo de casa gane. El mismo procedimiento se realiza para la X y el 2. A

continuación, y a partir de las probabilidades obtenidas, se calcula el Coeficiente de Variación (C.V.) de su distribución, variable que se propone como novedad para la medición de la incertidumbre en el resultado. El hecho de que el C.V. esté próximo a 0 significará que las probabilidades de que se produzca cualquiera de los tres posibles resultados se distribuyen de forma equitativa, indicando por tanto incertidumbre en el resultado. Lo contrario ocurrirá a medida que el C.V. vaya aumentando.

Esta medida de incertidumbre en el resultado se incluye en un modelo de demanda televisiva con el objeto de analizar su papel como determinante de la audiencia del partido observado. El fin último de este caso de estudio es el de analizar su (posible) efecto sobre el número de telespectadores siguiendo el modelo teórico $attendance = f(uncertainty\ of\ outcome)$. ampliamente discutido en la literatura

El estudio se circunscribe a la temporada 2009/10 de la Liga BBVA conformando un total de 38 partidos analizados, siendo Kantar Media la fuente empleada para obtener los datos de audiencia televisiva.

3. RESULTADOS

En el ejercicio empírico se estima un modelo de análisis de regresión por Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO) utilizando como variable dependiente el número de telespectadores de cada partido (en logaritmos). Además del C.V., también se tienen en cuenta otros factores que se espera tengan cierta influencia sobre la audiencia televisiva como, por ejemplo, si el partido observado es jugado por el Real Madrid o el Fútbol Club Barcelona, o por ambos (Clásico), así como posibles efectos estacionales, que se controlan mediante variables *dummy* para los meses de competición (ver resultados Tabla 1).

Tal como se esperaba, el coeficiente de la variable (en logaritmos) utilizada para medir la incertidumbre en el resultado (*coef*) es estadísticamente significativo y con signo negativo, es decir, ante un aumento infinitesimal del C.V., el número de telespectadores disminuye en un 9% aproximadamente. Esto es, a menor incertidumbre en el resultado, menor audiencia televisiva. Las conclusiones aquí obtenidas sugieren que para garantizar mayores niveles de audiencia y por tanto, rentabilizar la emisión de los partidos de fútbol (en términos de retorno de la publicidad y derechos televisivos) las cadenas deberían seleccionar aquellos encuentros con mayor incertidumbre en el resultado.

Tabla 1. Resultados Análisis de Regresión por MCO

Variable	Coficiente	Standard Error
Var. Dep. retardada 1 vez	0,14**	0,05
Septiembre	0,13	0,11
Octubre	0,22**	0,11
Noviembre	0,18	0,10
Enero	0,17	0,10
Febrero	0,07	0,10
Marzo	0,24**	0,10
Abril	0,14	0,11
Mayo	0,20*	0,10
Madbar	0,77***	0,06
Clásico	0,77***	0,16
Lcoef	-0,09**	0,03
N	37	
R ² Ajustado	0,91	

Notas: Categoría de referencia en meses: *Diciembre*.

***, ** y * denota coeficiente estadísticamente significativo al 99%, 95% y 90% respectivamente.

REFERENCIAS

Alavy, K., Gaskell, A., Leach, S. y Szymanski, S., 2010. On the Edge of Your Seat: Demand for Football on Television and the Uncertainty of Outcome Hypothesis. *International Journal of Sport Finance*, 5, 75-95.

García, J. y Rodríguez, P., 2002. The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sport Economics*, 3(1), 18-38.

Pawlowski, T. y Anders, C. 2012. Stadium attendance in German professional football – the (un)importance or uncertainty of outcome reconsidered. *Applied Economic Letters*, 19, 1553-1556.

Mejoras en la eficiencia de la Liga Mexicana de Fútbol Profesional

Torres Dávila, C.G.¹ y García Cebrián, L.I.²

*¹ Facultad de Organización Deportiva
Universidad Autónoma de Nuevo León (México)*

*² Departamento de Dirección y Organización de Empresas
Universidad de Zaragoza (España)*

1. INTRODUCCIÓN

El Análisis Envolvente de Datos proporciona pautas a seguir para lograr la eficiencia, permitiendo establecer un plan de actuación. La técnica es capaz de indicar que, a la vista del comportamiento de los equipos eficientes, aquel equipo clasificado como ineficiente debería ser capaz de producir su output actual utilizando menos cantidad de ciertos inputs, por lo que es posible hacer recomendaciones para la mejora de todas aquellas unidades que hayan resultado ineficientes. Siguiendo las propuestas de Cooper, Ruiz y Sirvent (2009) en este trabajo se llevarán a cabo dos de ellas: la primera es el cálculo de la mejora potencial y la segunda, el cálculo del porcentaje de contribución. Ambos cálculos utilizan parte de la información que proporciona la resolución clásica del Análisis Envolvente de Datos (DEA).

La aplicación será hecha a los equipos de la Liga Mexicana de Fútbol de Primera División que resultaron ineficientes durante los años 2004 al 2009. Esta liga tiene la peculiaridad de contar con un sistema de competición que involucra dos fases (regular y liguilla), cada una con sus respectivas características, por lo que son evaluadas por separado. Tanto para la mejora potencial como para el porcentaje de contribución se utilizaron las variables input asistencias, tiros, cruces, tiros de esquina y jugadores utilizados. Y como variable output se tomó el número de puntos.

2. MÉTODO

La mejora potencial mide las reducciones que una unidad ineficiente deber realizar en el consumo de cada input. Siguiendo a Coll y Blasco (2006) la mejora potencial es un porcentaje que vendría dado por el cociente entre la reducción a realizar y el valor consumido realmente por la unidad evaluada.

Como resultado del DEA se obtiene la unidad de referencia con la que se compara cada organización de la muestra estudiada. Esa unidad de referencia es una combinación lineal de todas o parte de las unidades calificadas como eficientes. El porcentaje de contribución de una unidad eficiente en la de referencia de una ineficiente es la proporción que el output o el input de la primera representa en el valor de referencia de la segunda y se utiliza como indicador de la importancia de las unidades eficientes como modelos a imitar por parte de las ineficientes.

3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados de la mejora potencial indican, en primer lugar, que los equipos ineficientes malgastan todos los recursos utilizados. En segundo lugar, algunos equipos muestran cierta inclinación a utilizar una cantidad mayor de un mismo input, sin embargo, no se identifica ningún input en particular en el que todos los equipos suelen despilfarrar más. Por último, se identifica que el menor o mayor grado de ineficiencia que tengan los equipos suele estar acorde a la cantidad en que deben reducir sus inputs.

En lo referente al porcentaje de contribución, no se encuentra ningún equipo que aparezca constantemente como equipo referente en las temporadas estudiadas en este trabajo. La principal diferencia entre las fases regular y liguilla es que, en la primera, existen, aunque pocos y dependiendo del torneo, equipos a los cuales imitar. En la liguilla, además de pocos equipos referentes sólo hay uno al que convendría imitar.

Cuadro 1. Principales resultados

	Regular	Regular conjunta	Liguilla
Mejora potencial ¿cuánto y que inputs reducir?	<ul style="list-style-type: none"> Equipos más eficientes deben reducir por debajo del promedio sus recursos Equipos más ineficientes deben reducir sus recursos por encima del promedio Se detectan clubes que consumen un input(s) en particular 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos con eficiencias de entre 27% y 60% deben disminuir más allá del promedio todos sus recursos Equipos más eficientes presentan reducciones pequeñas 	<ul style="list-style-type: none"> Equipos con eficiencia mayor al 80% presentan reducciones pequeñas Equipos con eficiencia menor al 40% deben reducir más allá del promedio todos sus recursos
Porcentaje de contribución ¿a quién imitar?	<ul style="list-style-type: none"> Equipos referentes que dominan con % de contribución altos, Torneos donde los % reparten entre 2 o 3 equipos referentes, Equipos referentes son diferentes según el torneo 	<ul style="list-style-type: none"> 13 equipos referentes Mayoría de los equipos ineficientes tiene como referencia a dos o más equipos Hay referentes con poca importancia 	<ul style="list-style-type: none"> Hay 5 equipos referentes y solo uno es única referencia en 7 ocasiones Mayoría de equipos ineficientes tienen 3 o más equipos referentes Pocos equipos a los cuales imitar

El identificar qué recursos y la cuantía en que deben reducirse es una forma de establecer las directrices a seguir con el fin de mejorar la utilización de los recursos

de aquellos equipos ineficientes. En cuanto a los equipos que muestran cierta inclinación a utilizar una cantidad mayor a la requerida en un mismo input o inputs, se cree que, o bien dicho comportamiento es característica de su táctica de juego, tal vez porque es la que en algún momento le ha funcionado mejor, o bien, se supone que el equipo tiene algún motivo adicional por el cual gasta una mayor cantidad de dicho recurso, lo que podría estar relacionado con el coste que implica adquirirlo y suponiendo que de alguna manera le sea barato consumir dicho recurso.

4. REFERENCIAS

- Coll, V. y Blasco, O. M., 2006. Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos. Universidad de Valencia, España, edición electrónica.
- Cooper, W.W., Ruiz, J. y Sirvent, I., 2009. Selecting non-zero weights to evaluate effectiveness of basketball players with dea. *European journal of operational research*, 195(2), 563-574.

Área 7

Marketing y Nuevos Modelos Deportivos

**Redes sociales y clubes europeos de fútbol.
¿Realmente una herramienta de comunicación 2.0?**

Araújo Vila, N.¹; de Carlos Villamarín, P.¹ y Fraiz Brea, J.A.¹

*¹ Departamento de Organización de Empresas y Marketing
Universidad de Vigo*

1. INTRODUCCIÓN

La trascendencia alcanzada por el fútbol en todo el planeta ha hecho que numerosas marcas y productos hayan recurrido a la imagen de jugadores, entrenadores y de los propios clubes para promocionarse de forma exitosa. Pero a su vez, los clubes de fútbol también buscan promocionarse para captar cada vez mayor número de simpatizantes y socios, ya que cuanto más conocida es su imagen más atractivos resultan como vehículos de promoción. Las herramientas 2.0 o web 2.0 pueden contribuir de forma decisiva a que los clubes aumenten su masa de seguidores.

Dentro de las nuevas tendencias que han ido apareciendo en internet -como jugar, solucionar problemas, relajarse o estar entretenido (Flanagin y Metzger, 2001: 162-163)-, destaca la participación en foros, chats, blogs, mensajería instantánea o llamadas -messenger, skype-, así como redes sociales. Las actividades llevadas a cabo por los usuarios en este contexto -ver fotos, vídeos, podcasts...- constituyen, precisamente, el fenómeno web 2.0 o comunicación 2.0 (Zed digital, 2008), que incluye “todo el amplio universo de servicios de datos e informaciones compartidos en red y con opciones de respuestas, combinaciones, etiquetado” (Carlsson (ed.), 2006). Es decir, una mayor interacción e interconectividad con el usuario, acompañada de un mayor uso de audios y vídeos (Cebrián, 2008).

Actualmente, hay más de 2.000 millones de personas conectadas de modo online, de las cuales el 84% está presente en redes sociales (TNS, 2012). Éstas se han convertido en una de las herramientas 2.0 preferida por los usuarios, ya que permiten su participación activa: concepto de comunidad, diálogo y aportación de conocimiento (Campos, 2008). Entre las distintas redes sociales existentes, la que más usuarios tiene a día de hoy, con más de 1.000 millones, es Facebook, objeto de atención de la presente investigación.

2. METODOLOGÍA

El objetivo de este trabajo es hacer una primera aproximación al estudio del uso que los principales clubes de fútbol europeos hacen de la red social Facebook y el grado de interacción que alcanzan con sus usuarios. Para ello, se ha optado por realizar un análisis de contenido sobre una serie de ítems comunes en las páginas oficiales de Facebook de los 20 primeros clubes europeos según el ranking UEFA 2013 (Tabla 1): nº de seguidores, nº de álbumes, nº de vídeos, frecuencia de actualización de

contenidos, volumen de comentarios, información del club y aplicaciones utilizadas (eventos, concursos, juegos, promociones, ...).

