

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS EN ANDALUCÍA

Miguel Ángel Burgos Gil



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Dirigida por: Mar Cepero González

Granada 2021



Universidad de Granada

Editor: Universidad de Granada. Tesis Doctorales
Autor: Miguel Ángel Burgos Gil
ISBN: 978-84-1117-282-0
URI: <http://hdl.handle.net/10481/74599>

A Paloma, Carlos y Marina,
sin los cuales, nada tendría sentido.

AGRADECIMIENTOS

En la vida, en el deporte y en los retos que suponen un gran esfuerzo, como ha sido esta tesis, solo se llega al éxito con el trabajo en equipo. Incluso los deportistas individuales necesitan el apoyo incondicional de un grupo de personas que le formen, le acompañen y le guíen para lograr el objetivo marcado. Quiero reconocer lo mucho que me han ayudado muchas personas, las cuales me han llevado a poder realizar esta tesis doctoral.

En esta investigación he unido mis pasiones, el deporte y la gestión, pasiones que me inculcaron y desarrollaron en mis estudios en la facultad de ciencias de la actividad física y del deporte de la Universidad de Granada, profesores como Aurelio Sánchez y Salvador Jiménez. Tras esos años, comencé mi andadura como gestor deportivo, que me dio las bases para haber llegado hasta aquí, mis grandes amigos Javier Núñez, Juan Pedro Núñez y Arturo Gómez-Landero fueron mis compañeros de viaje, sin los cuales no podría haber afrontado ese reto, porque la gestión de servicios e instalaciones deportivas, es un reto. El trabajo en equipo, mucho aprendizaje y mucha actitud nos llevó a conseguir muchos éxitos.

Desde la gestión deportiva decidí saltar a la empresa “no deportiva”, aprender el arte de gestionar personas y la organización de una gran empresa, teniendo la gran suerte de poder aprender de Paco Cobos, una persona que me enseñó a ser práctico, analítico y a disfrutar de la gestión de proyectos y personas. Y tras muchos años en el sector de los recursos humanos, volví a acercarme a la empresa deportiva, donde además pude aunar otro de mis intereses adquiridos por el camino, la tecnología. He podido renovarme gracias a todas las personas que componen Trainingym, principalmente gracias a Rafa Martos, donde las metodologías ágiles, el dinamismo, la juventud y sobre todo el trabajo en equipo, me han ayudado a crecer profesional y personalmente.

Y en paralelo a mi trayectoria profesional, he podido participar en diferentes momentos en actividades de investigación, en mis comienzos con Antonio Oña. Aunque la alta dedicación

al entorno profesional me alejó de este mundo, pero gracias a la confianza que siempre me dieron, personas de mi entorno como Margarita Navarro y Gerardo Guerrero, que nunca perdieron la fe en mí, y que se cruzó en mi camino el grupo de investigación HUM727, conseguí retomar los estudios de doctorado. Este grupo de maravillosas personas estaba liderado por Juan Torres, con el que ya me había encontrado años atrás en la Federación Andaluza de Voleibol; sabio, cercano, maestro de maestros, un amigo entrañable con el que cada conversación se convierte en una enseñanza de vida. Pero la persona que me integró en este grupo, me dio el empujón para realizar esta tesis y ha sido la persona que ha hecho posible llegar hasta aquí, es Mar Cepero, activa y positiva como pocas personas haya en el mundo, le sobra tanta energía que nos llega a los que estamos alrededor para seguir afrontando retos. Sus consejos, su apoyo, su guía y su entono (Javier Rojas y compañía) hacen que mires adelante y no pongas excusas para lograr el objetivo. Gracias Mar y Juan por todo vuestro tiempo y cariño durante estos años.

Y por último, hacer una tesis con más de cuarenta años, trabajo, familia y amigos, se hace difícil de compaginar. Hubiese sido totalmente imposible sin la comprensión, apoyo y ayuda de mi entorno más cercano. Prometo recuperar las horas perdidas con Nice y María José, que estoicamente han aguantado mis clausuras delante del ordenador. Y por encima de todo, millones de gracias a mi mujer, Paloma, y mis hijos, Carlos y Marina, por vuestra comprensión y sacrificio, sin el cual no estaría escribiendo estas últimas palabras de esta tesis, gracias y gracias por ser la mejor familia que hubiese podido soñar, porque me dais fuerzas e ilusión para emprender todo aquello que me planteo, y además me ayudáis a conseguirlo.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	7
ÍNDICE.....	9
RESUMEN	19
INTRODUCCIÓN.....	21
PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO	25
CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. CONSIDERACIONES GENERALES ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA DE CENTROS PRIVADOS.....	27
1.1. El Gestor Deportivo	31
1.1.1. Definición De Gestión Deportiva Y Director O Gestor Deportivo	32
1.1.2. Competencias Del Gestor Deportivo Del Convenio Colectivo Y Ley Del Deporte De Andalucía	34
1.1.3. Funciones De Los Gestores Deportivos	39
1.1.4. La Gestión De Recursos Humanos, la Clave Del Éxito De Los Centros Deportivos	47
1.1.5. La Gestión Deportiva Como Área De Estudio.....	51
1.1.6. La Formación De Los Gestores Deportivos	53
1.2. Los Centros Deportivos Privados: Definición Y Clasificación	57
1.2.1. Definición De Centro Deportivo Privado	58
1.2.2. Definición Del Sector De Los Centros Deportivos Privados O Centros Fitness	59
1.2.3. Evolución De Las Demandas De La Población En Actividad Física, Las Características De Los Centros Deportivos Privados Y La Figura Del Gestor Deportivo.....	61
1.2.4. Clasificación Y Categorización De Los Centros Deportivos Privados	66
1.3. Comparativa De La Gestión Deportiva En El Ámbito Público Y Privado.....	75
1.3.1. La Gestión Deportiva Pública: Definición Y Competencias	76
1.3.2. Evolución Histórica De La Gestión Deportiva	77

1.3.3. Gestión Deportiva Pública Versus Privada	80
1.3.4. Estudios De Gestores Deportivos	83
1.4. El Sector De Los Centros Deportivos Privados En Números	85
1.4.1. Auge De Las Empresas Privadas Para La Gestión De Los Centros Deportivos, La Demanda Crea La Necesidad	86
1.4.2. El Sector Del Fitness Como Modelo De Negocio	93
1.4.3. La Industria Del Fitness, Un Negocio En Alza	96
1.4.4. Europa, Segundo Mercado Mundial.....	98
1.4.5. España, Cuarto Mercado Europeo En El Sector Fitness	103
1.4.6. Los Centros Deportivos Privados En Andalucía	108
<i>CAPÍTULO II: ESTADO DE LA CUESTIÓN E INVESTIGACIONES RELEVANTES</i>	<i>119</i>
2.1. Estudios Previos De Los Gestores Deportivos.....	121
2.2. Normativa Regional Sobre La Titulación De Los Directores Deportivos	125
2.3. Investigaciones Relevantes	131
2.3.1. Tesis Doctorales	133
2.3.2. Artículos Nacionales E Internacionales.....	142
2.3.3. Informes De Mercado.....	157
<i>SEGUNDA PARTE: DISEÑO, PROCEDIMIENTO, MÉTODO Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....</i>	<i>169</i>
<i>CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<i>171</i>
3.1. Planteamiento Del Problema.....	173
3.1.1. Elevado Porcentaje De Abandono De Clientes	174
3.1.2. Análisis De La Percepción Y Valoración De Calidad De Los Servicios Deportivos....	176
3.1.3. Desconocimiento Del Perfil Completo De Los Gestores Deportivos Privados	177

3.1.4. Justificación E Hipótesis	179
3.2. Objetivos De La Investigación	183
<i>CAPÍTULO IV: DISEÑO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<i>187</i>
4.1. Diseño De La Investigación	189
4.1.1 Diseño	190
4.1.2 Muestra	196
4.2. Procedimiento De La Investigación	201
4.2.1. Procedimiento Para La Toma De Datos Cuantitativos.....	203
4.2.2. Procedimiento Para La Toma De Datos Cualitativos.....	214
4.2.3. Análisis Y Tratamiento De Los Datos	217
<i>TERCERA PARTE: RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS</i>	<i>221</i>
<i>CAPÍTULO V: EVIDENCIAS CUANTITATIVAS: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO</i>	
<i>PASADO A GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS PRIVADOS DE ANDALUCIA.....</i>	<i>223</i>
5.1. Resultados Del Bloque I: Perfil Personal Del Gestor	227
5.1.1. La Muestra Por Provincias	228
5.1.2. Edad Y Sexo	229
5.1.3. Puesto	232
5.2. Resultados Del Bloque II: Datos Del Centro Deportivo	237
5.2.1. Tamaño Del Centro: Número De Empleados	238
5.2.2. Tamaño Del Centro: Número De Socios.....	240
5.2.3. Número De Sedes De La Empresa A La Que Pertenece El Centro	243
5.2.4. Cuota Media.....	246
5.2.5. Tipo De Gestión	249
5.3. Resultados Del Bloque III: Datos Laborales Del Gestor Deportivo.....	253
5.3.1. Tipo De Contrato Del Gestor Deportivo	254

5.3.2. Antigüedad En El Puesto	260
5.3.3. Experiencia Acumulada En Gestión Deportiva Anterior Al Puesto Actual	264
5.3.4. Forma De Acceso Al Puesto Actual	266
5.3.5. Satisfacción Laboral.....	269
5.3.6. Pertenencia A Colectivos Profesionales	275
5.4. Resultados Del Bloque IV: Formación Del Gestor Deportivo	279
5.4.1. Formación De Los Gestores Deportivos	280
5.4.2. Titulación Específica Oficial	286
5.4.3. Formación Reglada Considerada Como Más Adecuada Para El Puesto.....	288
5.4.4. Actividades Formativas Realizadas En El Puesto	290
5.4.5. Plan De Formación En Las Empresas	295
5.4.6. Realización De Actividades Científicas.....	297
5.4.7. Modalidades De Formación	298
5.4.8. Dificultades Para Realizar Formación.....	300
5.4.9. Colaboración Con Otros Gestores	302
5.4.10. Materias Complementarias Para El Puesto De Gestor	307
5.5. Resultados Del Bloque V: Motivaciones Del Gestor Deportivo.....	313
5.5.1. Motivos Que Impulsaron A Ser Gestor Deportivo	314
5.5.2. Adopción De Hábitos Deportivos En La Población.....	322
5.5.3. Cuestiones Determinantes Para El Mejor Desempeño En El Trabajo.....	324
5.5.4. Programa De Evaluación Para La Motivación De Los Empleados	328
5.6. Resultados Del Bloque VI: Gestión Deportiva	333
5.6.1. Indicadores Necesarios En Gestión Deportiva	334
5.6.2. Plataforma Web De Indicadores De Gestión	337
5.6.3. Dedicación Del Gestor A Las Diferentes Áreas	339
5.6.4. Tareas Realizadas En El Área Administrativa	345