Tabla 1. Muestra clubes europeos seleccionados (Fuente: es.uefa.com, 2013)

1.FC Barcelona	2.Bayern M.	3.Manchester United	4.Real Madrid	5.Chelsea
6.Arsenal	7.FC Porto	8.Inter Milan	9.Valencia	10.At. Madrid
11. Shakhtar D.	12.O. Lyon	13.AC Milan	14.Benfica	15.Schalke 04
16.O. Marsella	17.CSKA Moscú	18.Liverpool	19.Manchester City	20.Sporting Lisboa

3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Al margen de los habituales apartados de fotos, vídeos, información del equipo y biografía (muro), complementados con otros como twitter, Youtube o Instagram y tiendas virtuales, lo que diferencia a unos clubes de otros es la posibilidad de participar en concursos, clubes exclusivos sólo para fans, votaciones o juegos. Centrándonos en la biografía, los clubes *postean* diariamente información, desde los más inactivos, que se mueven en una media de 1-3 *posts* diarios (CSKA, Liverpool, Milán o At. de Madrid), a los más activos, con medias de hasta más de 14 *posts* diarios (Shakhtar o Benfica). Tras analizar 300 de ellos, el contenido más habitual es información puntual sobre el equipo (próximos partidos, fichajes, clasificaciones, ...), seguido de la publicación de fotos o vídeos, temas que requieren retroalimentación por parte del usuario (votaciones, petición de opinión, concursos, ...), oferta de productos y entradas, declaraciones e información de partidos en directo. Cabe destacar que, tal como indica el coeficiente rho de Spearman, los clubes que más arriba se encuentran en el ranking UEFA son precisamente los más activos (los que más *posts* publican diariamente) y seguidos en Facebook, tanto en número de fans como por el interés que suscitan sus *posts* (número de “I like” que reciben), y viceversa, aunque la correlación en los tres casos es bastante moderada.

Con el fin de verificar el grado de interacción entre los clubes y los usuarios, se aplican técnicas estadísticas de análisis de medias para comprobar si existen diferencias significativas en el nivel de respuesta de los usuarios (número de comentarios y “I like”) según el tipo de contenido. Así, se observa que reciben más comentarios los *posts* en los que se publican fotos o vídeos que los que ofertan

productos y entradas o informan en directo de los partidos; así como los *posts* con temas que requieren retroalimentación por parte del usuario que los que ofertan productos y entradas. Por otro lado, de nuevo reciben más “I like” los *posts* con fotos y vídeos, así como los *posts* con información puntual sobre el equipo, que los que ofertan productos y entradas o informan en directo de los partidos.

4. CONCLUSIONES

Los clubes de fútbol, al igual que otras organizaciones, se posicionan a través de diversas herramientas 2.0. Cuanto más se conozca el equipo y mejor sea su imagen, más atractivo será éste para obtener patrocinios y marcas que se publiciten a través del mismo. Pero el estar presente en la red no es suficiente, sino que se necesita una interacción continua con el usuario para mantener su interés. Las aplicaciones y *posteos* a través de Facebook facilitan dicha interacción. Este estudio sugiere, en primer lugar, que los clubes que se encuentran más arriba en el ranking UEFA son los más activos en lo que respecta a actualización diaria de contenidos. Asimismo, cabe destacar que no son precisamente los contenidos más interactivos, como los que requieren retroalimentación por parte del usuario, los más habituales en los muros de los principales clubes europeos. De hecho, dicho tipo de contenido tan sólo recibe un número de comentarios significativamente mayor que uno de los otros cinco tipos: los que ofertan productos y entradas.

5. REFERENCIAS

- Campos, F., 2008. Las redes sociales trastocan los modelos de los medios de comunicación tradicionales. *Revista Latina de Comunicación Social*, 63, 1-8.
- Carlsson, U. (ed.), 2006. *Radio, TV and Internet in the Nordic Countries. Meeting the Challenges of New Media Technology*, Nordicom, Göteborgs universitet, Göteborg.
- Cebrián, M., 2008. La web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 14, 345-361.
- Flanagin, A.J. y Metzger, M. J., 2001. Internet Use in the Contemporary Media Environment. *Human Communication Research*, 27, 153-181.
- TNS, 2012. Digital Life 2011.
- Zed Digital, 2008. *El fenómeno de las redes sociales. Percepción, usos y publicidad*. Disponible en: <http://www.zeddigital.es/Estudio%20de%20redes%20sociales%2011%202008.pdf>.

Implicación de la gestión de los recursos humanos en el rendimiento organizacional

*García Fernández, J.¹; Bernal García, A.¹; Sañudo Corrales, B.¹ y Grimaldi
Puyana, M.¹*

*¹ Departamento de Educación Física y Deporte
Universidad de Sevilla*

1. INTRODUCCIÓN

La base de la riqueza de la organización reside en el conocimiento de las personas. Así, se ha sugerido que dos tercios del valor de la organización se componen del capital intelectual, y que más de la mitad de ese capital deriva directamente del trabajo de las personas, de sus pensamientos y de la forma en cómo se comunican (O'Donnell, O'Regan, Coates, Kennedy, Keary y Berkery, 2003). En este sentido Wright, McMahan y McWilliams (1994) afirman que si existen empleados con altos niveles de motivación y comprometidos con la empresa, se conseguirá con mayor probabilidad una ventaja competitiva. Por esta razón, el objetivo de este estudio fue el de analizar la relación entre la gestión de los recursos humanos y el rendimiento organizacional referente al mercado.

2. METODOLOGÍA

Los participantes fueron 101 (30 mujeres y 71 hombres) directores de centros de fitness privados. En relación a su formación académica, 13 tenían estudios primarios o secundarios, 8 formación profesional, 35 formación universitaria, 40 postgrados y 5 optaron por no responder.

Se recurrió al cuestionario para recabar la información. En este sentido, se utilizó la escala de Way (2002) y Chen, Lawler y Bae (2005) con 6 ítems para la gestión de los recursos humanos, y la escala de Darroch (2003) para el rendimiento comparado con el mercado. En este sentido, los indicadores utilizados para la segunda escala fueron “comparado con industria en general, nosotros somos más productivos” y “comparado con la industria en general, nosotros crecemos más rápidamente”. Todas las escalas han sido utilizadas en el ámbito de organización de empresas. A su vez, todas se midieron con una escala tipo Likert de 7 puntos, donde 1 era totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. El análisis se llevó a cabo con el programa estadístico SPSS 18.0 realizando análisis de fiabilidad, factorial exploratorio (AFE) con rotación Varimax y regresión lineal.

3. RESULTADOS

En relación a la escala de gestión de los recursos humanos, el AFE mostró dos factores. Uno relacionado con la selección de personal compuesto por 2 indicadores, y otro con la formación en el que se situaban 3 ítems. El primero resultó con una alfa

de Cronbach de 0,725, y el que se refería a la formación de 0,843. La tabla 1 muestra los valores obtenidos pudiéndose observar una varianza total explicada del 77,95%.

En relación a la escala de rendimiento comparado con el mercado, tuvo un solo factor donde el alfa de Cronbach se situó en 0,813 con una varianza total explicada del 84,438%.

Tabla 1. Análisis factorial exploratorio de la escala de gestión de los recursos humanos.

Item	Factor	
En los procesos de selección de personal, nos interesamos por el trabajo en equipo		,848
Cuando se seleccionan nuevos empleados, nos fijamos en sus habilidades		,902
La empresa desarrolla programas de formación a largo plazo	,844	
La empresa ofrece en cada puesto de trabajo, una completa formación a cada empleado	,888	
La empresa periódicamente examina el presupuesto del plan de formación	,846	
Varianza explicada	54,072	23,878
Varianza acumulada	54,072	77,95
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,727
Barlett (Ji-Cuadrado, gl)	175,040	(10)
Significación		0,000

Una vez realizada la regresión lineal, la relación entre la dimensión de selección y el rendimiento referente al mercado no fue significativa ($p=0,056$). Respecto a la

formación y la variable dependiente la significación se situó en $p < 0,05$. En este sentido la R^2 fue de 0,054.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos han mostrado que la selección de personal es una dimensión dentro de la gestión de los recursos humanos que no repercute en el rendimiento referente al mercado. Sin embargo, la dimensión formación sí tuvo una repercusión positiva sobre dicho rendimiento. Estos hallazgos muestran que en el sector del fitness la selección de las personas no está suponiendo una clara diferenciación para obtener una ventaja competitiva a diferencia de los planes de formación, que capacitarán a sus empleados para obtener mayor conocimiento, y consecuentemente para obtener mejores resultados organizacionales.

5. REFERENCIAS

- Chen, S. J., Lawler, J. J. y Bae, J. (2005). Convergence in human resource systems: a comparison of locally owned and MNC subsidiaries in Taiwan. *Human Resource Management, 44*(3), 237-256.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviours and practices. *Journal of Knowledge Management, 7*(5), 41-54.
- O'Donnell, D., O'Regan, P., Coates, B., Kennedy, T., Keary, B. y Berkery, G. (2003). Human interaction: the critical source of intangible value. *Journal of Intellectual Capital, 4*(1), 82-99.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the U.S. small business sector. *Journal of Management, 28*(6), 765-785.
- Wright, P., McMahan, G. y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource – based perspective. *International Journal of Human Resource Management, 5*(2), 301-326.

El rendimiento organizacional como factor dependiente del aprendizaje

García Fernández, J.¹; Sañudo Corrales, B.¹ y Bernal García, A.¹

*¹ Departamento de Educación Física y Deporte
Universidad de Sevilla*

1. INTRODUCCIÓN

Schwandt y Marquardt (2000) afirman que el aprendizaje organizacional representa una compleja relación entre las personas, sus acciones, los símbolos, y los procesos dentro de la organización. Numerosos estudios relacionan esta capacidad organizativa con efectos positivos en la empresa como el desarrollo de nuevos productos, la mejora en la orientación al cliente o el aumento de las ventas (López, Santos y Trespalacios, 2010). Así, el incremento de las ventas, la retención de los clientes o el rendimiento financiero son factores dependientes del aprendizaje en una organización (Day, 1994; Slater y Narver, 1995).

Por ello, los objetivos de este trabajo fueron: 1) validar un instrumento de medida sobre aprendizaje organizacional y otro de rendimiento subjetivo interno de la organización; 2) analizar si el aprendizaje organizacional influye sobre el rendimiento interno en centros de fitness privados.

2. METODOLOGÍA

La muestra se compuso de 101 directores de centros de fitness privados de 11 comunidades autónomas de España. De entre ellos, el 29,7% (N=30) fueron mujeres frente al 70,3% (N=71) que fueron hombres. El 19,8% (N=20) tenía entre 25 y 30 años, el 62,4% (N=63) entre 31 y 40 años, y el 17,9% (N=18) más de 40 años. En relación a la formación el 74,25% tenían estudios universitarios o de posgrado, frente al 25,75% que tenían primarios, secundarios, formación profesional o sin formación.

Para la recogida de la información se utilizó el cuestionario como instrumento de medida, recogiendo 6 ítems para la dimensión organizacional del aprendizaje organizacional de Bontis, Crossan y Hulland (2002). En el caso del rendimiento interno de la organización, se optó por una medida subjetiva derivada del estudio de Darroch (2003) con un total de 4 ítems. La escala utilizada fue tipo Likert de 7 puntos (1=totalmente en desacuerdo a 7=totalmente de acuerdo).

Se realizaron análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach), análisis factorial exploratorio (AFE) y regresión lineal, utilizando el programa estadístico SPSS 18.0.

3. RESULTADOS

En primer lugar se realizó el análisis de fiabilidad de la escala organización obteniendo una alfa de 0,889 no teniendo que eliminar ningún ítem para aumentar

dicho indicador. Posteriormente se realizó AFE resultando en una sola dimensión resultando una varianza total explicada de 64,40%. En relación a la escala de rendimiento interno, la alfa de Cronbach resultó ser de 0,848, explicando un 68,94% de la varianza total. Los resultados del AFE de ambas escalas se pueden observar en la tabla 1. Finalmente se realizó una regresión lineal resultando una R^2 de 0,160 ($F=20,093$; $p<0,001$).

Tabla 1. Análisis factorial exploratorio de la escala organización y rendimiento interno.

Organización	
La estrategia que tenemos nos posiciona bien para el futuro	0,751
La estructura que tenemos en la organización apoya nuestra orientación estratégica	0,862
Los valores y creencias pueden ser caracterizadas como innovadores	0,730
La estructura organizativa nos permite trabajar con eficacia	0,842
Los procedimientos que utilizamos nos permiten trabajar de manera eficiente	0,825
Los trabajadores comparten la estrategia de la organización	0,797
Varianza explicada (%)	64,40%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,878
Barlett (Chi-Cuadrado, gl)	299,64 (15)
Significación	0,000
Rendimiento	
En general nuestra empresa rinde mejor que hace 12 meses	0,761
En general nuestra empresa rinde mejor que hace 4-5 años	0,881
En los 12 meses pasados, nuestra organización ha cumplido los objetivos de funcionamiento previstos	0,905
En los pasados 4-5 años, nuestra empresa ha llegado a los objetivos previstos	0,764
Varianza explicada (%)	68,94%
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	0,708
Barlett (Chi-Cuadrado, gl)	179,89 (6)
Significación	0,000

4. DISCUSIÓN

Los resultados muestran que los centros de fitness deben estar orientados al aprendizaje en la organización ya que tiene una influencia positiva sobre el desempeño de la misma. En este sentido, se hace indispensable que la estrategia y los procedimientos que se lleven a cabo en la organización ayuden a conseguir un objetivo común, en donde los trabajadores deben ser partícipes de la consecución del mismo.

5. REFERENCIAS

- Bontis, N., Crossan, M. y Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469.
- Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices. *Journal of Knowledge Management*, 7(5), 41-54.
- Day, G. S. (1994). Capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(October), 37-52.
- López, J. A., Santos, M. L. y Trespalacios, J. A. (2010). Aprendizaje organizativo y creación de valor en las relaciones fabricante-distribuidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 35-74.
- Schwandt, D. y Marquardt, M. (2000). *Organizational Learning: From World-class Theories to Global Best Practices*. Boca Raton: St Lucie.
- Slater, S. F. y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.

**¿Analizan las organizaciones deportivas sus
dimensiones del aprendizaje organizacional? El caso
de Castilla-La Mancha**

García-Tascón, M.¹ y Venerandi Ojeda, M.²

*¹ Departamento Deporte e Informática
Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*

² Universidad de Castilla-La Mancha

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas el deporte ha pasado a ser un bien cuyo consumo y gestión responde a criterios de racionalidad económica. En España, la práctica deportiva y de la actividad física se ha incrementado a un 37% de la población (García Ferrando y Llopis, 2011). La globalización exige cambio en las estrategias de gestión y administración de los servicios así como en el trabajo organizacional de las mismas (Latiesa, 2001).

El conocimiento que disponen las personas en una organización no solo genera valor económico, sino que en la nueva era de la información, es el activo que marca la diferencia (Ben-Horin, Lipshitz y Popper, 2004). Se evidencia que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y que tienen buenas relaciones personales, tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden ser más eficientes (Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui, 2006). Así en este nuevo contexto de especialización y exigencia los gestores deportivos, que deben ser capaces de integrar acciones y conocimiento (Aramburu, 2010) que permita la adaptación a nuevas perspectivas.

El aprendizaje organizacional es viable cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y de los grupos (Herrscher, 2010). Es necesario conocer no sólo lo que la organización sabe hacer, sino lo que potencialmente fuese capaz de lograr incrementando sus conocimientos y sus competencias (Argyris, 2001).

Su gestión se ha convertido en un arma poderosa y es la principal fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Por tanto, el objetivo del trabajo es conocer el análisis del aprendizaje organizacional en las

2. MÉTODO

Se ha seleccionado el cuestionario Dimensiones del Aprendizaje Organizacional (CDAO) para evaluar las actividades de aprendizaje en organizaciones que “aprenden” de sus propias experiencias (Watkins y Marsick, 1993), y se ha adaptado a las organizaciones deportivas (Venerandi, 2012). Se ha aplicado a 388 trabajadores de patronatos y/o institutos municipales de deporte de las cinco provincias de Castilla-La Mancha. El cuestionario está compuesto por 32 variables agrupadas en 7 dimensiones (AC: Aprendizaje continuo, ID: Investigación y diálogo, AE:

Aprendizaje en equipo, E: Delegar funciones, SI: Sistema integrado, CS: Conexión con el sistema y DE: Dirección estratégica). Se evalúa en una escala tipo Likert (1-nunca a 7-siempre) para conocer los elementos más influyentes en el aprendizaje de las organizaciones deportivas.

Para el análisis de datos se utiliza el paquete de SPSS para Windows v18 y se presenta los valores medios de cada dimensión, así como del nivel de percepción global sobre el Aprendizaje organizacional.

3. RESULTADOS

El 70,6% de los participantes es de sexo masculino (274) y el 29,4% (114) se corresponde con el género femenino. El 86,9% de los encuestados tienen edades comprendidas entre 18 y 49 años.

Los resultados muestran que la provincia de Ciudad Real refleja el mejor promedio (4,61) y Albacete es la que registra el peor valor (3,83). Respecto a las dimensiones, es la de Investigación y diálogo con un 4,61 la que mejor valor presenta; y la dimensión de Sistema Integrado (3,67) la que peor promedio refleja (Tabla 1).

Tabla 1. Valores medios de la percepción del aprendizaje organizacional y de las diferentes dimensiones que lo componen

Provincia /Dimensiones	Albacete	Ciudad Real	Cuenca	Guadalajara	Toledo	
AC	3,80	4,35	4,12	3,96	3,59	
ID	4,34	4,96	4,22	5,07	4,50	
AE	3,96	4,86	4,12	4,65	4,10	
SI	3,34	4,32	3,74	3,68	3,29	
DF	3,46	4,38	4,12	4,61	3,66	
CS	3,89	4,57	4,05	4,30	4,17	
DE	3,83	4,74	4,14	4,61	3,94	
Aprendizaje Organizacional (valor medio)	3,83	4,61	4,06	4,37	3,89	Valor total 4,15

AC: Aprendizaje continuo, ID: Investigación y diálogo, AE: Aprendizaje en equipo, E: Delegar Funciones, SI: Sistema integrado, CS: Conexión con el sistema y DE: Dirección estratégica.

4. DISCUSIÓN

¿Analizan las organizaciones deportivas sus dimensiones del aprendizaje organizacional? El caso de Castilla-La Mancha

Con este procedimiento se caracteriza en un momento y situación concretos a las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha. Los resultados ofrecen información complementaria para interpretar su situación real y permite a las organizaciones formalizar planteamientos estratégicos específicos.

Es necesario que las organizaciones deportivas de hoy incorporen la gestión del conocimiento, ya que se enfrentan a grandes desafíos, donde por ejemplo es necesario mejorar el aprendizaje continuo o el trabajo en equipo para responder a los nuevos retos e incertidumbres.

5. REFERENCIAS

Aramburu, N., 2000. *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis doctoral. Universidad Deusto, San Sebastian.

Argyris, C., 2001. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University.

Ben-Horin, Y., Lipshitz, R., y Popper, M., 2004. Discerning the Quality of Organizational Learning. *Management Learning*, 35(4), 451-471.

García Ferrando, M., y Llopis, R., 2011. *Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. Ideal democrático y bienestar personal*. Madrid: CSD y CIS.

Latiesa, M., 2001. El papel de la investigación en el marketing deportivo. En M. Latiesa Rodríguez, P. Martos Fernández y J. L. Paniza Prados (Eds.), *Deporte y Cambio Social en el Umbral del Siglo XXI* (pp. 451-468). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, S. L.

Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., y Bustamante Uzcátegui, S., 2006. Clima organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 234-248.

Venerandi, M. (2012). Propuesta de un modelo gráfico de análisis aplicado en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha. Tesis Doctoral. Toledo: Universidad de Castilla-La Mancha.

Watkins, K. y Marsick, V., 1993. *Dimensions of Learning Organization Questionnaire*. Warwick, UK: Parteners for the Learning Organization.

Necesidades formativas en el ámbito de las instalaciones deportivas

*Gude, R.¹; Hernando, E.²; Fernández-Luna, A.³; Ubago-Guisado, E.²;
Plaza-Carmona, M.² y Sánchez-Sánchez, J.²*

*¹ Departamento de Didáctica de la Expresión Musical, Plástica y Corporal
Universidad de Castilla-La Mancha*

*² Departamento de Actividad Física y Ciencia del Deporte
Universidad de Castilla-La Mancha*

*³ Departamento de Fundamentos Deportivos
Universidad Europea*

1. INTRODUCCIÓN

Dentro del sector deportivo, es conocido el carácter plurifuncional de las personas que trabajan en labores de la Actividad Física y el Deporte, o las que lo hacen sin ningún tipo de contratación, lo que supone un empleo oculto o sumergido que establece un espacio fuera de la ley y que repercute en las desventajas sociales y laborales de los trabajadores, en que la hacienda pública deje de percibir importantes ingresos y en el no reconocimiento de una actividad como profesión. Además, se constata el poco cumplimiento de la normativa laboral vigente en la mayoría de las contrataciones del sector y la mala, o incoherente relación que existe entre el puesto de trabajo (competencias, responsabilidades y funciones desarrolladas) y la remuneración económica.

En la misma línea, se ha detectado que gran parte de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte, no posee ningún tipo de titulación relacionada con su desempeño. De ahí que la oferta formativa complementaria cobre un papel fundamental en la labor de capacitación de estos trabajadores, sin perder de vista los costes asociados que ello conlleva.

En este contexto, dada la importancia que tienen los profesionales que intervienen en las instalaciones deportivas, en aras de garantizar la seguridad y la accesibilidad de todas las personas, en la correcta gestión de los recursos y en definitiva, en el mantenimiento de los servicios y las instalaciones en unos niveles de calidad óptimos, se llevó a cabo una consulta dirigida a las personas empleadas en las instalaciones deportivas.

El principal objetivo establecido para dicho estudio era: conocer el nivel formativo de los trabajadores y su percepción respecto a la adecuación de su formación en el desempeño de sus actividades profesionales.

2. METODOLOGÍA, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

El estudio cuantitativo, con carácter descriptivo, es de tipo transversal. Se desarrolló a través de un cuestionario estructurado y diseñado para esta investigación, por expertos en la materia. Dicho cuestionario permite conocer el perfil socio-demográfico y académico de los profesionales del ámbito de la gestión deportiva y el nivel de conocimientos en el momento de incorporación al puesto y en el personal con experiencia.

Gude, R.; Hernando, E.; Fernández-Luna, A.; Ubago-Guisado, E.; Plaza-Carmona, M. y Sánchez-Sánchez, J.

Es decir, además de recoger los datos relativos a la instalación y los del propio trabajador, se recabó la opinión del sujeto acerca de su formación profesional en el momento de incorporación al puesto, sus años de experiencia, si había recurrido a formación complementaria durante esos años y cuál consideraba que era su formación profesional en relación a su desempeño en la actualidad, entre otras cuestiones.

Dicho cuestionario fue cumplimentado por trabajadores de instalaciones deportivas de todo el territorio nacional (muestreo aleatorio simple). La muestra final se compuso de 99 participantes, de los cuales el 75% pertenecía a instalaciones deportivas de titularidad pública y el restante 25% a instalaciones de titularidad privada. La experiencia media en sus puestos de trabajo es de 5 años.

3. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

De los resultados del estudio destaca que los puestos de dirección y gestión de las instalaciones deportivas, están ocupados tan sólo en un 42,22% por profesionales con una titulación oficial acorde al desempeño de sus funciones laborales, es decir, por Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CCAFD).

A pesar de ser menos de la mitad, estos datos reflejan un aumento en el número de profesionales con una titulación acorde a su desempeño, respecto a estudios realizados con anterioridad, como los llevados a cabo por Rivadeneyra (2003) o Campos (2005).

La formación que poseen estos empleados en el momento de incorporarse al puesto de trabajo es en un 50% adecuada, según la propia percepción de los participantes. Asimismo, consideran que en la actualidad, tras varios años de experiencia en el cargo, la formación es adecuada o muy adecuada en la mayoría de los casos (92.9%). Siendo los licenciados en (CCAFD), los que obtienen los valores más altos en su percepción de la adecuación respecto a la formación que presentan. Y los titulados no universitarios, los que obtienen peores valores.

Por otro lado, un 86% de los participantes afirma haber recibido formación complementaria relacionada con su desempeño en los últimos dos años de experiencia en puesto.

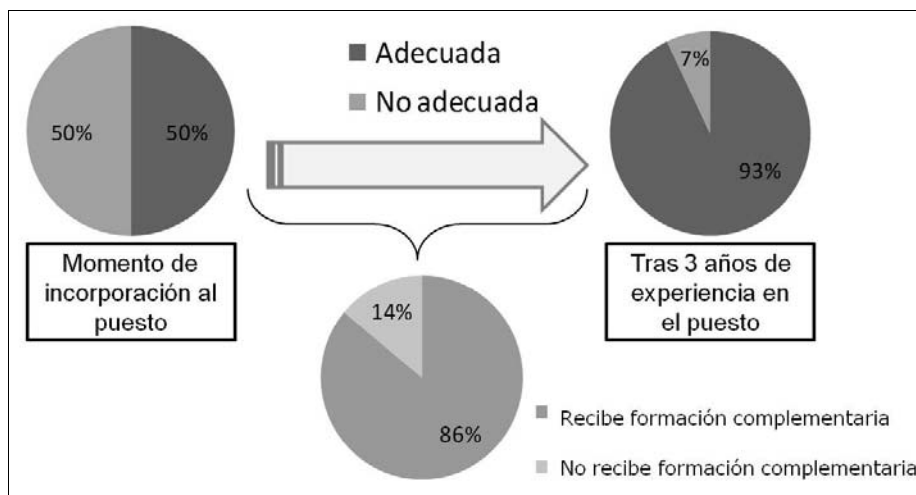


Figura 1: Evolución de la percepción de la formación en relación al desempeño laboral y recepción de formación complementaria.