5.6.5. Tareas Realizadas En El Área De Equipamientos E Instalaciones Deportivas	352
5.6.6. Tareas Realizadas En El Área De Planificación De Actividades	360
5.6.7. Tareas Realizadas En El Área De Recursos Humanos	365
5.6.8. Tareas Realizadas En El Área De Ventas, Marketing Y Calidad	371
5.6.9. Tareas Realizadas En El Área De Contabilidad	378
5.6.10. Modelo De Negocio Por Cuota	385
5.6.11. Sistema De Gestión De Calidad	388
5.6.12. Misión, Visión Y Valores	391
5.6.13. Mapas De Procesos	393
5.6.14. Medición Del Impacto De La Programación Deportiva En El Entorno	394
5.6.15. Estudios De Hábitos O Demandas De La Población	395
5.6.16. Programa De Gestión	396
5.6.17. Formas De Comunicación Para La Captación De Clientes	399
5.6.18. Utilización De Redes Sociales	403
5.6.19. Importancia De La Coordinación Con Diferentes Sectores	406
5.6.20. Herramientas De Gestión	410
<i>CAPÍTULO VI: EVIDENCIAS CUALITATIVAS: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS</i>	
<i>AUTOADMINISTRADAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA</i>	<i>417</i>
6.1. Resultados Del Campo I: Formación De Los Gestores Deportivos De Centros	
Privados De Andalucía	423
6.1.1. Formación Académica (FAC)	426
6.1.2. Formación Deportiva Reglada (FDR)	428
6.1.3. Formación Permanente (FPE)	429
6.1.4. Formación Más Útil Para El Desempeño De La Profesión (FUG)	429
6.1.5. Itinerarios Formativos Recomendados (FIF)	431

6.2.	Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De Andalucía.....	435
6.2.1.	Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD)	437
6.2.2.	Motivaciones Internas Y Externas Para Mantenerse En La Profesión De Gestor Deportivo (MIE).....	440
6.2.3.	Valoración De Los Aspectos Más Importantes Para Realizar El Trabajo (MVT)	443
6.3.	Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De Gestión.....	447
6.3.1.	Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD).....	449
6.3.2.	Importancia De Las Herramientas Para La Gestión (IHG).....	452
6.3.3.	Importancia De La Medición En El Ámbito De La Gestión (IMG)	453
6.4.	Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación.....	457
6.4.1.	Áreas De Gestión Donde Desempeñan Su Labor Los Gestores Deportivos (AGD) ..	459
6.4.2.	Áreas De Desempeño Del Gestor Deportivo A Las Que Dedicarle Más Atención (AGF)	462
6.5.	Resultados Del Campo V: Los Centros Deportivos Y La Crisis Sanitaria COVID-19	467
6.5.1.	Problemática Creada Por La Pandemia COVID-19	469
6.5.2.	Cambios A Generar En El Futuro (PCF).....	473
6.6.	Resultados Del Campo VI: Fortalezas, Debilidades, Amenazas Y Oportunidades De La Gestión Deportiva Privada De Andalucía.....	479
6.6.1.	Fortalezas (FOR)	482
6.6.2.	Debilidades (DEB)	485
6.6.3.	Amenazas (AME).....	486
6.6.4.	Oportunidades (OPO).....	488

**CAPÍTULO VII: EVIDENCIAS CUALITATIVAS: RESULTADOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN
CON EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA.....493**

7.1. Resultados Del Campo I: Itinerarios Formativos Del Gestor Deportivo	497
7.1.1.Respuesta Compleja (FRC)	499
7.1.2.Formación Académica Reglada (FAR)	500
7.1.3.Formación Específica (FES)	501
7.1.4.Formación En Materias Complementarias (FCL).....	502
7.1.5.Formación Práctica (FPR).....	504
7.1.6.Formación Continua (FCO).....	505
7.1.7.La Clave: Formación Básica Deportiva, Formación Especifica Y Experiencia (FBEX)	507
7.2. Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De Andalucía.....	509
7.2.1.Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD)	511
7.2.2.Motivaciones Para Mantenerse En La Gestión Deportiva (MMG)	513
7.3. Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De Gestión.....	519
7.3.1.Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD)	521
7.3.2.Importancia De Los Programas Y Herramientas De Gestión (IPH)	524
7.4. Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación.....	529
7.4.1.Los Retos Diarios De La Gestión Deportiva (DRD)	531
7.4.2.Problemas Más Comunes En El Desempeño De La Gestión Deportiva (DPR)	535
7.5. Resultados Del Campo V: Rol De La Mujer En La Gestión Deportiva	539
7.5.1.Incorporación De La Mujer Al Ámbito De La Gestión Deportiva (MGI).....	541
7.5.2.Desempeño De La Mujer En El Ámbito De La Gestión Deportiva (MGD)	543

7.6.	Resultados Del Campo VI: Analizando El Presente Y Planteando El Futuro	545
7.6.1.	Analizando El Presente De La Gestión Deportiva (APG)	546
7.6.2.	Planteando El Futuro De La Gestión Deportiva (PFG)	551
CUARTA PARTE: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS		557
CAPÍTULO VIII: DISCUSIÓN E INTEGRACIÓN METODOLÓGICA DE LOS RESULTADOS		
.....		559
8.1.	Discusión Del Objetivo 1: Perfil Personal, Formativo Y Laboral Del Gestor Deportivo	565
8.1.1.	Discusión Del Objetivo Específico 1.1. Conocer El Perfil Personal, Laboral Y Su Experiencia En El Puesto De Trabajo De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía	566
8.1.2.	Discusión Del Objetivo Específico 1.2. Determinar La Formación De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía, Así Como Las Estrategias Formativas Más Adecuadas Para El Desempeño De Su Profesión.....	582
8.1.3.	Discusión Del Objetivo Específico 1.3. Describir Las Motivaciones De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía Tanto Para El Acceso Al Puesto De Trabajo Como Para Su Desarrollo Diario	599
8.2.	Discusión Del Objetivo 2: Dedicación A Cada Una De Las Áreas Por Parte Del Gestor Deportivo.....	609
8.2.1.	Discusión Del Objetivo Específico 2.1. Precisar La Importancia Que El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Atribuye A Los Indicadores De Gestión Y La Necesidad De Una Plataforma Para Su Desarrollo	610
8.2.2.	Discusión Del Objetivo Específico 2.2. Delimitar Las Áreas Las Que Dedicán Más Tiempo Los Gestores Deportivos De Centros Privados De Andalucía Y Analizar Las Funciones Específicas De Cada Área Y La Importancia Para Cada Gestor	617

8.2.3. Discusión Del Objetivo Específico 2.3. Analizar Los Elementos De Gestión Estratégica Empleados Por El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Para La Dirección De Su Servicio	649
8.3. Discusión Del Objetivo 3: Estructura organizacional, formas de comunicación y coordinación con instituciones	661
8.3.1. Discusión Del Objetivo Específico 3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media	662
8.3.2. Discusión Del Objetivo Específico 3.2. Conocer Las Formas De Comunicación Más Empleadas Por Los Gestores Deportivos En El Desempeño De Su Labor	673
8.3.3. Discusión Del Objetivo Específico 3.3. Indagar Acerca De Los Niveles De Coordinación Con Diferentes Instituciones O Entidades Más Habituales Para Los Centros Deportivos de Gestión Privada.....	679
 QUINTA PARTE: CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS DE FUTURO Y TRANSFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN.....	681
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO.....	683
9.1. Conclusiones.....	685
9.2. Limitaciones Del Estudio	707
9.3. Transferencia De La Investigación.....	713
9.4. Perspectivas De Futuro De La Investigación Y Gestión Deportiva.....	725
 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	729

ANEXO I: CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE DATOS CUANTITATIVOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS: GESPORTFITNESS761

ANEXO II: ENCUESTA AUTOADMINISTRADA PARA LA RECOGIDA DE DATOS CUALITATIVOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS 779

ANEXO III: PRODUCCIÓN CIENTÍFICA RESULTANTE DE LA TESIS 783

ÍNDICE DE TABLAS 787

ÍNDICE DE FIGURAS..... 798

RESUMEN

La evolución producida en las instalaciones deportivas y los cambios en las demandas de la población llevó al auge privado de los centros deportivos. La figura clave para el éxito organizacional de dichos centros son los gestores deportivos, que tienen que atender áreas funcionales muy diversas y enfrentarse a los retos actuales como la fidelización de clientes más exigentes, así como a la formación y motivación de los trabajadores del centro, pieza clave en la satisfacción de los usuarios. Pero la figura del gestor deportivo privado no ha sido estudiada tan en profundidad como si lo han sido los gestores municipales.

El objetivo de esta tesis ha sido analizar las características sociodemográficas y laborales del gestor deportivo de centros deportivos privados de Andalucía, y profundizar en las áreas que gestiona, los indicadores, software, elementos de gestión y comunicación que utilizan en el desempeño de sus funciones. Todo ello se ha comparado con las características del centro deportivo, para establecer semejanzas o diferencias en función del tamaño, tipo de gestión o cuota de media de cada centro. Se ha validado un cuestionario previo, que sirvió para conocer al gestor municipal, rellenado por 110 gestores, además de desarrollar dos fases cualitativas, una encuesta autoadministrada y una sesión de debate, con gestores expertos que han complementado los resultados cuantitativos.

Los resultados confirman que no existe una única figura del gestor deportivo, sino que el tamaño del centro (en número de socios o empleados), el tamaño de la empresa (según el número de sedes) o las funciones desempeñadas, nos lleva a diferenciar puestos de mayor responsabilidad, o de dirección y puestos más operativos, o de coordinación. Se confirma la alta dedicación a un gran número de funciones muy diversas, la pasión y vocación con la que desarrollan su trabajo los gestores deportivos y la introducción de la tecnología en la gestión de indicadores, la atención a los socios o la captación de nuevos clientes.

PALABRAS CLAVE: gestión deportiva, centros fitness, GESPORTFITNESS

ABSTRACT

The evolution of sports facilities and changes in the demands of the population led to the rise of private sports centres. The key figure for the organisational success of these centres is their sports managers, who have to attend to very diverse functional areas and face current challenges such as the loyalty of more demanding clients, as well as the training and motivation of the centre's employees, a key factor in user satisfaction. However, the figure of the private sports manager has not been studied in as much depth as that of municipal managers.

The aim of this thesis has been to analyse the socio-demographic and labour characteristics of the sports manager of private sports centres in Andalusia, and to study in depth the areas they manage, the indicators, software, management and communication elements they use in the performance of their functions. All of this has been compared with the characteristics of the sports centre, in order to establish similarities or similarities according to the size, type of management or average share of each centre. A previous questionnaire was validated, which was used to get to know the municipal manager, filled in by 110 managers, as well as developing two qualitative phases, a self-administered survey and a discussion session with expert managers who complemented the quantitative results.

The results confirm that there is no single figure of sports manager, but that the size of the centre (in terms of number of members or employees), the size of the company (according to the number of centres) or the functions carried out, lead us to differentiate between positions of greater responsibility or management and more operational or coordination positions. The high level of dedication to a large number of very diverse functions, the passion and vocation with which sports managers carry out their work and the introduction of technology in the management of indicators, member services or the attraction of new clients are confirmed.

KEYWORDS: sports management, fitness centre, GESPORTFITNESS

INTRODUCCIÓN

La sociedad española cada vez es más consciente de la importancia de la salud. Los ciudadanos toman conciencia de que no hay que esperar a la ausencia de salud para dedicarle tiempo y esfuerzo en mantener unos hábitos saludables, que incluyen actividad física, una adecuada nutrición y una buena salud emocional.

La construcción de instalaciones deportivas y la profesionalización de los trabajadores del sector de la actividad física ha acompañado la orientación de la práctica deportiva hacia la salud, si bien en los últimos años también destaca una alta orientación a la estética.

Los estudios de estas dos últimas décadas muestran la creciente utilización de los gimnasios privados como uno de los lugares donde los españoles practican deporte. Los gimnasios privados, o centros deportivos fitness, han crecido en número y se han adaptado a las necesidades de los usuarios. Han surgido centros con diferentes instalaciones, enfocados algunos a sectores concretos de la población, con diferentes precios, pero en todos los casos, permanece el gran reto de fidelizar a los clientes y conseguir la adherencia a los programas de actividad física.

Varias investigaciones profundizan sobre las razones que llevan a la población a inscribirse en un centro deportivo y las razones para mantenerse en él, una vez que una persona decide acudir a un centro deportivo, lo elige por la cercanía y la recomendación de amigos o familiares, sin embargo, las razones más habituales para permanecer en el centro, una vez cumplidas las necesidades básicas de acceso o limpieza, es lograr una experiencia positiva en cada visita al centro y lograr los objetivos por los que se inscribió. De todas las variables que afectan, en todos los estudios se repite las interacciones del personal del centro con los usuarios.

El personal del centro es crítico en el sector del fitness, porque los centros deportivos privados cumplen con todas las necesidades básicas, en cuanto a limpieza, iluminación, equipamiento o espacios. La gran diferencia entre un centro y otro son los trabajadores. Su

formación, motivación y organización llevan a un clima que favorece o dificulta la satisfacción de los clientes.

Si se ha establecido como uno de los factores clave la plantilla de trabajadores de los centros deportivos, no será menos importante las personas que deben establecer las políticas de gestión de personal, y aplicarlas para lograr la mayor satisfacción de los usuarios. Esta figura es la del gestor deportivo. Son muchas las funciones que tienen los gestores deportivos y algunos estudios han analizado el tiempo que pueden dedicar a cada una de estas funciones. El tiempo disponible, la formación adquirida, la experiencia o el tamaño de la plantilla son algunos de los factores que pueden influir en las competencias que debe tener el gestor deportivo de cada centro.

Se han estudiado a los gestores municipales de varias regiones de España, en función del tamaño de la localidad, pero hay menos estudios de los gestores de centros privados, quizá porque es más difícil acceder a ellos, como muestran los estudios previos, donde no se puede ni definir el universo de estudio, ya que no existe un censo oficial de centros deportivos privados en nuestro país.

Para realizar este estudio, describimos en la primera parte el Marco Teórico, en el primer capítulo se define el universo de estudio, ya que no existen datos oficiales al respecto. Debemos primero conocer quién es el gestor deportivo y como se define, sus funciones, competencias y formación. Una vez descrita la figura que se va a analizar, se describe su entorno, es decir, los centros deportivos, estudiando sus distintas clasificaciones y también su evolución. En el segundo capítulo, sobre el estado de la cuestión, analizamos los estudios tanto en el sector privado como público, destacando las investigaciones más relevantes.

En la segunda parte de la tesis, el tercer capítulo hace referencia al planteamiento del problema, identificando las dificultades generales del sector y aquellos específicos que afectan al gestor deportivo. Se plantean los objetivos y la hipótesis del estudio. El capítulo IV lo dedicamos al diseño y procedimiento, definiendo la población de estudio e indicando que se ha afrontado el

reto de adaptar un cuestionario usado en investigaciones anteriores, pero en el sector público. Se valida dicho cuestionario para recoger los datos del gestor deportivo privado, usando la técnica Delphi, haciendo partícipes a dos paneles de expertos y realizando una prueba piloto para establecer la validez y fiabilidad del instrumento de recogida de información.

En la tercera parte de la tesis se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del estudio. En una primera toma de datos, se realiza el estudio cuantitativo con el cuestionario validado previamente y en segundo lugar, para la toma de datos cualitativos, se usó una entrevista autoadministrada a gestores expertos y posteriormente se celebró una sesión de discusión.

En la cuarta parte se realiza la discusión de los resultados obtenidos, realizando además la integración metodológica mediante la triangulación de los objetivos con los resultados cuantitativos y cualitativos. Las conclusiones, perspectivas de futuro y transferencia al mercado del sector fitness se describen en la quinta parte de la tesis, finalizando con los anexos de los instrumentos de medida utilizados a lo largo de esta investigación o las publicaciones resultantes de esta tesis.

A lo largo de esta investigación se ha tratado de utilizar un lenguaje no sexista, no obstante, se ha utilizado el género masculino para describir una generalidad. Esto no debe suponer una discriminación lingüística y debe por tanto entenderse que engloba a las personas de ambos sexos, usándose como un recurso para no repetir los mismos términos.

PRIMERA PARTE:

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I:
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.
CONSIDERACIONES GENERALES
ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA
DE CENTROS PRIVADOS

CAPÍTULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA. CONSIDERACIONES GENERALES

ACERCA DE LA GESTIÓN DEPORTIVA de centros privados.....	27
1.1. El Gestor Deportivo	31
1.1.1. Definición De Gestión Deportiva Y Director O Gestor Deportivo	32
1.1.2. Competencias Del Gestor Deportivo Del Convenio Colectivo Y Ley Del Deporte De Andalucía	34
1.1.3. Funciones De Los Gestores Deportivos	39
1.1.4. La Gestión De Recursos Humanos, la Clave Del Éxito De Los Centros Deportivos	47
1.1.5. La Gestión Deportiva Como Área De Estudio.....	51
1.1.6. La Formación De Los Gestores Deportivos	53
1.2. Los Centros Deportivos Privados: Definición Y Clasificación	57
1.2.1. Definición De Centro Deportivo Privado	58
1.2.2. Definición Del Sector De Los Centros Deportivos Privados O Centros Fitness	59
1.2.3. Evolución De Las Demandas De La Población En Actividad Física, Las Características De Los Centros Deportivos Privados Y La Figura Del Gestor Deportivo	61
1.2.4. Clasificación Y Categorización De Los Centros Deportivos Privados	66
1.3. Comparativa De La Gestión Deportiva En El Ámbito Público Y Privado	75
1.3.1. La Gestión Deportiva Pública: Definición Y Competencias	76
1.3.2. Evolución Histórica De La Gestión Deportiva	77
1.3.3. Gestión Deportiva Pública Versus Privada	80
1.3.4. Estudios De Gestores Deportivos	83
1.4. El Sector De Los Centros Deportivos Privados En Números	85

1.4.1. Auge De Las Empresas Privadas Para La Gestión De Los Centros Deportivos, La Demanda Crea La Necesidad.....	86
1.4.2. El Sector Del Fitness Como Modelo De Negocio	93
1.4.3. La Industria Del Fitness, Un Negocio En Alza	96
1.4.4. Europa, Segundo Mercado Mundial.....	98
1.4.5. España, Cuarto Mercado Europeo En El Sector Fitness	103
1.4.6. Los Centros Deportivos Privados En Andalucía	108

1.1. El Gestor Deportivo



1.1.1. Definición De Gestión Deportiva Y Director O Gestor Deportivo

El inicio del Marco Conceptual o punto de partida debe ser analizar la figura del gestor deportivo privado, su definición más relevante, funciones y competencias.

La definición de los gestores deportivos es relativamente reciente. En 1987 el Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.) del Consejo de Europa, definió la gestión deportiva como “el proceso mediante el cual se asume la responsabilidad de la planificación y la regulación dentro de una organización de los recursos - personas, manifestaciones o instalaciones - a fin de realizar unos objetivos determinados”.

Previamente al concepto de gestión deportiva en nuestro país, se había abordado en las publicaciones anglosajonas, utilizando los términos “Management” o “Sport Management”, recogido en Estados Unidos en la lógica de negocio y parte de las ligas nacionales y el sistema de competiciones de colegios y universidades (Méndez, 2014). Este concepto se ha traducido al castellano de diferentes formas, en América Central y Caribe como “Administración del deporte”, en Sudamérica como “Gestión del deporte, “Dirección deportiva” o “Gerencia deportiva” (Chelladurai, 1985; Parks y Zanger, 1990). En España se traduce como “Gestión deportiva” aunque la opción recomendada es “Dirección y gestión deportiva” (Gambau, 2017).

A continuación plasmamos diferentes definiciones de autores de referencia del concepto de gestión deportiva:

Peiró et al. (1995) definieron la gestión deportiva como el conjunto de funciones que abarca la planificación, organización, evaluación y control de las actividades que se desarrollan en la organización, donde incluyen además funciones como el liderazgo y la motivación.

Para Aragón (1991) es la suma de operaciones técnicas, comerciales y de marketing que se desarrollan para lograr un grado máximo de funcionamiento y una mayor optimización en la entidad deportiva.

Para Chelladurai y Chang (2000) es la coordinación de diferentes fuentes, tecnologías, procesos y situaciones ad hoc para lograr una producción eficiente y compartir los servicios deportivos.

Blanco-Pereira (2008) concibe la gestión deportiva como el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del Sistema Deportivo.

Definida la gestión deportiva, abordamos la definición de las personas que ejercen la planificación, organización, liderazgo y evaluación, los gestores deportivos.