Por tanto, la mayoría de los trabajadores de las instalaciones deportivas recurren a los cursos de formación complementaria para su mayor y mejor adecuación al puesto de trabajo que desempeñan. Esta realidad, cabría la posibilidad de analizar, en qué medida es debida a la necesidad de contrarrestar una deficitaria formación inicial para el desempeño de las actividades profesionales, o bien, únicamente con el objetivo de mantener al día los conocimientos y el reciclaje de los mismos para la correcta ejecución de las tareas profesionales.

En cualquier caso, el gasto que supone la inversión en formación complementaria podría verse reducido a través de una regulación y ordenación profesional y laboral de los servicios de la actividad física y del deporte. Asimismo, con una medida en esa dirección, también se podría aumentar la calidad de los servicios y las instalaciones, mejorando con ello la seguridad de los propios trabajadores y de los usuarios.

4. REFERENCIAS

Campos, A. (2005). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana*. Valencia: Universidad de Valencia.

Rivadeneira, M. L. (2003). *Deporte, Mercado Laboral y Formación Inicial en España*. Sevilla: Wanceulen Editorial Deportiva.

Perfil psicoeconómico del estudiante consumidor de productos deportivos

*Pérez-González, B.¹; Sánchez-Burón, A.¹; Theirs-Rodríguez, C.I.¹ y
Burillo, P.¹*

*¹ Instituto de Ciencias del Deporte
Universidad Camilo José Cela*

1. INTRODUCCIÓN

La sociedad de consumo postmoderna se refleja perfectamente en el mercado de productos deportivos (Lipovetsky, 2006). El consumidor de productos deportivos se enfrenta al reto de la elección con una extensa abundancia de opciones para satisfacer una misma necesidad, en un contexto global y complejo (Bauman, 2010). La dificultad en la toma de decisiones abre el debate entre la racionalidad y la irracionalidad en el comportamiento del consumidor de productos deportivos como agente económico. Este estudio tiene por objetivo analizar las características sociales y psicológicas del consumidor de productos deportivos que práctica deporte con asiduidad. Se analizaron las diferentes tipologías del consumidor en función de su toma de decisiones a la hora de comprar productos deportivos, a través de variables sociodemográficas (edad, sexo, deporte preferido, estar federado, etc.), psicológicas (optimismo, pesimismo y satisfacción vital) y psicoeconómicas (compra compulsiva, maximización, arrepentimiento e indecisión).

2 MATERIAL Y MÉTODOS

Se utilizaron 6 cuestionarios, previamente validados: escala de Optimismo Disposicional (Scheier, Carver, & Bridges, 1994), escala de Satisfacción con la Vida (Diener, Emmons, Larsen, & Griffin, 1985), escala de Compra Compulsiva (Valence, d'Astous, & Fortier, 1988), Escala de Maximización (Schwartz et al., 2002), escala de Arrepentimiento (Schwartz et al., 2002) y escala de Indecisión (Germeijs & De Boeck, 2002). El coeficiente de consistencia interna de Cronbach, se sitúa entre 0,67 y 0,97 para estas escalas propuestas.

La muestra del estudio fue intencional, compuesta por 424 participantes españoles, en su totalidad estudiantes de titulaciones universitarias relacionadas con la actividad física y el deporte, con un 94,6% de práctica de actividad física regular.

3 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Las mujeres presentan significativamente una mayor compra compulsiva ($p=,047$) que los hombres. Estos resultados son coherente con la bibliografía científica consultada, que muestra que las mujeres tienen mayor tendencia a la compra compulsiva (Cole & Sherrell, 1995; Valence et al., 1988). El perfil tipo de comprador

compulsivo es el de una mujer joven de alrededor de 30 años (Ariely, 2011; M. Kyrios, Frost, & Steketee, 2004).

De igual manera las mujeres presentan mayor una indecisión ($p=,011$) en el momento de la compra. La bibliografía científica consultada no es concluyente a este respecto, ya que no existen aún suficientes estudios sobre indecisión y género para extraer conclusiones definitivas sobre la mayor prevalencia de la indecisión en función del género (Germeijs & Verschuere, 2011).

Los más jóvenes tienen significativamente mayor tendencia a la maximización ($p=,001$), arrepentimiento ($p=,005$) e indecisión ($p=,004$), que los de mayor edad, además de mayor pesimismo ($p=,000$) a la hora de comprar productos deportivos. Se encontraron correlaciones lineales significativas positivas en la compra compulsiva con el arrepentimiento, la maximización, el pesimismo y la indecisión. La sobreinformación es habitual en los más jóvenes por estar más habituados al uso de internet y redes sociales, lo que favorece que tengan a su disposición mayor número de opciones (Larceneux, 2006) (Shirky, 2012). Maximización, arrepentimiento e indecisión suelen mostrar tendencias similares, lo cual es coherente con la bibliografía consultada (Schwartz, 2005; Schwartz et al., 2002).

4 CONCLUSIONES

El joven consumidor de productos deportivos, ante la abundancia de alternativas, es más maximizador, necesitando evaluar todas las opciones y medios posibles a su alcance (incluido redes sociales, internet, amistades, revistas, publicidad, etc.) para elegir la mejor opción, lo que se traduce en mayor arrepentimiento, pesimismo e indecisión. Restringir el número de opciones, reposar las decisiones o buscar la recomendación de expertos prescriptores son algunas de las estrategias que podrían mejorar el proceso de toma de decisiones del consumidor habitual de productos deportivos.

5. REFERENCIAS

- Ariely, D., 2011. *Las ventajas del deseo*. Barcelona: Ariel.
- Bauman, Z., 2010. *Mundo consumo*. Barcelona: Paidós.
- Cole, L., y Sherrell, D., 1995. Comparing scales to measure compulsive buying: an exploration of their dimensionality. *Advances in Consumer Research*, 22, 419-427.

- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., y Griffin, S., 1985. The Satisfaction With Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Germeijs, V., y De Boeck, P., 2002. A measurement scale for indecisiveness and its relationship to Career Indecision and Other Types of indecision. *European Journal of Psychological Assessment*, 18(2), 113-122.
- Germeijs, V., y Verschueren, K., 2011. Indecisiveness and Big Five personality factors: Relationship and specificity. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1023-1028.
- Larceneux, F., 2006. *Test Statistiques sur l'hyperchoix et les strategies du consommateur*. Paris: CREDOC.
- Lipovetsky, G., 2006. *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*. Paris: Gallimard.
- M. Kyrios, M., Frost, R. O., y Steketee, G., 2004. Cognitions in Compulsive Buying and Acquisition. *Cognitive Therapy and Research*, 28(2 April), 241-258.
- Scheier, M., Carver, C., y Bridges, M., 1994. Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A re-evaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063-1078.
- Schwartz, B., 2005,. *Por qué más es menos, la tiranía de la abundancia*. Madrid: Taurus.
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., Katherine White, K., y Lehman, D. L., 2002. Maximizing Versus Satisficing: Happiness Is a Matter of Choice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(5), 1178-1197.
- Shirky, C., 2012. *Excedente cognitivo*. Barcelona: Deusto.
- Valence, G., d'Astous, A., y Fortier, L., 1988. Compulsive buying: Concept and measurement. *Journal of Consumer Policy*, 11(4), 419-433.

**El estado de la comunicación corporativa y el
marketing en los clubes deportivos profesionales
españoles**

Sanabuja Peris, G.¹

*¹Departamento de Ciencias de la Comunicación
Universitat Jaume I*

1. EL INTERÉS DE ESTA INVESTIGACIÓN

La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio como la de Arceo (2003: 27) confirman que “el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado, ni como dominio intelectual, ni como solución a problemas concretos, en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales: Los clubes de fútbol cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP. cuyo modelo es el de agente de prensa. Hay una falta de tradición en el sector. El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos”.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente comunicación trata de presentar un diagnóstico original sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles.

La metodología empleada en el desarrollo de la investigación, enmarcada dentro de la tesis doctoral defendida el pasado junio por el autor, es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las 56 entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto. La etapa cuantitativa contó con la participación de 77 de los 105 directivos de comunicación y marketing que forman parte de la ACB y LFP (una muestra del 73% del universo). En una posterior etapa de corte cualitativo se celebró un grupo de discusión y 7 entrevistas en profundidad a reconocidos expertos de la comunicación, el deporte y el marketing.

3. RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Los resultados confirman que de forma global existe una manifiesta inmadurez conceptual en el sector, una desconfianza hacia la filosofía del *corporate* y unas pautas de trabajo enfocadas al corto plazo. Se adquiere la licencia de establecer un paralelismo con la evolución de un ser humano y facilitar la comprensión del escenario de transición en el que opera el sector: podemos denominar al sector del deporte profesional como el “sector adolescente”. A continuación se exponen diez indicios de la inmadurez del sector:

- I.** Los líderes de los clubes deportivos profesionales desconocen las posibilidades que puede ofrecer una visión estratégica de la comunicación corporativa.
- II.** Los departamentos de comunicación y/o marketing presentan un pobre desarrollo estructural, una escasez de recursos y sus responsables no cuentan con un peso determinante en la organización.
- III.** La formación de sus integrantes es diversa sin coincidir en un perfil profesional claro. Hay cierta corriente de opinión que considera que el desempeño en este ámbito es más cuestión de actitud que de aptitud.
- IV.** Tanto el área de comunicación como el área de marketing son consideradas como independientes entre sí aunque mantengan una estrecha relación. A pesar de la simbiosis existente no se da la construcción de una única área de trabajo.
- V.** Se constata la prevalencia del marketing frente a la comunicación, explicado por el uso instrumental y no estratégico de ambas técnicas y la orientación de la organización hacia los ingresos.
- VI.** Persiste el modelo dicotómico en el que la comunicación se orienta fundamentalmente a las relaciones informativas y el marketing hacia la generación de ingresos. Algunas tareas son transfronterizas o compartidas constatando, por tanto, que no existe una dirección unitaria de la comunicación.
- VII.** En los clubes deportivos se da un uso irregular de las distintas técnicas de comunicación y marketing. Existen algunas de ellas que cuentan con una evolución mayor como las relaciones informativas, los medios propios, la comunicación publicitaria, el patrocinio o las técnicas que puede aportar cualquier tipo de ingreso inmediato.
- VIII.** A excepción de los objetivos y planes del área de marketing, los clubes no presentan de forma genérica una redacción explícita de sus bases identitarias, corporativas y estratégicas.

Tabla 1. Su club dispone de ...? Elaboración propia.

	Sí, de forma explícita.	Sí, aunque no redactada.	No.
Misión y Visión.	23%	61%	16%
Valores	30%	48%	22%
Plan Estratégico General	30%	48%	22%
Estrategia de COM vinculada	29%	53%	18%
Objetivos	44%	44%	12%
Plan de Comunicación	33%	31%	36%
Plan de Marketing	45%	34%	21%

IX. Los sistemas investigación y auditoría no presentan una práctica generalizada. Aunque cuenta con mayor tradición e implantación los relativos a los estudios de mercado, no se puede decir que haya una tendencia clara.

X. No hay un conocimiento de conceptos como “intangibles” o “reputación”.

Los datos aportados (tabla 1) y las opiniones de contraste son elocuentes: los clubes deportivos y por extensión las correspondientes áreas de comunicación y marketing presentan un evidente grado de inmadurez, se sustentan en modelos caducos y guardan una notable distancia respecto a la vanguardia empresarial. Es evidente la adolescencia de conceptos ideológicos de *management*, de voluntades corresponsables o de cultura de comunicación en el seno de los clubes deportivos.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ARCEO, A (2003). “El fútbol y las relaciones públicas en España” en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, p 26-33
- COSTA, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- HOPWOOD, M. (2010). “Sport marketing public Relations” en HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.
- OLABE SÁNCHEZ, F. (2009). “La comunicación no convencional en los clubes de fútbol” en *Pensar la Publicidad*. Vol III. Nº1. 121-138. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

**Retos para alcanzar la excelencia en comunicación
corporativa y marketing en los clubes deportivos
profesionales españoles**

Sanabuja Peris, G.¹

*¹Departamento de Ciencias de la Comunicación
Universitat Jaume I*

1. EL INTERÉS DE ESTA INVESTIGACIÓN

La gestión de las entidades deportivas aún presenta una distancia considerable, en conocimiento y empleo de herramientas, respecto a sus equivalentes en la empresa privada. Investigaciones precedentes sobre el objeto de estudio como la de Arceo (2003: 27) confirman que “el concepto contemporáneo de relaciones públicas no ha calado, ni como dominio intelectual, ni como solución a problemas concretos, en un sector que produce tantos beneficios económicos e implicaciones sociales: Los clubes de fútbol cuentan con una estructura departamental en comunicación y RR.PP. cuyo modelo es el de agente de prensa. Hay una falta de tradición en el sector. El problema tiene su raíz en la ausencia de elementos educativos”.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente comunicación trata de presentar una propuesta original sobre los retos para alcanzar la excelencia en materia de comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles.