Debemos aclarar en primer lugar que se utiliza indistintamente los términos “gestor” o “director” deportivo, si bien el término “gestor” es más usado en la bibliografía científica y el de “director” en la normativa, haciendo referencia a las funciones a desempeñar (Ley 7/2015 del deporte Cataluña; Ley 1/2015 del ejercicio físico y del deporte de La Rioja; Ley 15/2015 del ejercicio de las profesiones del deporte en Extremadura; Ley 5/2016 del Deporte de Andalucía).

Debido al contexto de la investigación, la región de Andalucía, resaltamos la definición de Director Deportivo que viene expresada en la Ley del Deporte de Andalucía en su artículo 49: “Aquellas personas que, con la titulación exigida conforme a lo dispuesto en la presente ley, ejercen, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte” (Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía, 2016, p. 31).

Definido en la normativa, veamos como definen varios autores a los Gestores o Directores Deportivos (usaremos ambos términos como sinónimos).

Para Gómez-Tafalla (2003) los gestores deportivos son determinantes en las empresas, ya que pueden crear oportunidades para los empleados, evaluar el desempeño y fomentar la productividad.

Para Gómez et al. (2008) los gestores deportivos serán personas ágiles para adaptarse lo máximo posible a las necesidades de sus clientes con la profesionalización de su personal y con la venta de sus servicios.

Dorado (2006) asocia la definición del gestor al objetivo de un centro fitness, que es conseguir fidelizar y aumentar la vida útil de sus socios.

Para Gambau (2017) es el puesto que tiene la responsabilidad de garantizar la calidad y seguridad del servicio deportivo prestado, de ahí que se solicite la regulación de la profesión de dirección y gestión deportiva.

Según Martínez y Martínez (2009), es el responsable de la instalación que realiza un trabajo organizacional para lograr de forma eficaz los objetivos del centro.

El Consejo de Europa (1987), define al gestor deportivo como aquella persona responsable de la gestión de los recursos (por ejemplo, instalación deportiva, club deportivo o departamento) en función de unos objetivos financieros o de otro tipo establecidos por las autoridades responsables (empleador) y dentro de los límites de una dotación de recursos determinada.

La figura del gestor, sus áreas de actuación y sus funciones han ido evolucionando, y lo han hecho en paralelo a la evolución de las instalaciones deportivas y de la práctica de la población, como veremos más adelante. El gestor deportivo ha ido profesionalizándose y adquiriendo más importancia en la gestión de los centros deportivos.

1.1.2. Competencias Del Gestor Deportivo Del Convenio Colectivo Y Ley Del Deporte De Andalucía

Definido el puesto del gestor deportivo en base a las funciones que debe desempeñar, para determinar claramente las competencias del puesto, lo primero es recoger lo que establece la normativa, tanto en el convenio colectivo como en la Ley del Deporte.

Convenio Colectivo. En España, los gestores deportivos tienen recogidas sus competencias en el III Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas y Gimnasios (BOE, 2014), en el artículo 40 indica que pertenecen al grupo profesional 1 y son aquellos que:

Ejercen funciones que suponen la realización de tareas complejas y heterogéneas, que implican el más alto nivel de competencia profesional, y que consisten en dirigir y coordinar las diversas actividades propias del desarrollo de la empresa. Elaboran la política de organización, los planteamientos generales de la utilización eficaz de los recursos humanos y de los aspectos materiales. (p. 78433)

El Convenio establece hasta cinco grupos profesionales, donde se definen cada uno de ellos, la formación requerida y los puestos (Tabla 1). Algunas de las personas del grupo 2, en función de las características del centro, como el tamaño de la plantilla, también ejercerán tareas de gestión.

Tabla 1

Clasificación del personal en grupos profesionales del III Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas y Gimnasio, grupos 1 al 3

GRUPO 1	Criterios Generales	Ejercen funciones que suponen la realización de tareas complejas y heterogéneas, que implican el más alto nivel de competencia profesional, y que consisten en dirigir y coordinar las diversas actividades propias del desarrollo de la empresa. Elaboran la política de organización, los planteamientos generales de la utilización eficaz de los recursos humanos y de los aspectos materiales.
	Formación	Toman decisiones o participan en su elaboración, y desempeñan altos puestos de dirección o ejecución en la empresa. Titulación universitaria de grado superior o medio o bien una dilatada experiencia en el sector.
	Puestos	Directores Generales, Gerentes de los Gimnasios o Centros de Actividad Físico-Deportiva.
GRUPO 2	Criterios Generales	Ejercen funciones de ejecución autónoma que exigen, habitualmente, iniciativa y decisión por parte del trabajador encargado de su ejecución. Asimismo, integran, coordinan y supervisan tareas con contenido homogéneo, realizadas por un grupo de colaboradores.
	Formación	Titulación académica de grado medio, formación profesional de primer grado, o titulación específica a las tareas que desempeñe, o bien acredite una dilatada experiencia adquirida en el sector.

GRUPO 3	Puestos	Nivel I: directores de departamento, tales como financiero, recursos humanos, comercial, marketing, de actividades técnicas, así como, médico, etc. Nivel II: Fisioterapeutas, DUE, Contable, Secretaria de Dirección, Jefe de Mantenimiento, etc. Centros de Actividad Físico-Deportiva.
	Criterios Generales	Ejercen funciones que suponen la responsabilidad completa de la gestión de una o varias áreas funcionales de la empresa, a partir de directrices generales directamente emanadas del personal perteneciente al Grupo 1 o a la propia Dirección de la empresa, según el tamaño de ésta. Coordinan, supervisan e integran la ejecución de tareas heterogéneas y ordenan el trabajo de un conjunto de colaboradores. Llevan a cabo, además, funciones que suponen la realización de tareas técnicas complejas, que exigen una preparación específica, así como otras que consisten en establecer o desarrollar programas o en aplicar técnicas especiales.
	Formación	Titulación universitaria de grado superior, medio, o titulación específica del puesto de trabajo, o bien un período de práctica o experiencia dilatada que hayan adquirido en trabajo análogo y/o en el sector.
	Puestos	Nivel I: coordinador fitness, actividades aeróbicas, de piscina, de raqueta, de clases colectivas, de mantenimiento de instalaciones, oficial administrativo 1.ª, oficial de 1.ª de mantenimiento de instalaciones, coordinador recepción. Nivel II: monitor multidisciplinar.
	Formación	La formación requerida equivale a graduado escolar que puede suplirse con la experiencia.
	Puestos	Personal de limpieza, peón de mantenimiento de instalaciones, personal de vestuarios, mozo de cuadra, etc.

Una de la cuestiones a destacar es que en la regulación estatal no se ha recogido la formación específica necesaria para cada uno de los grupos o puestos, como así han venido reclamando varios colectivos (Boned et al., 2015; Campos, 2004; Campos et al., 2007; Gambau, 2014; Garrigós, 2001; González y Contreras, 2003; Lavega, 2008; López, 2013; Martín-Mariscal, 2012). Sin embargo, sí ha quedado reflejada cierta regulación profesional en diferentes normativas regionales con respecto a los gestores deportivos.

Normativa Regional. La primera Ley autonómica que exige disponer una titulación concreta fue en Cataluña, donde la Ley 3/2008, de 23 de abril, del Ejercicio de las Profesiones

del Deporte estableció el requisito de la titulación de Licenciado en ciencias de la actividad física y del deporte en las funciones de planificación y dirección técnica en los centros deportivos.

Posteriormente, otras comunidades han seguido los mismos pasos, como son la ley en La Rioja (Ley 1/2015, de 23 de marzo, del Ejercicio Físico y de Deporte), en Extremadura (Ley 15/2015, de 16 de abril, por la que se ordena el Ejercicio de las Profesiones del Deporte), en la Comunidad de Madrid (Ley 6/2016, de 2015 y Ley 7/2015, de 14 de mayo, de modificación), en la Región de Murcia (Ley 3/2018, de 26 de marzo, por la que se ordena las profesiones del deporte), en Aragón (Ley 16/2018, de 4 de diciembre, de la actividad física y el deporte), en Castilla y León (Ley 2/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva) y en la Comunidad Foral de Navarra en 2019.

En Andalucía, que es la comunidad objeto de este estudio, se aprueba en 2016 la ley del deporte (Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía). En primer lugar, esta ley recoge en el Título III los Agentes del deporte en Andalucía. En el capítulo I, de las personas deportivas, se diferencia a los deportistas de alto nivel, de alto rendimiento y de rendimiento base. El capítulo II se dedica a los entrenadores, árbitros y jueces deportivos. El capítulo III es para otros agentes del deporte, siendo éstos los directores deportivos, monitores y voluntariado deportivos. En el artículo 49 se definen los Directores Deportivos de la siguiente forma:

Se consideran directores deportivos aquellas personas que, con la titulación exigida conforme a lo dispuesto en la presente ley, ejercen, aplicando los conocimientos y las técnicas propios de las ciencias del deporte, las siguientes funciones:

a) La planificación, programación, dirección, supervisión y análogas de las actividades deportivas que se desarrollen en entidades, centros, servicios y establecimientos deportivos de titularidad pública o privada.

b) La coordinación, supervisión y evaluación de las funciones técnicas realizadas por quienes ejerzan actividades reservadas a las profesiones reguladas de monitor o monitora deportivo y entrenador o entrenadora deportivo. (p. 31)

En segundo lugar, en el Título VII del ejercicio profesional del deporte, en el artículo 85 se establece lo siguiente:

Se regula, en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, el ejercicio de determinadas profesiones del deporte para la salvaguarda de los derechos de seguridad y salud de las personas consumidoras o usuarias de los servicios deportivos, a través de la calidad en la prestación de los mismos, reconociendo de forma expresa cuáles son tales profesiones, determinando los títulos académicos oficiales o cualificaciones profesionales necesarios para el ejercicio profesional y atribuyendo a cada profesión su correspondiente ámbito funcional, todo ello de conformidad con las normas generales sobre titulaciones académicas y profesionales. (p. 45)

En el artículo 89, Profesiones del deporte y ámbito funcional, se reconoce como tales:

- a) Profesor o profesora de Educación Física.
- b) Director o directora deportivo.
- c) Entrenador o entrenadora deportivo.
- d) Monitor o monitora deportivo. (p. 46-47)

En el artículo 91, profesión de director o directora deportivo, se establece que “para ejercer la profesión de director o directora deportivo, será necesario estar en posesión del Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte o título equivalente” (p. 47).

1.1.3. **Funciones De Los Gestores Deportivos**

Méndez (2015) realiza un análisis de numerosos autores que han publicado las funciones de los gestores deportivos (Acosta, 1999; Aragón, 1991; Díez de Castro et al., 2001; Dosil, 2004; Koontz y Wehrich, 2004; Quesada y Díez, 2002; Tagliani y García, 1998). La mayor parte de estos autores coinciden en las mismas funciones, siendo las más comunes las de organizar, planificar, controlar, coordinar, dirigir y gestionar a los empleados. En la Figura 1 se presentan las competencias más utilizadas.

Figura 1

Nube de palabras utilizadas por diferentes autores para definir las funciones del gestor deportivo. Elaboración propia



Además de las funciones, Méndez (2015), tras analizar la bibliografía, propone las áreas de intervención que considera las más importantes para un director deportivo:

1. Recursos humanos
2. Infraestructura, instalaciones, equipamiento deportivo
3. Productos y servicios que ofrece la entidad
4. Económico-administrativa
5. Comercialización y marketing
6. Otras áreas de gestión cambiantes y variables en función del contexto y momento histórico: calidad, riesgos, responsabilidad corporativa, otras.
7. Habilidades directivas

Los gestores deportivos serán por tanto las personas que realizan las funciones descritas como gestión deportiva, independientemente del nombre que asignen al puesto en cada organización o la categoría descrita en cada convenio colectivo. Estas funciones son muchas, ya que la gestión en los centros fitness es muy compleja, habiendo un gran número de productos y servicios ofertados y una gran competencia (Rodríguez-Cañamero, 2018). Estudios como el de Wellness & Sport Consulting (2012) mostraban esta complejidad destacando que el gestor debe afrontar áreas como estrategia, marketing y ventas, atención a cliente y fidelización, productos y servicios y económico – financiera. Otros autores denominan a la “estrategia” el área de planificación y le añaden el área de mantenimiento de instalaciones (Chelladurai, 1985; Peiró et al., 1993), a todas estas funciones, se añade la importancia como gestor de personas, informática y nuevas tecnologías (Rial et al., 2009).

Normalización Europea De Competencias De Los Gestores Deportivos. La figura del gestor deportivo también se ha definido a nivel europeo y diferentes organismos estudian su perfil, funciones y competencias. El European Observatoire of Sport and Employment (EOSE) realizó un proyecto denominado S2A Sport: "De la estrategia a la acción: Apoyo a la profesionalización de las organizaciones deportivas a través de la definición de competencias basadas en el trabajo y el desarrollo de la formación aptas para esta finalidad para la dirección y gestión del deporte".

Tras ese proyecto europeo se publicó el informe "Descripción Ocupacional para la Administración del Deporte" (European Observatoire of Sport Employment, 2018), donde se recoge lo siguiente:

La administración del deporte abarca los procesos y/o actividades que dirigen una organización que opera en el sector del deporte a todos los niveles; incluye una variedad de tareas a través de una amplia gama de funciones de acuerdo con el propósito y la dirección de la organización. (p. 4)

Se especifican cinco áreas funcionales (Dirección estratégica, Personas, Recursos, Operaciones y Procesos y actividades deportivas) y dentro cada una de ellas se detallan las subáreas y las funciones, recogidas en la Tabla 2.

Esta clasificación pretende recoger las funciones del gestor de cualquier tipo de entidad deportiva, incluyendo federaciones deportivas, por lo que los gestores de centros fitness no incluirán todas la que aquí se definen, por ejemplo, las funciones E2.1. y E2.2, más destinadas a profesionales dedicados a la competición.

Tabla 2

Competencias, áreas y subáreas de los gestores deportivos. EOSE 2018

Dirección estratégica	
A1 Visión y Dirección	A1.1. Apoyar el desarrollo estratégico A1.2. Trabajar con el Consejo de Administración de su organización
A2 Gobernanza	A2.1. Facilitar y aplicar los principios de buen gobierno A2.2. Garantizar el cumplimiento de la normativa y los requisitos
Personas	
B1 RRHH	B1.1. Contribuir a la elaboración de un plan de recursos humanos B2.1. Gestionar los recursos humanos en su área
B2 Equipo	B2.2. Apoyar la participación de los voluntarios en el deporte B2.3. Proporcionar liderazgo a su equipo
B3 Individuos	B3.1. Gestionar su propio desarrollo profesional B3.2. Apoyar el desarrollo profesional de su equipo
Recursos	
C1 Financieros	C1.1. Gestionar las finanzas de su área de responsabilidad C1.2. Solicitar financiación externa para su organización
C2 Físicos y Técnicos	C2.1. Gestionar los recursos físicos C2.2. Supervisar el mantenimiento de los equipos e instalaciones.
Operaciones	
D1 Proceso Empresarial	D1.1. Desarrollar, aplicar y revisar los planes operativos D1.2. Desarrollar y coordinar un proyecto D1.3. Planificar y organizar reuniones y conferencias D1.4. Implementar una gestión afectiva del club D1.5. Apoyar el desarrollo de los clubes deportivos
D2 Marketing, Servicio al cliente y comunicación	D2.1. Planificar actividades de marketing D2.2. Mejorar el servicio al cliente en su organización D2.3. Comunicarse con las partes interesadas y los clientes
Procesos y actividades deportivas	
E1 Políticas y normas	E1.1. Desarrollar, mantener y aplicar políticas de inclusión en el deporte E1.2. Apoyar el desarrollo y la aplicación de la ética, los reglamentos, las políticas y los requisitos para el deporte E1.3. Influir en la política y las decisiones deportivas
E2 Desarrollo del deporte	E2.1. Desarrollar, organizar y evaluar eventos deportivos E2.2. Desarrollar, organizar y evaluar competiciones deportivas E2.3. Desarrollar y mantener la membresía de su organización deportiva E2.4. Ofrecer oportunidades para aumentar la participación en el deporte

Además de estas funciones, se establecen las habilidades que todo director deportivo debe tener, si bien en función de su organización desarrollará más unas que otras. Por ejemplo, en un club deportivo nacional se hará hincapié en la conciencia comercial, el marketing y la promoción, mientras que en el sector público habrá responsabilidades adicionales relacionadas con la financiación y las políticas, como son:

- Un gran interés por el deporte y un conocimiento de los problemas que afectan al sector deportivo.
- Buenas aptitudes informáticas y administrativas y un alto nivel de atención a los detalles.
- Sensibilidad comercial y un enfoque profesional.
- Un alto grado de automotivación y un impulso de cambio y mejora.
- Personalidad entusiasta y capacidad de adaptación para hacer frente a la incertidumbre.
- Capacidad para establecer y mantener relaciones eficaces y para comunicarse bien con una variedad de personas.
- Buena capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo.
- Capacidad para trabajar en equipo, en un entorno dinámico y orientado al cliente.
- Capacidad para proyectar una imagen positiva del deporte a todos los niveles.

Y en cuanto a actitudes personales, un director deportivo debe tener las siguientes actitudes y comportamientos:

- Asumir la responsabilidad personal de hacer que las cosas sucedan.
- Trabajar en pos de una visión de futuro claramente definida.
- Mostrar respeto por las opiniones y acciones de los demás.
- Tratar de comprender las necesidades y motivaciones de las personas.
- Comunicar claramente el valor y los beneficios de una propuesta de acción.

- Trabajar con personas y organizaciones que puedan apoyar su trabajo.
- Reconocer las necesidades e intereses de las partes interesadas y gestionarlas eficazmente.
- Buscar oportunidades para mejorar el rendimiento.
- Trabajar para desarrollar un ambiente de profesionalidad y apoyo mutuo.
- Desarrollar los conocimientos, la comprensión, las habilidades y el rendimiento de forma sistemática.
- Demostrar que es consciente de sus propios valores, motivaciones y emociones.
- Aprovechar las oportunidades que ofrece la diversidad en la industria del deporte.
- Demostrar conciencia y sensibilidad cultural.
- Animar a los demás a tomar decisiones de forma autónoma, cuando sea apropiado.

Tal y como establecen varios autores (European Observatoire of Sport Employment, 2018; Gambau, 2017), las funciones descritas en las diferentes normas y estudios, deberán adaptarse al tipo de entidad y al puesto concreto y por tanto al nivel de dirección. Así, un director gerente actuará a nivel más estratégico, un director técnico más a nivel táctico y un coordinador se quedará en el nivel técnico, pero todos deben dominar el procedimiento profesional de análisis, diagnóstico, planificación, ejecución, control y evaluación en su nivel correspondiente y coordinarse con el resto de los niveles.

Tanto los autores analizados por Méndez (2015) como en las conclusiones del estudio europeo EOSE (2018), se establecen seis áreas funcionales y además se destacan las habilidades o actitudes de los gestores deportivos, como podemos observar en la Tabla 3. Para nuestro estudio vamos a definir las tal y como se muestra en la primera columna de dicha tabla.

Tabla 3*Áreas funcionales del gestor deportivo*

Áreas para el presente estudio	Áreas de varios autores (Méndez, 2015)	Áreas proyecto europeo (EOSE, 2018)
1. Administración	Calidad, riesgos, responsabilidad corporativa y otras.	E.1. Políticas y normas
2. Equipamiento e instalaciones	Infraestructura, instalaciones, equipamiento deportivo	C.2. Recursos físicos
3. Planificación	Productos y servicios	Dirección Estratégica
4. Recursos Humanos	Recursos humanos	Personas
5. Ventas, Marketing y Calidad	Comercialización y marketing	D. Operaciones: proceso empresarial, Marketing, Servicio al cliente y comunicación.
6. Contabilidad	Económico-administrativa	C1. Financiero

Por otro lado, en ambos estudios se destacan que los gestores deben tener unas habilidades y actitudes que le ayuden a desarrollar las funciones que deben desempeñar. Se presenta en la Tabla 4 una agrupación de las habilidades y actitudes propuestas por EOSE agrupándolas por competencias personales o valores. Aunque estas competencias personales van asociadas a la personalidad, está demostrado que se pueden aprender y moldear, para conseguir un mejor encaje entre las necesidades del puesto y las características de la persona. La formación constante, como propone el estudio europeo EOSE, es una de las fórmulas para adquirir estas competencias, pero también la colaboración con otros gestores y la propia experiencia. No obstante, cada organización necesita aplicar, en función de su cultura, valores o el momento concreto que atravesase, unas competencias y otras y con un estilo y otro por parte del gestor.