La metodología empleada en el desarrollo de la investigación, enmarcada dentro de la tesis doctoral defendida el pasado junio por el autor, es una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas ante un universo de estudio formado por las 56 entidades deportivas que forman la Liga de Fútbol Profesional y la Asociación de Clubes de Baloncesto. La etapa cuantitativa contó con la participación de 77 de los 105 directivos de comunicación y marketing que forman parte de la ACB y LFP (una muestra del 73% del universo). En una posterior etapa de corte cualitativo se celebró un grupo de discusión y 7 entrevistas en profundidad a reconocidos expertos de la comunicación, el deporte y el marketing.

3. RESULTADOS Y CONCLUSIÓN

Tras la obtención de un diagnóstico original sobre el estado de la comunicación corporativa y el marketing en los clubes deportivos profesionales españoles, los expertos participantes en la investigación coincidieron en señalar los retos que debe afrontar el sector para acortar la distancia respecto a la vanguardia de estas funciones en la empresa española.

Los retos se explican de forma metafórica como una ruta hacia la excelencia. En la ilustración 1 se observa dicha ruta y a continuación se describe.

1. *El gobierno excelente*

El gobierno excelente se consigue a partir de tres pasos: la contextualización del *management* actual en el escenario de la sociedad de la información bajo una voluntad co-responsable y sostenible; la evangelización de una cultura de la comunicación a los primeros directivos; y la formación del cuadro de mando.

2. *La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente.*

La función estratégica de la comunicación como principio de gestión excelente se obtiene asumiendo una visión estratégica desde la cúspide de la organización, reconociendo la identidad como principal factor atractivo de un club deportivo y considerando la marca como un escudo frente a las crisis.

3. *La integración de las áreas de comunicación y marketing*

La gestión excelente en una organización deportiva pasa de forma ineludible por la integración de las áreas de comunicación y marketing, por la dirección conjunta de ambas, por el uso combinado del amplio abanico de técnicas de cada disciplina y de las herramientas específicas para el DirCom.

4. *Una comunidad social de emociones*

Para alcanzar la excelencia es pertinente concebir los clubes deportivos como comunidades de emociones, lo cual suscita otorgar un enorme valor a los públicos internos, generar contenidos identitarios a través de los canales de comunicación interna y la creación de redes de comunicación multimedia.

5. *La potencialidad de las marcas deportivas*

Las marcas deportivas guardan una tremenda potencialidad que puede ser activada por los sus clubes y que está directamente vinculada a la búsqueda de una gestión excelente. El diseño de una estrategia de identidad corporativa permite la construcción de marcas reconocidas, marcas deseadas por otras organizaciones que persigan notoriedad y posicionamiento, marcas que pueden ser las mejores embajadoras en el contexto internacional.

Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa y marketing en los clubes deportivos profesionales españoles.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ARCEO, A (2003). “El fútbol y las relaciones públicas en España” en *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, nº84, Quito, p 26-33
- COSTA, J. (2008). *El dircom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- HOPWOOD, M. (2010). “Sport marketing public Relations” en HOPWOOD, M., KITCHIN,P y SKINNER,J. *Sport public relations and communication*. Oxford: Butterwoth-Heinemann.
- OLABE SÁNCHEZ, F. (2009). “La comunicación no convencional en los clubes de fútbol” en *Pensar la Publicidad*. Vol III. Nº1. 121-138. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Área 8

Calidad y Buena Gestión del Deporte

**Intenciones futuras de los espectadores de
baloncesto. Un modelo estructural de valoración
global del evento**

*Calabuig Moreno, F.¹; Crespo Hervás, J.¹; Prado-Gascó, V.² y Núñez-
Pomar, J.M.¹*

*¹ Departament d'Educació Física i Esportiva
Universitat de València*

² Universidad Europea de Valencia

1. INTRODUCCIÓN

En los servicios y en los eventos deportivos se están incrementando los estudios sobre calidad, valor percibido, satisfacción e intenciones futuras (Bodet y Bernache-Assollant, 2011; Tsitskari, Tsiotras, y Tsiotras, 2006). Saber cómo se relacionan estas variables entre sí posibilita establecer modelos que permitan conocer mejor las actitudes de los clientes en posteriores encuentros con el servicio.

Es conocido que la satisfacción es un elemento clave en las estrategias de retención y fidelización de los clientes (Cronin, Brady y Hult, 2000). En los eventos deportivos, se ha encontrado que la satisfacción del espectador es un antecedente significativo de las intenciones futuras de asistir (Wakefield y Blodgett, 1996). Otros estudios que reconocen la relación directa entre la satisfacción y la intención del consumidor son los de Bodet y Bernache-Assollant (2011) o Trail, Anderson y Fink (2005).

Al estudiar la relación entre el valor percibido y el resto de variables, autores como Oliver (1999) consideran que la satisfacción es una consecuencia del valor. Es el caso de Hightower, Brady y Baker (2002), que analizan la relación del valor del servicio con la satisfacción en un evento de béisbol. También Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina, y Gallardo (2010), relacionan el valor y la satisfacción en un evento de Atletismo, y Cledes, Brush y Collins (2011), a modo de compendio relacionan la calidad, el valor, la satisfacción y las intenciones de comportamiento.

El objetivo de este trabajo es determinar un modelo de relaciones causales en el cual las intenciones futuras son función de la calidad percibida, de la satisfacción y del valor percibido por los espectadores. En consecuencia, se pretende mostrar una herramienta de evaluación global para los eventos deportivos válida, fiable y corta en su extensión.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Participantes

El tamaño muestral es de 493 personas con edades entre los 18 y los 76, con una edad media de 36,57 años ($\pm 12,23$). El 68,1% son hombres y un 31,9% mujeres. Respecto a la residencia, la mayoría reside en Valencia capital (40,1%) o en el área metropolitana (36,3%). Por otro lado, si consideramos en nivel académico, la mayoría poseen estudios universitarios (44,2%) o secundarios (38,9%). Por último,

considerando la asistencia a los partidos, la mayoría de los participantes en el estudio (un 74,7%) afirman asistir a prácticamente a todos los partidos.

2.2 Instrumentos

Se han adaptado las escalas de satisfacción general, calidad de servicio global y valor percibido propuestas por Hightower et al. (2002). La alternativa de respuesta es tipo Likert con siete anclajes (1-Completamente en desacuerdo a 7- Completamente de acuerdo), de cinco ítems cada una. La escala de intenciones futuras se ha tomado de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) compuesta por cuatro ítems.

3. RESULTADOS

Como puede observarse en la figura 1, se explica un 35,8% de la varianza de las intenciones futuras, un 54% del valor percibido y un 49,5% de la satisfacción. La calidad ejerce mayor peso predictor sobre el valor que sobre la satisfacción. El valor percibido y la satisfacción ejercen un peso similar en la predicción de las intenciones futuras del espectador de baloncesto. Los datos indican que la calidad ejerce un efecto mediado sobre las intenciones futuras del espectador a través del valor y la satisfacción.



Figura 1. Calidad, Valor, Satisfacción e Intenciones Futuras calidad efecto directo sobre intenciones futuras

Nota: Ajuste del modelo: S-B $\chi^2/df = 2,41$; NFI = .910; CFI = .945; RMSEA = .063

4. CONCLUSIONES

Los resultados de este trabajo aportan una doble interpretación. Por una lado, se confirma las relaciones existentes entre las variables estudiadas. Estas relaciones se han analizado de forma clara en trabajos internacionales pero los trabajos en el contexto español son escasos. Por otra parte, el segundo objetivo del trabajo se ve cumplido, pues estas escalas de extensión corta han mostrado buenos índices de fiabilidad y validez y por tanto se aporta una herramienta genérica para la valoración

global de un evento deportivo que nos parece muy útil y que hasta la fecha aún no se desarrollado en la literatura especializada.

Finalmente, estos datos deben ser tenidos en cuenta por los gestores para desarrollar estrategias de fidelización mediante la generación de valor del servicio e incrementando la satisfacción a través de mejoras en la calidad.

5. REFERENCIAS

- Bodet, G. y Bernanche-Assollant, I., 2011. Consumer loyalty in sport spectatorship services: The relationship with consumer satisfaction and team identification. *Psychology & Marketing*, 28(8), 781-802.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. y Gallardo, L., 2010. Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577-593.
- Clemes, M.D., Brush, G.J. y Collins, M.J., 2011. Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370-388.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. y Hult, G.T., 2000. Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Hightower, R., Brady, M.K., y Baker, T.L., 2002. Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697-707.
- Trail, G.T., Anderson, D.F. y Fink, J.S., 2005. Consumer satisfaction and identity theory: A model of sport spectator conative loyalty. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 98-112.
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. y Tsiotras, G., 2006. Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.
- Wakefield, K.L. y Blodgett, J.G., 1996. The effect of the servicescape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, 10(6), 45-61.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., y Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

**Análisis del valor del servicio percibido como
predictor de las intenciones de comportamiento de
los espectadores**

*Crespo-Hervás, J.¹; Calabuig-Moreno, F.¹; Prado-Gascó, V.² y Núñez-
Pomar, J.M.¹*

*¹ Departament d'Educació Física i Esportiva
Universitat de València*

² Universidad Europea de Valencia

1. INTRODUCCIÓN

Al considerarse el valor percibido como una medida de valoración global del consumidor sobre la utilidad de un servicio o producto basado en las percepciones de lo que es recibido y lo que es dado (Zeithaml, 1988) parece evidente que la lealtad venga determinada por el valor percibido. De este modo, varios estudios sugieren que el valor percibido es uno de los determinantes más importantes de la intención de recompra y de la intención de revisita (Bojanic, 1996; Jayanti y Ghosh, 1996). En los eventos deportivos pocos son los trabajos que han abordado esta relación. En los escasos trabajos existentes se ha encontrado una relación fuerte y directa entre el valor y la intención de comportamiento futuro (Calabuig et al., 2010; Clemen et al., 2011). Este trabajo trata de profundizar más en la comprensión del valor como antecedente de las intenciones futuras y en concreto trata de averiguar qué dimensiones del valor son mayores predictores de la intención de recompra del espectador de baloncesto de un club de la primera liga española.

2. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 Participantes

La muestra está compuesta por un total de 493 espectadores de baloncesto. La edad varía entre los 18 y los 76 años (media = 36,57 años, DT = 12,23). El 68,1 % son hombres.

2.2 Instrumentos

Para evaluar el valor del servicio percibido se adaptó la escala de Gil y Gallarza (2008) al contexto de estudio. Con ello se consiguió una escala inicial de 26 ítems con una alternativa de respuesta tipo Likert de siete anclajes. Durante el análisis de ítems se procedió a eliminar 4 de ellos quedando en 22 en su versión final. La estructura factorial quedó en 6 factores: valor eficiencia (4 ítems), valor social (5 ítems), valor entretenimiento (2 ítems), valor precio y coste (4 ítems), valor riesgo percibido (3 ítems) y valor tiempo y esfuerzos (4 ítems). El análisis factorial confirmatorio mediante el programa EQS 6.1 mostró un excelente ajuste (S-B $\chi^2(194) = 369,35$, $p > .05$; NFI = .94, NNFI = .97, CFI = .97, IFI = .97, RMSEA = .044).

Las intenciones futuras se evaluaron mediante 3 ítems de Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996).

También mostró buenos índices de fiabilidad y validez.

3. RESULTADOS

Los resultados indican que 4 de los factores de valor percibido influyen de forma significativa en el predicción de las intenciones futuras del espectador. Hay que destacar el valor entretenimiento ($\beta = .643$) que se muestra con mucha diferencia como la dimensión que mayor peso ejerce. Le sigue el valor riesgo percibido ($\beta = .188$) y el valor eficiencia ($\beta = -.130$). El modelo completo explica el 51,4% de la varianza de las intenciones futuras.