Tabla 4*Competencias personales según habilidades y actitudes del proyecto EOSE. Elab. Propia*

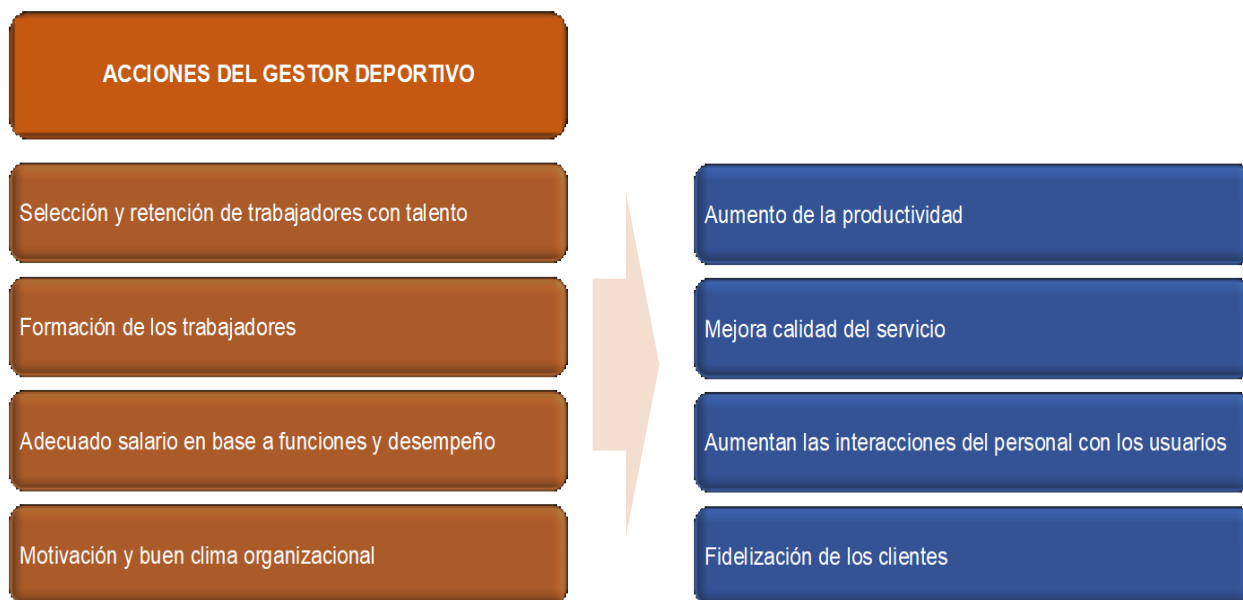
	Habilidad	Actitud
Conocimiento /Experiencia	Un gran interés por el deporte y un conocimiento de los problemas que afectan al sector deportivo. Buenas aptitudes informáticas y administrativas y un alto nivel de atención a los detalles.	Desarrollar los conocimientos, la comprensión, las habilidades y el rendimiento de forma sistemática.
Orientación al cliente	Sensibilidad comercial y un enfoque profesional.	Reconocer las necesidades e intereses de las partes interesadas y gestionarlas eficazmente.
Mejora continua	Un alto grado de automotivación y un impulso de cambio y mejora.	Trabajar en pos de una visión de futuro claramente definida. Asumir la responsabilidad personal de hacer que las cosas sucedan.
Resiliencia	Personalidad entusiasta y capacidad de adaptación para hacer frente a la incertidumbre.	Aprovechar las oportunidades que ofrece la diversidad en la industria del deporte. Animar a los demás a tomar decisiones de forma autónoma, cuando sea apropiado.
Comunicación	Capacidad para establecer y mantener relaciones eficaces y para comunicarse bien con una variedad de personas.	Mostrar respeto por las opiniones y acciones de los demás. Comunicar claramente el valor y los beneficios de una propuesta de acción.
Planificación, organización del tiempo	Buena capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo.	Buscar oportunidades para mejorar el rendimiento.
Trabajo en equipo	Capacidad para trabajar en equipo, en un entorno dinámico y orientado al cliente.	Trabajar con personas y organizaciones que puedan apoyar su trabajo. Trabajar para desarrollar un ambiente de profesionalidad y apoyo mutuo. Tratar de comprender las necesidades y motivaciones de las personas.
Imagen	Capacidad para proyectar una imagen positiva del deporte a todos los niveles.	Demostrar que es consciente de sus propios valores, motivaciones y emociones. Demostrar conciencia y sensibilidad cultural.

1.1.4. ***La Gestión De Recursos Humanos, la Clave Del Éxito De Los Centros Deportivos***

Como se ha indicado en el apartado anterior, una de las funciones del gestor deportivo es el área de recursos humanos, uno de los grandes retos a los que se enfrenta el sector es la gestión del personal, proceso clave de la organización deportiva (Méndez, 2015). Enumeramos algunas de dichas claves destacadas en la bibliografía (Figura 2).

Figura 2

Claves de la gestión de personal para el éxito del centro deportivo



Algunos trabajos (Bakken, 2004; Rial-Boubeta et al., 2010) destacan el papel que el ambiente social y especialmente los propios empleados del centro desempeñan para conseguir una mejora en la calidad del servicio. Otros estudios resaltan que los clientes son cada vez más exigentes (Elasri-Ejjaberi et al., 2015; Nuviala et al., 2015; Rodríguez-Cañamero, 2018), por lo que los recursos humanos de la organización marcan la diferencia entre un centro y otro, ya que son uno de los puntos más fuertes de los servicios deportivos (Calabuig et al., 2008; Gambau, 2011; Nuviala y Casajús, 2005). En un estudio donde se pregunta a 128 entidades

deportivas españolas por sus mayores problemas, el aspecto más destacado es la gestión de los recursos humanos, argumentando que la gestión de las personas es el mayor reto para que la organización tenga éxito (Gallardo et al., 2008).

La gestión de los recursos humanos contribuye a la mejora de la productividad empresarial, tanto directa como indirectamente (Herrero et al., 2001). De ahí que los recursos humanos han ido cobrando importancia dentro del campo de la gestión deportiva, pero teniendo en cuenta que, el éxito de las estrategias de personal está en función de la adecuación al entorno, a las características diferenciadoras de la empresa y a sus estrategias organizativas, permitiendo así que la organización aproveche sus capacidades competitivas diferenciales al máximo (Gómez-Mejía et al., 1997).

Es fundamental aplicar políticas de gestión de personal que incidan sobre la mejor calidad del servicio y evaluar, tanto por parte del cliente como por parte de la dirección del centro o empresa, el desempeño de las personas que trabajan en ese centro. Dichas políticas irán encaminadas a la mejora de la formación y motivación de su personal. Los empleados desempeñan el factor crítico para la consecución de la calidad total del centro deportivo (Bedford, 2009; Boned et al., 2015; Huddleston et al., 2012), y es que cada interacción que tiene un trabajador con un cliente, repercute directa y positivamente en un incremento del 20% de posibilidades en que continúe un mes más en el centro. Aumentar esas interacciones hasta dos o tres veces al mes lo incrementará en un 50%, e incrementarlas hasta cuatro mensuales lo eleva hasta el 80% (Bedford, 2009). La satisfacción y motivación del empleado se traducirá positivamente en la retención de clientes y por tanto, en el éxito de la organización (Koustelios, 2009).

Por tanto, las interacciones del personal con los usuarios serán claves para el éxito del centro deportivo. Por eso el sector, además de demandar personal cualificado, en cuanto a conocimiento se refiere, busca profesionales con habilidades personales para empatizar con los socios, para poder reportar feedback constante y reconducir en muchos de los casos

comportamientos de clientes hacia ofertas, servicios o procesos internos (Clavel San Emeterio, 2017).

Uno de los principales errores que se comente en la gestión de los centros deportivos es que se da mayor importancia a variables tangibles como las instalaciones o las actividades, por encima del valor intangible como es el factor humano. Este es el valor realmente diferencial y el que debe primar, pues en el sector del fitness hay una continua interacción y obtención de feedback de los clientes (Bedford, 2009; Gambau, 2011; McCarthy y Mc Niel, 2007).

Pero la dimensión de la gestión de personal no es fácil de acometer, los grandes centros deportivos llegan a tener más de 10.000 socios y para desarrollar el servicio deportivo, los centros disponen de una plantilla de trabajadores grande. La industria del fitness está compuesta en su mayoría por pequeñas y medianas empresas (PYMES) (Guedes de Carvalho et al., 2013). En un estudio sobre el número de trabajadores en los centros de fitness de España, el 60% disponía de más de 15 trabajadores (Burgos y Cepero, 2019). Otro estudio analizó en la lista SABI las empresas con CNAE de gimnasios e instalaciones deportivas, encontrando que en España el 59,5% disponen de 1 a 9 trabajadores, el 35% tienen entre 10 a 49 empleados, el 2,8% son medianas empresas, con 50 a 240 empleados y el 1,8% son grandes empresas, con más de 240 empleados. En el territorio que se ocupa este estudio, Andalucía, la distribución es del 67,1% de microempresa, 13,3% de pequeñas empresas, 1,5% de medianas empresas para un total de 170 empresas, que suponen el 14,1% del territorio nacional (Sánchez-Oliver y Grimaldi-Puyana, 2017).

Como cualquier PYME, un centro deportivo debe asegurar y trabajar con una correcta gestión de los recursos humanos para motivar y hacer que sean trabajadores productivos, consiguiendo para ellos planes de carrera y en definitiva, para fomentar la creación de conocimiento en la organización (García-Fernández, Fernández-Gavira y Bernal-García, 2014). En la fidelización de los empleados, una vez que la retribución es adecuada a las funciones

desempeñadas, la decisión de un trabajador de continuar en su empresa atiende más a criterios de desarrollo profesional y clima laboral (Barranco et al., 2015).

Se deben desarrollar estrategias de gestión de personal que permitan la incorporación de trabajadores con talento y lo que es más importante, retener esos buenos trabajadores. Serán estos empleados los que consigan retener a los clientes mejorando la calidad percibida de los mismos. Pero los esfuerzos de los gestores deportivos no siempre se han enfocado a la gestión de personal, en los centros deportivos de entre 500 y 1.000 socios, los directores deportivos dedican solo el 10% de su tiempo a la gestión de los recursos humanos, y en las instalaciones de más de 1.000 socios la dedicación a la plantilla es del 18% (García-Fernández et al., 2011).

Si los centros deportivos quieren retener a sus clientes, y éstos indican como uno de los principales factores para la renovación la atención recibida por parte del personal, es fundamental fidelizar y motivar a la plantilla del centro. Para ello, hay que atender en primer lugar a la satisfacción de los empleados en cuanto al salario, para poder acometer estrategias de motivación por el resto de los factores, ya que no debemos olvidar que en España el mercado del fitness también se vio afectado por la crisis financiera, que provocó una bajada de precios en el sector. Pero en contra de esta política, tenemos la afirmación de que los salarios de los trabajadores de los centros fitness son bajos con respecto a otros sectores (Barranco et al., 2015), además de por la situación del sector, porque en las PYMEs hay una escasa oferta de salarios competitivos (García-Fernández, Fernández-Gavira, Pereira, et al., 2014); y si la retribución no está acorde a las funciones desempeñadas, el trabajador no encontrará motivación en los aspectos antes citados. Lo que suele ocurrir es que, a pesar de que el clima organizacional sea bueno y haya un plan de carrera definido, el trabajador aceptará ofertas de otras empresas que retribuyan mejor su desempeño.

Como se ha indicado, aspectos como el salario, la formación o el clima laboral afectan a la motivación de los empleados de un centro deportivo, siendo crucial la forma de organización

entre la persona que ejerce la dirección del centro y sus colaboradores. No hay duda de que la dimensión de los recursos humanos es una de las más críticas en los centros deportivos tanto públicos como privados (Calabuig et al., 2008; Campos et al., 2007), y estas funciones las desempeñan los que ostentan la responsabilidad de la gestión del servicio deportivo.

Una adecuada política de gestión de personas logrará que los empleados creen una ventaja competitiva del centro sobre su competencia (Beltrán-Martín et al., 2008; Marín-Díaz et al., 2011), y por tanto eleva la importancia del gestor deportivo, a la hora de planificar y aplicar las políticas de gestión de personas para lograr los objetivos del centro deportivo. Además, el propio gestor deportivo es parte de la plantilla, y también está afectado por el clima organizacional, salario y otras condiciones laborales como el horario, el tipo de contrato o la autonomía. En esta tesis se abordan estas variables para conocer la motivación del propio gestor, que a su vez será el que tenga que motivar al resto de la plantilla.

1.1.5. *La Gestión Deportiva Como Área De Estudio*

En paralelo al crecimiento de las instalaciones deportivas, la práctica deportiva y la evolución de los modelos de gestión (De la Cámara, 2015; López-Carril et al., 2019; Valcarce et al., 2020), se ha producido un incremento significativo en los estudios científicos sobre estas temáticas entre 2007 y 2012 (García-Fernández, Bernal-García, et al., 2014; López-Carril et al., 2019).

Los estudios sobre gestión deportiva han sido numerosos, no obstante, el campo de la gestión deportiva como campo académico es considerado por muchos autores como joven o en proceso de consolidación (Méndez, 2014; Moraes et al., 2019), y se debate si es un campo específico o una subdisciplina de otras áreas de conocimiento (Chalip, 2006; Ciomaga, 2013). Para Doherty (2013) la evolución normal, Figura 3, es tomar prestadas teorías de gestión de otros campos de conocimiento, para posteriormente adaptarlas al sector deportivo, entonces se podrá contribuir con la ampliación del conocimiento y a la generación de un nuevo campo.

Figura 3

Evolución para la creación de un nuevo campo de estudio, adaptado de Doherty (2013)



López-Carril (2019) recoge en un estudio, la evolución de la investigación de gestión deportiva a nivel mundial, europeo y español, resaltando que se ha evolucionado pero que todavía no ha llegado a la madurez de otras disciplinas en cuanto a número de revistas o impacto en Web of Science (WoS) y Scopus.

Son pocas las revistas científicas especializadas en gestión deportiva, donde destacan Sport Management Review; European Sport Management Quarterly; Journal of Sport Management; International Journal of Sport Management and Marketing; Sport Management Education Journal; Journal of Applied Sport Management; Sport, Business and Management: An International Journal; Leisure Studies; Journal of Sports Economics. Debido al auge de esta disciplina en los últimos veinticinco años (Chelladurai, 2013), otras revistas no especializadas han publicado números especiales, entre ellas, Journal of Sport Psychology; Sport TK-Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte; Cuadernos de Psicología del Deporte; Podium, Sport, Leisure and Tourism Review o Revista Internacional de Ciencias del Deporte (García-Fernández, 2017).

Igualmente, surgieron asociaciones académicas como la North American Society for Sport Management (NASSM), la European Association for Sport Management (EASM), la Sport Management Association of Australia & New Zealand (SMAANZ), la Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva (ALGEDE) y la World Association for Sport Management (WASM) (Moraes et al., 2019).

Martínez del Castillo (2014) realizó una revisión sistemática de investigaciones en gestión deportiva identificando como principales aquellas que estudiaban el marketing, en segundo lugar los recursos humanos y en tercer lugar la dirección. Jiménez et al (2021) analizan el histórico de las investigaciones de gestión deportiva sobre los centros fitness y servicios deportivos, para agrupar las temáticas y ver sus relaciones entre ellas. Este estudio identifica seis clúster de temáticas, estando cuatro de ellas relacionadas: 1) los niveles de práctica de actividad física, 2) la fidelización en centros fitness y servicios deportivos, relacionado con la calidad y la adherencia, 3) la importancia de los recursos humanos en los servicios deportivos y la situación del mercado laboral en la actualidad y 4) sistemas de ventilación y partículas contaminantes.

Esta tesis aborda por tanto un tema de máximo interés, centrándose, dentro de la gestión deportiva, en las características del gestor deportivo de los centros deportivos privados, que como se verá más adelante, es un aspecto menos estudiado que en el sector público.

1.1.6. *La Formación De Los Gestores Deportivos*

Hasta hace unos años no había una titulación concreta que estuviese regulada como necesaria para desempeñar las funciones de director deportivo. A raíz de las diferentes leyes autonómicas, antes citadas, donde se regulan las competencias de los directores deportivos, también se establece la relación directa con la formación universitaria de ciencias de la actividad física y del deporte. A nivel Europeo, el informe de la administración del deporte (European Observatoire of Sport Employment, 2018), indica que no hay una titulación única, pero que la más habitual es la titulación universitaria en ciencias del deporte unido a un máster o doctorado.

Dependiendo del tamaño del centro deportivo, habrá diferentes figuras, recogidas en el convenio colectivo y será frecuente que realicen también funciones de gestión otros puestos de más responsabilidad, como directores generales o los propietarios y socios, y también realizarán funciones de gestión otros puestos como coordinadores técnicos. Es importante conocer, no solo la titulación que poseen los gestores, sino las necesidades formativas y la dedicación de las diferentes tareas. De esta forma, en función del puesto a ocupar y del tamaño de la organización, el gestor podrá complementar su titulación académica, bien con formación que amplíe sus conocimientos o con formación que mejore sus habilidades.

Méndez (2015) realiza una compilación de varios autores para establecer las áreas de formación que debe tener un gestor deportivo:

1. DESEO DE HACER, SABER ESTAR, ACTITUD: El “querer saber” o “deseo de saber” va asociado a las actitudes dirigidas a la mejora continua, calidad, son los valores, estilo, principios, valentía y el deseo de conseguir un trabajo eficaz, eficiente y efectivo acorde con los valores y misión de la entidad.

2. SABER – CONOCIMIENTOS:

- a. Derecho, legislación y normativa.
- b. Planificación de empresa.
- c. Servicios, productos, actividades deportivas. Ámbitos y sectores.
- d. Infraestructuras, materiales, equipamientos deportivos.
- e. Nuevas tecnologías aplicadas, innovación. Investigación.
- f. Economía, finanzas y contabilidad.
- g. Marketing. Comunicación. Gestión de alianzas internas – externas.
- h. Ética y deontología profesional.
- i. Gestión y dirección de personas. Gestión de recursos.
- j. Habilidades directivas.

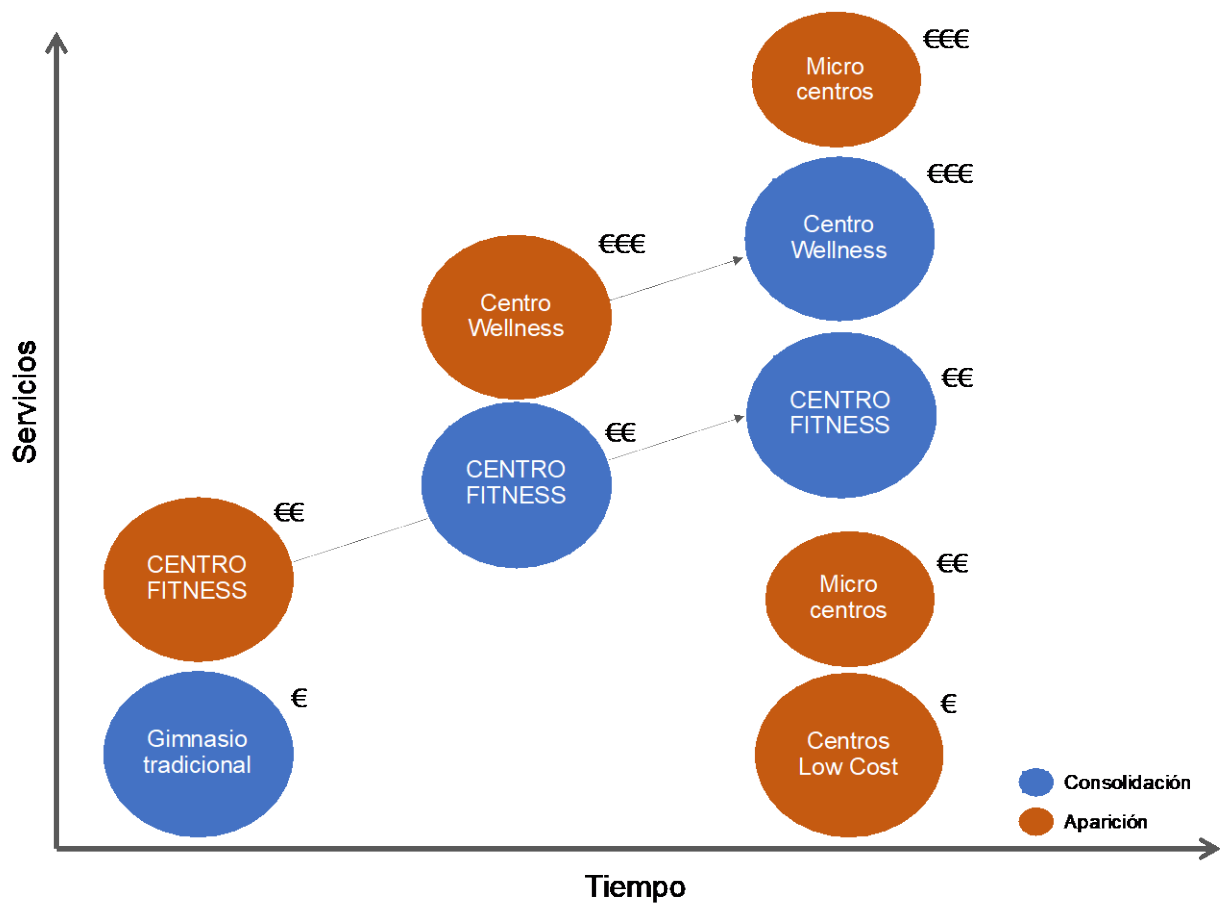
3. SABER HACER – HABILIDADES: en función del nivel de dirección, tendrán en diferente proporción las habilidades técnicas, humanas y de conocimiento. La predominancia de habilidades de conocimiento en niveles superiores de dirección, habilidades humanas en niveles intermedios de dirección (coordinación) y habilidades técnicas en los niveles más bajos de dirección.