El modelo mostró buenos índices de ajuste global (S-B $X^2(254) = 436,77$, $p > .05$; NFI = .94, NNFI = .97, CFI = .97, IFI = .97, RMSEA = .039).

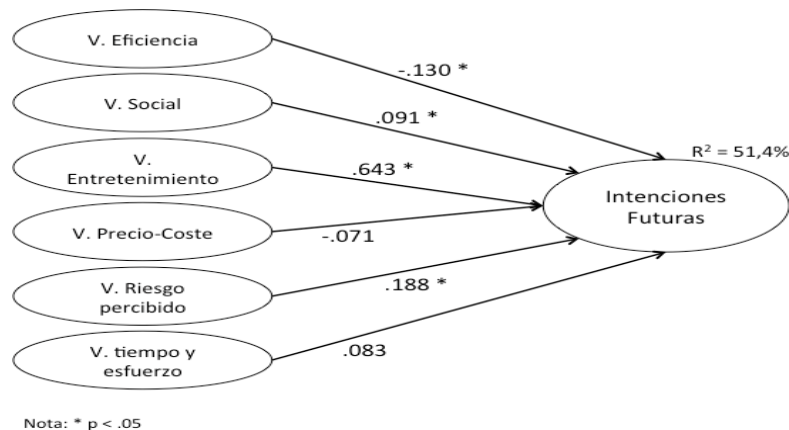


Figura 1. Modelo estructural de relaciones causales

Del mismo modo, es destacable que el valor como precio o el valor como tiempo y esfuerzo no ejercen una influencia estadísticamente significativa en las intenciones futuras de los espectadores.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En este trabajo se observa como el valor percibido por sí solo es un buen indicador de las intenciones futuras de los espectadores pues consigue explicar un 51,4% de la varianza.

La principal conclusión del trabajo se refiere a la importancia del entretenimiento en la predicción de las intenciones futuras. Los gestores del club deberían de hacer esfuerzos por aumentar las opciones de entretenimiento antes, durante y después de

los partidos de baloncesto pues probablemente aumentará la capacidad de ingresos del club por el consumo interno y por las nuevas entradas que se puedan vender.

Por otro lado, resulta sorprendente que el precio-coste del servicio y el valor tiempo y esfuerzo no tengan una influencia significativa sobre las intenciones de comportamiento futuro de los espectadores. A nuestro entender esto puede ser debido al tipo de espectador y de deporte analizados. La mayoría de los espectadores de baloncesto son abonados que han adquirido la entrada con el abono anual y eso puede explicar la poca influencia del precio. Además, parece que al ser un espectador experto con el servicio, pues acude regularmente a los partidos, el tiempo y los esfuerzos realizados ya están asumidos y no influyen en sus intenciones. Probablemente estas relaciones serían distintas con espectadores que acuden de una forma más espontánea y menos regular a los partidos.

5. REFERENCIAS

- Bojanic, D. C., 1996. Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 4(1), 5-22.
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina, J. y Gallardo, L., 2010. Satisfacción, calidad y valor percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 577-593.
- Clemes, M.D., Brush, G.J. y Collins, M.J., 2011. Analysing the professional sport experience: A hierarchical approach. *Sport Management Review*, 14(4), 370-388.
- Cronin, J.J., Brady, M.K. y Hult, G.T., 2000. Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.
- Gil, I. & Gallarza, M., 2008. Investigating perceived value from a marketing view point. *Innovar*, 18(31), 9-18.
- Jayanti, R. K.; Ghosh A.K., 1996. Service Value Determination: An Integrative Perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 34(4), 5-25.
- Zeithaml, V., 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., y Parasuraman, A., 1996. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

**La relación entre el resultado del servicio recibido y
la satisfacción del espectador de un evento deportivo**

Crespo Hervàs, J.¹; Mundina Gómez, J.¹ y Pérez Campos, C.²

*¹ Departamento de Educación Física
Universidad de Valencia*

*² Departamento de Educación Física
Universidad Católica de Valencia*

1. INTRODUCCIÓN

El análisis de los espectadores fue iniciado por McDonald, Sutton y Milne (1995), los cuales analizaron la liga de baloncesto profesional norteamericana aplicando el modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988). A partir de estos trabajos pioneros se han sucedido otros más actuales. De los que han optado por aplicar el modelo SERVQUAL, la principal debilidad para eventos deportivos es que cuatro dimensiones se refieren a las relaciones que se establecen entre el personal y los usuarios, en cambio, solo una se refiere a los elementos tangibles del servicio (accesos, aseos, marcador, ambiente, los asientos).

Otros modelos han desarrollado herramientas para mejorar las evaluaciones que hacen los espectadores. En este sentido, una aportación interesante es la de Hightower, Brady y Baker (2002), los cuales encuentran que los elementos tangibles en los eventos resultan fuertes predictores de las intenciones de volver y de la satisfacción del espectador. En otro estudio, Yusof y See (2008) analizan los eventos de fútbol observando que los elementos tangibles también eran importantes en la predicción de la satisfacción de los espectadores.

En 2005 Ko y Pastore realizan otra aportación interesante para mejorar la capacidad de explicación de los factores clave que definen la calidad de los servicios deportivos e introducen la dimensión de resultado, es decir, los motivos de asistencia, en la evaluación de la calidad percibida en centros de fitness. La introducción de esta variable en los eventos deportivos aún es inédita según nuestro conocimiento, es por ello, que este trabajo pretende analizar la influencia que tiene la calidad del resultado en la predicción de la satisfacción del espectador de baloncesto de una liga regular.

2. MATERIAL Y MÉTODO

Se administró el cuestionario a 483 espectadores de un equipo ACB durante la liga regular. La edad media de los espectadores es de 36,62 (\pm 12,30) años. El 68,1% son hombres y el 31,9% mujeres.

El instrumento utilizado para medir la calidad percibida resulta de una adaptación del de Calabuig y Crespo (2009) y de una adaptación de Alexandris, Kouthouris y Meligdis (2007) para la dimensión de calidad del resultado. La satisfacción general del espectador se ha medido con la escala propuesta por Hightower et al. (2002). En ambos casos los índices de fiabilidad como consistencia interna y de validez son

considerados buenos. Así, la calidad percibida obtuvo un alpha de Cronbach de 0,896, la calidad del resultado arrojó un alpha de 0,856 y la Satisfacción General un alpha de Cronbach de 0,923. La validez se ha comprobado mediante un criterio externo como es la escala de calidad global de cinco ítems propuesta por Hightower et al. (2002). Se realizó una correlación de Pearson obteniendo correlaciones positivas (r entre 0,352 y 0,656) y significativas ($p < .001$) entre la Calidad Percibida y la Calidad del Resultado con la Calidad Percibida Global.

3. RESULTADOS

Para determinar la influencia de cada dimensión de calidad sobre la predicción de la satisfacción se realizó un análisis de regresión múltiple. Así, las dimensiones de calidad (calidad del entorno, calidad del resultado y calidad de la interacción) se tomaron como variables independientes y la satisfacción general como dependiente. El modelo resultó significativo en su globalidad explicando el 41,3% de la varianza de la satisfacción general de espectador. Los coeficientes mostraron como la calidad del resultado ($\beta = .403$, $p < .001$) y la calidad del entorno (servicios complementarios; $\beta = .320$, $p < .001$) ejercían el mayor peso sobre la satisfacción general de los espectadores que acudieron al evento. El resto de dimensiones no mostraron una influencia estadísticamente significativa, por sí solas, para predecir de la satisfacción.

Tabla 1. Modelo predictivo de la satisfacción de los espectadores de baloncesto

Dimensiones	Beta	t	Sig.	Tol.	FIV
Calidad de resultado	,403	10,534	,000	,914	1,094
Calidad del entorno (S. complementarios)	,320	6,717	,000	,587	1,704
Calidad de la interacción (Personal)	,058	1,181	,238	,545	1,835
Calidad del entorno (General)	,050	1,147	,252	,706	1,417
Calidad del entorno (Próximo)	,066	1,556	,120	,753	1,328

Nota: $R = .642$; $R^2 = .413$; R^2 ajust. = .406; $F(5, 440) = 61,796$, $p < .001$

4. CONCLUSIONES

Como se ha podido observar en la introducción, la preocupación por analizar la calidad de los servicios deportivos se está desarrollando para mejorar la gestión deportiva. Esta preocupación se ha trasladado al deporte profesional y sobre todo a los eventos deportivos realizando distintos trabajos de investigación que han

intentado analizar sobre todo qué variables son las principales predictoras de la satisfacción del espectador. En la mayoría de casos los elementos tangibles se han confirmado como fuertes predictores. En nuestro caso la variable que ejerce un mayor peso sobre la satisfacción es la calidad del resultado seguida, únicamente, por la calidad de los servicios complementarios. Esto datos deberían tenerse en cuenta por los gestores de eventos deportivos, los cuales deberían implementar acciones de gestión para conseguir ofrecer al espectador aquello que en realidad ha ido a buscar al pagar la entrada del espectáculo deportivo.

5. REFERENCIAS

- Alexandris, K., Kouthouris, C. y Meligdis, A. (2007). Increasing customers' loyalty in a skiing resort. The contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(5), 414-425.
- Calabuig, F. y Crespo, J. (2009). Uso del método delphi para la elaboración de una medida de la calidad percibida de los espectadores de eventos deportivos, *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 15, 18-24.
- Hightower, R., Brady, M. K. y Baker, T. L. (2002). Investigating the role of the physical environment in hedonic service consumption: An exploratory study of sporting events. *Journal of Business Research*, 55(9), 697-707.
- Ko, Y. J. y Pastore, D. L. (2005). A hierarchical model of service quality for the recreational sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 14(2), 84-97.
- McDonald, M. A., Sutton, W. A. y Milne, G. R. (1995). TEAMQUAL™: Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, 4(2), 9-15.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multi-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Yusof, A. y See, L. H. (2008). Spectator perceptions of physical facility and team quality: A study of a Malaysian super league soccer match. *Research Journal of International Studies*, 8(2), 132-140.

**Evolución de los factores de satisfacción de clientes
en centros deportivos de Barcelona entre 1996 y 2013
¿Cómo han cambiado las percepciones de los
usuarios?**

Elasri Ejjaberi, A.¹; Triadó Ivern, X.M.¹ y Aparicio Chueca, P.¹

*¹ Departamento de Economía y Organización de Empresas
Universidad de Barcelona*

Evolución de los factores de satisfacción de clientes en centros deportivos entre 1996 y 2013. ¿Cómo han cambiado las percepciones de los usuarios?

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas a comprender, y a la vez predecir, es el del comportamiento de los consumidores con el objetivo de tener un cliente más fiel (Murray y Howat, 2002; Yoo, Lee y Bai, 2010). Comprender la conducta de los consumidores se ha convertido en un factor clave de éxito para las organizaciones, donde la calidad percibida y la satisfacción del cliente toman especial importancia para el estudio de la fidelidad.

Entre las empresas que componen el marco del sector servicios, en el último decenio destaca el crecimiento y el impacto económico generado por el sector deportivo. El sector del servicio, e indirectamente de la industria vinculada al deporte, es dinámico y se afianza como contribuyente neto del PIB. Ayuda al crecimiento económico y al empleo, generando en torno a un 2% del PIB (Foro Económico Mundial Davos, 2009). Dentro del crecimiento a nivel europeo sobresale una ciudad, Barcelona, y por analogía su entorno cercano. Con un peso económico estimado del 2,6% (Secretaría General del Deporte, 2010) Barcelona destaca por su volumen de práctica estimado del 64% de la población (IDESCAT, 2006).

El principal objetivo de este estudio es analizar los elementos que más influyen en la satisfacción del cliente en los centros deportivos de Barcelona y observar si ha habido cambios en la situación de los clientes entre el contexto post-olímpico, y en el actual, después de 20 años, e inmersos en una gran crisis económica que afecta a nivel global. El presente trabajo se basa en el estudio realizado por Triadó, Aparicio y Rimbau (1999), en el que identifican y clasifican un conjunto de factores que determinan la satisfacción del cliente en instalaciones deportivas de ámbito municipal en la ciudad de Barcelona. Los resultados del estudio previo indicaron que los recursos humanos, las instalaciones, la comunicación y la política de precios tienen una influencia real en la satisfacción del consumidor, y que los gerentes deben seguir este orden específico a la hora de decidir sobre una mejora de los objetivos.

Esta investigación es previa a un estudio de amplio alcance, en el que se tomará una muestra de 1.000 usuarios de entidades deportivas. La muestra que ahora se expone es un conjunto de expertos del sector, y tiene la intención de validar la metodología y detectar las líneas de resultados que pueden aparecer más adelante.

2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN:

Como resultado del análisis factorial se han obtenido cinco factores, resultando una capacidad explicativa del 80,6% de la varianza.

Tabla 1. Factores identificados. Matriz de componentes rotados (Fuente: Elaboración propia)

<i>Variables</i>	<i>Descripción</i>	<i>F1</i>	<i>F2</i>	<i>F3</i>	<i>F4</i>	<i>F5</i>	<i>Media</i>
V1	El trato humano que recibe de los profesionales técnicos	,907					7,48
V2	El nivel formativo de los profesionales técnicos	,797					7,28
V3	El trato que recibe del personal auxiliar	,791					7,48
V4	Información sobre cambios en los servicios que utiliza actualmente		,858				6,43
V5	Información de propuestas de nuevos servicios por parte del centro		,835				6,31
V6	Las redes sociales como medio de comunicación con los usuarios		,786				6,53
V7	El mantenimiento de las instalaciones			,908			7,65
V8	La limpieza de las instalaciones			,887			7,92
V9	Las instalaciones en conjunto			,587			7,75
V10	Importancia de hacer amigos en el centro				,892		4,91
V11	Práctica del deporte para hacer amigos				,827		5,81
V12	Relación calidad-precio del servicio					,947	5,97

Nota: Los valores inferiores a 0,45 han sido omitidos

Los resultados indican que la comunicación, los recursos humanos, la calidad de las instalaciones y la relación calidad-precio son factores que influyen en la satisfacción

Evolución de los factores de satisfacción de clientes en centros deportivos entre 1996 y 2013. ¿Cómo han cambiado las percepciones de los usuarios?

del cliente, por lo que los gerentes han de tener en cuenta este orden con el objetivo de mejorar el servicio ofrecido. A pesar de que la fidelidad no es una consecuencia directa de la satisfacción, un cliente satisfecho tiende a convertirse en un cliente fiel (Fornell, 1992). La fidelidad de los clientes, es por lo tanto, consecuencia de la calidad mantenida en el servicio.

La sociedad está viviendo un periodo de crisis económica que afecta a todos los sectores productivos, y que se ha trasladado al sector deportivo, en concreto a las instalaciones deportivas, lo que ha provocado un cambio en el orden de las factores explicativos de la satisfacción, en relación al estudio anterior (Triadó et al. 1999). Si bien estos factores siguen siendo los mismos que entonces, la comunicación ha cobrado especial protagonismo, debido al avance tecnológico que estamos viviendo actualmente.

3. REFERENCIAS

- European Commission., 2010. Sport satellite accounts, a European project: First results. Brussels.
- Fornell, C., 1992. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 6-21.
- Murray, D. y Howat, G. (2002). The Relationships among Service quality, value, satisfaction and future intentions of customers at an Australian Sports and Leisure Centre, *Sport Management Review*, 5, 25-43.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V.A. y Berry, L., 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, 49 (4).
- Secretaria General de l'Esport, 2010. El pes econòmic de l'esport a Catalunya. Generalitat de Catalunya. *Consell Català de l'Esport*.
- Triadó, X.M.; Aparicio, P.; Rimbau, E., 1999. Identification of factors of customer satisfaction in municipal sports centers in Barcelona. Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber-Journal of Sport Marketing*, 3(4).
- Yoo, M.; Lee, S. y Bai, B., 2010. Hospitality marketing research from 2000 to 2009. Topics, methods, and trends. *Hospitality marketing research*, 23 (4), 517-532.

**Relación entre las buenas prácticas de gestión y la
satisfacción laboral de los profesionales del sector del
fitness en España**

Felipe, J.L.¹; Barranco, D.¹; Crovetto, M.¹ y Boned, C.¹

*¹ Unidad de Investigación en Gestión Deportiva
Universidad Europea de Madrid*

1. INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral (García, 2010). La satisfacción laboral queda determinada por la consonancia que existe entre los valores del individuo con los valores de la organización (Benedito, Bonavia y Llinares, 2008). Depende, además, tanto de factores internos como externos, es decir, de las necesidades y expectativas del individuo y de las condiciones del ámbito laboral (De Frutos, González, Maíllo y Riesco, 2007; Jaén, 2010). La satisfacción laboral de los trabajadores se puede ver influenciada por la presencia de buenas prácticas de gestión orientadas a los recursos humanos, tales como el trabajo en equipo, la flexibilidad laboral o la información de la situación de la organización, entre otras (Brow, Forde, Spencer y Charldwood, 2008). Por ello, el objetivo de este trabajo es analizar la relación existente entre la presencia de buenas prácticas de gestión y la satisfacción laboral de los profesionales del sector del *fitness* en España, ya que este sector se está convirtiendo en una de las alternativas de práctica de actividad física más comunes.

2. METODOLOGÍA

La muestra objeto de estudio estuvo compuesta por 1.662 profesionales del sector del *fitness* ($M=32,14$ años $\pm 6,80$; 50,7 % varones, 49,3 % mujeres). Se comparó la presencia de buenas prácticas de gestión (1. Mecanismos o sistemas que recogen las sugerencias de los empleados. 2. La dirección comunica periódicamente la situación de la empresa a los empleados. 3. Existencia de programas de formación continua promovidos por la empresa. 4. Existencia de planes de mejora que se realizan de forma periódica. 5. Realización de reuniones de coordinación en el departamento o en el equipo de trabajo. 6. Existencia de encuestas para valorar la satisfacción de los clientes. 7. Definición de objetivos vinculados al desempeño profesional); con el nivel de satisfacción total de los empleados analizados según el cuestionario *Overall Job Satisfaction* (Warr, Cook & Wall, 1979), siendo recomendada su versión de 16 ítems recogida en la NTP-394 para el contexto español. La satisfacción es medida mediante una escala Likert de 7 ítems. La presencia de buenas prácticas en la empresa se cuantificó en una escala de 0 a 7 (donde 0 es la inexistencia de las buenas prácticas descritas anteriormente y 7 la presencia de la totalidad de buenas prácticas). Se realizaron correlaciones para observar las relaciones existentes entre la satisfacción

laboral y las buenas prácticas de gestión. Se estableció el nivel de significación en 0,01.

3. RESULTADOS

La Figura 1 muestra el % de presencia de buenas prácticas de gestión en las organizaciones donde los profesionales del sector del fitness desarrollan su actividad diaria.

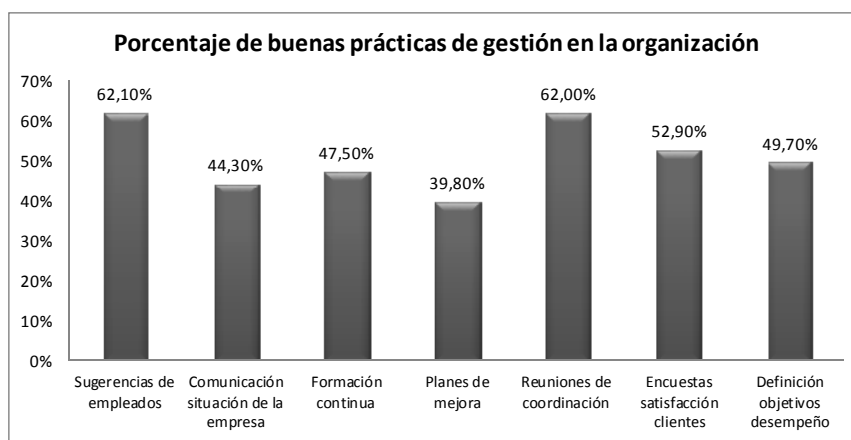


Figura 1. % de presencia de cada una de las buenas prácticas de gestión en los centros de fitness donde los profesionales desarrollan su actividad diaria

Encontramos que el 44 % de las organizaciones tienen una baja presencia de buenas prácticas de gestión (presencia de 0-3 buenas prácticas); que el 28,1 % tiene media presencia de buenas prácticas (4-5) y que el 27,9 % alta presencia de buenas prácticas (6-7). Por otro lado, la satisfacción media de los profesionales del sector del fitness en España es del $5,29 \pm 1,37$ (En una escala de 1-7). Encontramos una correlación significativa de signo positivo y moderada intensidad ($r=0,466$; $p<0,01$) entre la presencia de buenas prácticas de gestión y la satisfacción laboral de los empleados.

4. CONCLUSIONES

Una alta presencia de buenas prácticas de gestión en la organización conlleva una mayor satisfacción laboral del empleado en su centro de trabajo. Por este motivo, los directores de las organizaciones deportivas deben tener muy presente estos

indicadores e instaurarlos en su empresa, con el fin de buscar la excelencia en la gestión y la rentabilidad en un entorno socioeconómico cada vez más difícil y competitivo.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Benedito, M., Bonavía, T. y Llinares, L. (2008) Relación entre las prioridades de valor y la satisfacción laboral. *Revista Colombiana de Psicología*, 17, 59-73.
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D. y Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- De Frutos, J. A., González, P., Maíllo, A., Peña, J. I., Riesco, M. (2007). *Condiciones de trabajo y salud laboral de los docentes en el ámbito de las escuelas católicas de Madrid*. Madrid: Federación Española de Religiosos de Enseñanza-Titulares de Centros Católicos.
- García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado de www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm. [Fecha de consulta: 05/12/2013].
- Jaén, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.

Evolución del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha (2009-2012)

García-Tascón, M. ¹ y Venerandi Ojeda, M. ²

*¹ Departamento Deporte e Informática
Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*

² Universidad de Castilla-La Mancha

1. INTRODUCCIÓN

Los trabajadores son el activo más valioso de las organizaciones. Las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más (Barros y De Barros, 2005).

Actualmente las organizaciones han transformado su forma de pensar y actuar frente a los individuos, y se interesan más por los aspectos personales y psicológicos de los mismos y por ende, por el clima laboral que se respira en los centros de trabajo (Green y Tsitsianis, 2005).

El clima laboral, es un constructo singular de un grupo organizacional, y es fruto de un cierto nivel de acuerdo de las percepciones y visiones compartidas de las personas de la organización (Casas y Klijn, 2006).

Este clima, puede influir en un 70% en el éxito de la organización y en la productividad y rentabilidad de la misma (Kaufmann y Schneider, 2004). Por tanto es necesario conocerlo pues permite a las organizaciones formalizar planteamientos estratégicos específicos a corto y largo plazo.

2. MÉTODO

Se ha utilizado el cuestionario PSCLADE C23/6 (Cuestionario de la Percepción de la Satisfacción del Clima Laboral en Organizaciones Deportivas) de García-Tascón (2009). Está compuesto por 23 variables agrupadas en 6 factores (Motivación, Formación, Supervisión, Recursos de la organización, Seguridad en el trabajo y Condiciones generales de la organización). Se evalúa en una escala tipo Likert (1-totalmente en desacuerdo a 7-totalmente de acuerdo) para conocer los elementos más influyentes en el clima laboral de la organización deportiva. Se ha aplicado a 388 trabajadores de patronatos y/o institutos municipales de deporte de las cinco provincias de Castilla-La Mancha.

Para el análisis de datos se utiliza el paquete de SPSS para Windows v18 y se presentan los valores medios de cada factor, así como del nivel de percepción global sobre el clima laboral de la organización de la comunidad autónoma como por provincia.

3. RESULTADOS

La muestra de estudio en el año 2009 fue de 385 participantes y en el 2012 han sido 388 encuestados.

Comparando los resultados de la investigación con los obtenidos en el trabajo de García-Tascón (2009), en la Tabla 1 se observa que la media del clima laboral en 2009 es de 4,65 mientras que en 2012 la media es ligeramente superior, registrando un resultado de 4,85. En cuanto a las diferencias entre provincias, la provincia de Ciudad Real refleja el mejor promedio (5,49) en el año 2012 mientras que en el año 2009 era de 5,16. La provincia de Cuenca es la que registra el peor valor en 2012 (4,28) y en el año 2009 (4,26).

Tabla 1. Valores medios de la percepción del clima laboral en las provincias de Castilla-La Mancha en los años 2009 y 2012.

Provincia	2009	2012
Albacete	4,40	4,59
Ciudad Real	5,16	5,54
Cuenca	4,26	4,48
Guadalajara	4,54	5,33
Toledo	4,52	4,72
Clima laboral Castilla-La Mancha	4,65	4,85

Respecto a los factores analizados, es el de Condiciones Generales de la Organización el que mantiene el valor más alto en ambos períodos de 2009 y 2012 (5,02 y 5,29) y el de Formación, sigue reflejando el valor más bajo (4,08 y 4,22). (Tabla 2).

Tabla 2. Valores medios de los factores sobre la percepción del clima laboral en los años 2009 y 2012 en Castilla-La Mancha.

Factores	2009	2012
Motivación	4,77	5,17
Formación	4,08	4,22
Supervisión	4,57	4,65
Seguridad en el trabajo	4,86	5,05
Recursos de la organización	5,02	5,09
Condiciones generales de la organización	5,02	5,29

4. DISCUSIÓN

Este análisis muestra que la evolución del análisis del clima laboral en las organizaciones deportivas de Castilla-La Mancha ha sido positiva y ascendente en ambos momentos analizados. En el segundo, se evidencia que los inicios del período de recesión económica del país no se han manifestado de forma negativa. Además es relevante destacar que los factores de motivación y de seguridad en el trabajo han pasado del entero de 4 a 5.

Sin duda el análisis del clima laboral ofrece a las entidades deportivas información valiosa no sólo de la situación del momento de análisis, sino que ayudará en la planificación estratégica a corto y/o largo plazo así como en la toma de decisiones para mantener o modificar ciertos aspectos (Doherty, Patterson y Van Bussel, 2004).

Del mismo modo, el análisis de esta evolución invita a profundizar en su estudio para determinar otros factores a los que la recesión económica si haya podido influir.

5. REFERENCIAS

- Barros, C.P., y De Barros, C., 2005. The Role of Human and Social Capital in the Earnings of Sports Administrators: A Case Study of Madeira Island. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 47-62.
- Casas, S.B., y Klijjn, T.P., 2006. Promoción de la salud y su entorno laboral saludable. *Revista Latino-am Enfermagem*, 14(1), 136-141.
- Doherty, A., Patterson, M., y Van Bussel, M., 2004. What Do We Expect? An Examination of Perceived Committee Norms in Non-profit Sport Organisations. *Sport Management Review*, 7(2), 109-132.
- García Tascón, M., 2009. *Análisis de la percepción de la satisfacción del clima laboral en las organizaciones deportivas municipales de Castilla-La Mancha*. Tesis Doctoral no editada. Toledo. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Green, F., y Tsitsianis, N., 2005. An investigation of national trends in job satisfaction in Britain and Germany. *British Journal Industrial Relations*, 43, 401-429.
- Kaufmann, L., y Schneider, Y., 2004. Intangibles: a synthesis of current research. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 366-388.

**El Modelo EFQM en el sector servicios deportivos:
análisis de los criterios agentes**

*Martínez-Moreno, A.¹; López Gullón, J.M.¹; Morales Baños, V.¹ y Díaz
Suárez, A.¹*

*¹Actividad Física y Deportes
Universidad de Murcia. Campus de Excelencia Internacional Regional "Campus Mare
Nostrum"*

1. INTRODUCCIÓN

Determinar criterios de calidad resulta imprescindible para conseguir una adecuada optimización usuarios-organización e incidir positivamente en la fidelización de los usuarios (Gálvez y Morales, 2011). Los trabajadores desempeñan un rol primordial en el aumento de la productividad en cualquier organización, pero aún más en las de servicios (Beikzad, Majnooni y Ghorbannejad, 2011). El objetivo es conocer el nivel de calidad de un Servicio Deportivo Municipal (SDM) analizando los criterios agentes el Modelo de la European Foundation For Quality Management (EFQM).

2. EL MODELO DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia, lo conforman nueve criterios y dos grupos: los “Agentes Facilitadores” y “Resultados”. Los facilitadores son: 1, Liderazgo. 2, Política y Estrategia. 3, Personas. 4, Alianzas y Recursos. 5, Procesos: Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados Modelo EFQM, (1999).

3. MÉTODO Y MUESTRA

La muestra consta de 41 trabajadores de un SDM con más de 25.000 habitantes, 24 (58.54%) son hombres y 17 (41.46%) son mujeres. Para comparar los valores de las diferentes sub-escalas de los nueve factores del modelo EFQM, se utilizó la prueba paramétrica t de Student para muestras apareadas. Los pesos factoriales, validez de constructo, primer factor entre .70 y .55; los del segundo .65 y .47; los del tercero .56 y .31; los del cuarto .74 y .28; y los del quinto .45 y .31 se utilizó el programa, LISREL, versión 8.54. Fiabilidad, Alfa de Cronbach, con valores superiores a .800, nivel de significación $p \leq .05$. Análisis de los datos SPSS 17.0, versión para Windows.

3.1. Instrumento

Cuestionario del Modelo EFQM contextualizado a los SDM (SERMUCAL). El pretest cognitivo fue realizado por diez expertos, validez de contenido prueba V de Aiken con valores por encima de 0.92. Los ítems de respuesta cerrada, escala Likert 1. Nada o muy poco, 2. Poco, 3. Mucho, hasta 4. Del todo.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el criterio Liderazgo el SDM obtiene 68 puntos, de los 100 posibles, por encima del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Murcia (SADUMU), 46 (Martínez-Moreno, López y López, 2006) de los 42 del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) (Galán, 2004) y los 50 puntos del Servicio de Deportes de la Universidad de Vigo (SDUV), (Rial et al., 2004) por debajo del Servicio de Promoción Deportiva de la Universidad Politécnica de Cartagena (SPDUPCT), 78 puntos y los 79 que alcanza el Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad Católica San Antonio Murcia (SADUCAM). Existen diferencias estadísticamente significativas entre los sub-criterios 1b y 1d ($t_{39} = -2.120$, $p = .004$). En el criterio Política y Estrategia alcanza 46 puntos de los 80 posibles, al mismo nivel que el SPDUPCT 49 puntos, superando al SADUMU, SDUV y SADUS con 32, 34 y 36 puntos respectivamente, aunque por debajo de los 66 que alcanza el SADUCAM.

En cuanto a la Gestión de las personas de los 90 puntos obtiene 53, supera los demás servicios deportivos, excepto al SADUCAM 66 puntos. Se identifican, desarrollan y mantienen el conocimiento y la capacidad de las personas de la organización, 56 puntos, sub-criterio 3b. Aunque exponen que existe poco diálogo entre las personas y la organización, sub-criterio 3d, 53 puntos.

Llega a los 53 puntos en, Alianzas y Recursos, máxima puntuación del modelo 90 puntos. Existen diferencias estadísticamente significativas entre los sub-criterios 4b y 4d ($t_{36} = 2.309$, $p = .027$), 4b y 4e ($t_{37} = 2.124$, $p = .040$), 4c y 4d ($t_{35} = 2.863$, $p = .007$), 4c y 4e ($t_{36} = 2.095$, $p = .043$). Obtiene mejores resultados que los SADUMU, SDUV y SADUS, está en la misma franja que el SPDUPCT 57 puntos y bastante por debajo de los valores del SADUCAM, 72 puntos. Obtiene 82 puntos en el criterio Procesos, existen diferencias estadísticamente significativas entre los sub-criterios 5a y 5b ($t_{37} = -2.687$, $p = .011$). Supera los 54 puntos del SADUMU, los 40 del SDUV y los 56 del SADUS; mismo rango que el SPDUPCT 86 y por debajo del SADUCAM 99 puntos.

5. CONCLUSIONES

Se destaca, que los líderes establecen relaciones con otras entidades, beneficiosas para el servicio, pero no fomentan el trabajo en equipo. Tienen identificados a sus

clientes-usuarios, aunque los trabajadores no han participado en la definición de los objetivos del lugar de trabajo. Sienten, los trabajadores, que el servicio garantiza su desarrollo profesional, pero piensan que no se recoge su opinión de forma sistemática. Las acciones de mejora de calidad responden a experiencias y relaciones con otras personas-organizaciones externas, es mejorable el uso de materiales reciclados-reciclables. Se investigan nuevos diseños, formas de actuación, para mejorar operaciones y procesos. Por el contrario el servicio no tiene documentados sus procesos clave. Por tanto, este SDM debe potenciar el trabajo en equipo, hacerles participe sistemáticamente en la definición de los objetivos y mejorar la cultura de empresa sostenible utilizando mayor cantidad de materiales reciclados y reciclables.

6. REFERENCIAS

- Beikzad, J, Majnooni, Y, y Ghorbannejad, S. (2011). An empirical study on empowering private bank workers using EFQM. *Management Science Letters* 2 (2012) 321–328, doi: 10.5267/j.msl.2011.08.006
- Gálvez, P, y Morales, V. (2011). Evaluación de la calidad en programas municipales deportivos: generalizabilidad y optimización de diseños de medida. *Cuadernos de Psicología*, 11, (Suple), 123-130.
- European foundation for quality management (1999). *El Modelo EFQM de Excelencia: Cambios*. Ed. EFQM.
- Martínez-Moreno, A., López, M. A. y López, J. M. (2006). *Planificación de la calidad en Actividad Física*. Granada: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia: Instituto Propio de Ciencias del Deporte.
- Galán, M. (2004). *Informe de la evaluación externa del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla*. Obtenido de http://www.us.es/sadus/documentos/INFORME_EVAL_SADUS.pdf
- Rial, J., Loureiri, G., Pérez, L., Alberte, R., Rodríguez, E., Sanjorge, A., Lago, A., Amosa, E., Iglesias, C., Rodríguez, D. y Álvarez, E. (2004). *II Plan de la calidad de las Universidades. Informe de autoevaluación Servicio de Deportes*. Obtenido de http://webs.uvigo.es/webcalidadarea_calidad_informes_IIPCU_Serviciosinf_autoav_Deportes.pdf

Comité de Honor

Dña. Nieves Segovia Bonet	Presidenta de la Institución Educativa SEK
D. Eduardo Nolla Blanco	Rector de la Universidad Camilo José Cela
D. Alejandro Blanco Bravo	Presidente del Comité Olímpico Español
D. Miguel Cardenal Carro	Presidente del Consejo Superior de Deportes
Dña. Milagros Díaz Díaz	Presidenta del Círculo de Gestores de Madrid
D. Enrique Herrero Garro	Director General de Deportes del Ayuntamiento de Madrid
D. Pablo Salazar Gordon	Directora General de Deportes de la Comunidad de Madrid
D. Adolfo Sánchez Burón	Vicerrector de Investigación y Postgrado de la Universidad Camilo José Cela
D. Luis Solar Cubillas	Presidente de la Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España

Comité Organizador

Presidente:	Dr. Benito Pérez González
Vicepresidente:	Dr. Pablo Burillo Naranjo
Vocales:	Dr. Javier Abián Vicen D. Francisco Areces Corcuera D ^a . Ana Costa Ripoll D. Alejandro De La Viuda Serrano Dr. Juan Del Coso Garrigos Dra. Teresa García Pastor D. Bruno García Tardón D. Jorge García Unanue D. Sergio Garde Gajón Dra. Cristina González Millán Dr. Diego Gutiérrez del Pozo D. David Herrero Macía D ^a . Beatriz Lara López D. José Luis Lesma López D ^a . María Luisa Lesma López D. Santiago Lope de Palacio D. Roberto López del Campo Dr. Darío Pérez Brunicardi Dra. Diana Ruiz Vicente Dr. Juan José Salinero Martín D. Javier Sánchez Sánchez D ^a . Cecilia Inés Theirs Rodríguez D ^a . Esther Ubago Guisado
Secretario:	D. César Gallo Salazar

Comité Científico

Presidente:

Dr. Ramón Sala Garrido Universidad de Valencia

Vicepresidente:

Dra. Leonor Gallardo Guerrero Universidad de Castilla-La Mancha

Vocales:

Dr. Ángel Barajas Alonso	Universidad de Vigo
Dr. Rafael Caballero Fernández	Universidad de Málaga
Dr. Ferrán Calabuig Moreno	Universidad de Valencia
Dr. Arturo Díaz Suárez	Universidad de Murcia
Dr. Manuel Espitia Escuer	Universidad de Zaragoza
Dr. José Luis Felipe Hernández	Universidad Europea de Madrid
Dr. Fernando Lera López	Universidad Pública de Navarra
Dr. Carles Murillo Font	Universidad Pompeu Fabra
Dr. Plácido Rodríguez Guerrero	Universidad de Oviedo
Dr. Patricio Sánchez Fernández	Universidad de Vigo
Dr. José Manuel Sánchez Santos	Universidad de Coruña

Secretario:

Dr. Pablo Burillo Naranjo Universidad Camilo José Cela



UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA

REINVENTANDO LA ECONOMÍA DEL DEPORTE



Institución
Educativa SEK
Desde 1892



Patrocinador
Oficial



ISBN 978-84-616-4705-7



Precio: 20€