4. MAESTRÍA EN DEMOSTRACIÓN Y DOMINIO DE SU INTERVENCIÓN.

En 2018, el European Observatoire of Sport Employment (EOSE), establece una propuesta de plan formativo para gestores deportivos, dándole la máxima importancia al Desarrollo Profesional Continuo, CPD por las siglas en inglés de Continuing Professional Development, que realizan los profesionales para desarrollar y mejorar sus habilidades, conocimientos y competencias. Cada vez más, en las carreras profesionales y vocacionales existe la obligación formal de seguir aprendiendo y desarrollando conocimientos, habilidades y competencias a lo largo de la carrera para mantenerse al día y poder trabajar de forma segura, legal y seguridad, legalidad y eficacia. El CPD combina diferentes metodologías de aprendizaje, como talleres de formación, conferencias y eventos, programas de aprendizaje electrónico de formación, conferencias y eventos, programas de aprendizaje en línea, técnicas de mejores prácticas e intercambio de ideas, todo ello enfocado a que un individuo mejore y tenga un desarrollo profesional efectivo.

Uno de los objetivos de esta tesis será identificar las principales áreas de mejora para proponer planes de formación continua con el objetivo de mejorar el desempeño y la empleabilidad de los gestores.

1.2. Los Centros Deportivos Privados: Definición Y Clasificación



Según la Carta Europea del Deporte (1992), en su artículo segundo, punto primero, se considera deporte:

Todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación, organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física y psíquica, el desarrollo de las relaciones sociales o el logro de resultados en competiciones de todos los niveles. (p.8-9)

El deporte moderno implica muchas dimensiones y ha traspasado el ocio o diversión, llegando con más fuerza al ámbito de la salud, la estética o la competición. Rodríguez (2012) indica la complejidad del mercado económico en el deporte de competición, donde se incluyen la venta de ropa, entradas a eventos, publicidad, turismo, etc. A nivel no competitivo, veremos a continuación la importante evolución en cuanto al concepto de salud asociada al deporte. El aumento de la inversión pública en instalaciones deportivas en España y el avance de la práctica deportiva en la población hace que llegue el interés del sector privado, permitiendo el concepto de mercado o negocio del deporte.

En los próximos apartados se desarrollará cómo ha crecido este sector, que en España generó 39.117 millones de euros en 2018, lo que equivale al 3,3% del Producto interior Bruto (PIB), lo que se traduce en empleo en 414.000 puestos de trabajo, es decir, el 2,1% de la población ocupada (PWC & España Activa, 2020).

1.2.1. Definición De Centro Deportivo Privado

Existen en España numerosas tipologías de instalaciones deportivas, tanto de titularidad pública como privada. Los centros deportivos son salas denominadas también gimnasios. Nos centramos en este estudio en los centros deportivos de gestión privada, independientemente de la titularidad, es decir, donde el servicio tiene ánimo de lucro (Chelladurai, 2013), y a cambio del servicio deportivo el cliente realiza un pago (Bakken, 2004).

Existen varias clasificaciones, como la de Pinillos (2004), que diferencia los centros de titularidad pública pero gestionados por entidades privadas (concesión), las grandes cadenas (más de cuatro centros), las pequeñas (menos de cuatro), y los centros ubicados en hoteles.

En función del tamaño, puede tener la orientación a una o varias actividades, disponiendo de una sala de musculación, varias salas para la práctica de varias modalidades de actividades y en ocasiones disponen de piscina.

Rial (2007), realiza una definición genérica, indicando que estos centros son establecimientos centrados en la prestación de servicios para la realización de práctica de actividad física. Es más específica la definición de García-Fernández et al. (2012), que lo denomina como instalaciones deportivas que ofrecen una serie de servicios indoor en espacios polivalentes o salas de fitness, para que los usuarios puedan realizar su práctica deportiva, permitiéndoles así mejorar su salud y sus condiciones físicas y psíquicas.

1.2.2. Definición Del Sector De Los Centros Deportivos Privados O Centros Fitness

Sánchez-Martín (2011) indica la utilización del termino “centro fitness” como sinónimo de los centros deportivos privados, gimnasios, centros wellness o microcentros especializados, que definiremos en el apartado siguiente. Y es que el término “fitness” vienen de la unión de “fit”, que significa “forma física” y “ness”, traducido como “estado de”, es decir, este autor los define los centros fitness como:

Aquellos centros cuya oferta de actividades y servicios va dirigida a procurar la mejora del estado de forma, (...) mejorar aspectos relativos a la salud y al estado psicológico de la persona. Estas actividades forman parte del core business de estos centros. (p.18)

En este mismo sentido, Zaragoza (1994) definió a los centros de fitness como aquellos centros donde se aplican un conjunto de técnicas físicas que aseguran el mantenimiento del organismo, su forma física y la potenciación de la salud o Martín-Mariscal (2012) define que el

fitness es la actividad física planificada y constante en el tiempo, con el fin de alcanzar un determinado propósito como mantenimiento de la salud o una forma física óptima. Y cuando nos referimos al sector privado, Riseth et al. (2019) incluye el ámbito del lucro, destacando que en los centros deportivos privados o sector fitness supone una actividad económica, que presta servicios con fines comerciales.

El concepto del fitness se ha ido haciendo más frecuente en la terminología deportiva y pasa a entenderse como una filosofía de entender la vida que pretende alcanzar un nivel adecuado de salud a través de un estilo de vida equilibrado, en el que el ejercicio físico moderado, personalizado y continuado, cobra una importancia capital, y que complementándolo con otros hábitos saludables potenciarán los beneficios que éste aporta (Colado, 1998). Se asocia así el concepto saludable de la actividad física al acercamiento a un estilo de vida que, unido a otros planos, logran un beneficio general.

Al haberse incorporado en el siglo XXI el concepto de salud integral, desde el punto de vista de los centros deportivos, ha llevado a la incorporación de servicios con una finalidad de salud o estética (dietética, fisioterapia, estética o relajación) (Sánchez-Martín, 2011) y también a nuevas disciplinas denominadas cuerpo y mente (taichí, yoga o meditación). Algunos de estos centros fitness añaden zonas de Spa o zonas agua para la relajación o reducción del estrés para desarrollar el concepto de bienestar físico y mental y muchos suman el concepto de la faceta socializadora, con múltiples actividades que demanda la sociedad actual (Barros y Gonçalves, 2009; Gómez et al., 2008).

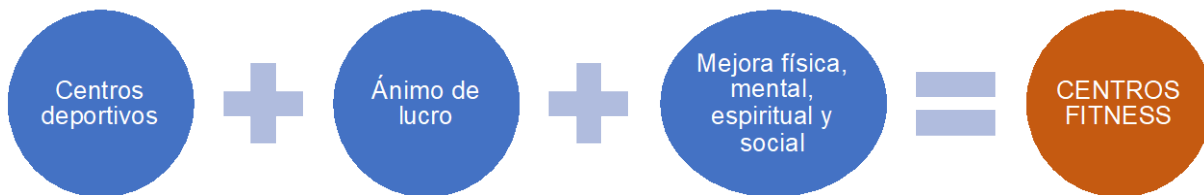
Resumiendo, incluimos, como se aprecia en la Figura 4, en un concepto amplio de los centros fitness a todos aquellos centros:

- Con diferentes denominaciones: gimnasios, centros deportivos, centros Wellness, o microcentros.
- Con ánimo de lucro.

- Que además de incluir actividades para la mejora de la forma física, incluyen actividades y servicios para la salud mental y espiritual, siendo uno de sus objetivos la faceta socializadora y de diversión.

Figura 4

Características de los centros fitness



1.2.3. Evolución De Las Demandas De La Población En Actividad Física, Las Características De Los Centros Deportivos Privados Y La Figura Del Gestor Deportivo

El sector del fitness es un campo en constante cambio, renovación y evolución. Los centros han evolucionado en tamaño, número y tipo de actividades y en paralelo, ha ido evolucionando la gestión de dichos centros, pasando de ser gimnasios familiares a disponer un gestor deportivos profesional (Sánchez-Martín, 2011).

Aunque hay manuales del siglo XVIII que se referían a los beneficios del movimiento sobre la salud, partimos de los primeros gimnasios, del siglo XIX, que eran pequeños negocios donde la actividad principal era el culturismo, las dimensiones eran reducidas, con una sala de peso libre y otra sala más para actividades dirigidas. Durante ese siglo se inauguran diferentes cadenas de gimnasios que dan lugar a diferentes escuelas, destacando la Escuela Sueca, la Alemana, la Francesa y la Inglesa, esta última con una orientación más deportiva, incluyendo juegos y deportes (Reverter y Barbany, 2007).

Durante más de un siglo, se mantuvo este concepto de gimnasios para el culturismo y se añadió la práctica de artes marciales. También se comienza a entender el fitness como actividad terapéutica mediante la actividad física y el movimiento (Reverter y Barbany, 2007).

En la década de 1960 y 1970, comienza la personalización de los programas con objetivos de mejora de la composición corporal o la potencia aeróbica (Pollock, 1973). En esos años aumenta la demanda hacia estilos saludables debido a los cambios sociales y laborales, aumenta en Estados Unidos el sedentarismo, el estrés, la depresión o la obesidad (Landa, 2016), lo que lleva a más personas a los centros deportivos para contrarrestar esos hábitos de vida. En esos años, surgen tendencias diferentes de actividades, tras una publicación en 1968 de Kenneth Cooper denominada *Aerobics* (Cooper, 2018), que combina ejercicios aeróbicos y música para hacer un programa de entrenamiento aeróbico, pasando a venderse como “clases de aerobics”. Gracias a esto hay un mayor acercamiento de otra población, las mujeres. Pero se mantenían las actividades de fuerza o artes marciales anteriores, por lo que los centros comienzan a ser más grandes para incluir más salas donde impartir estas nuevas actividades.

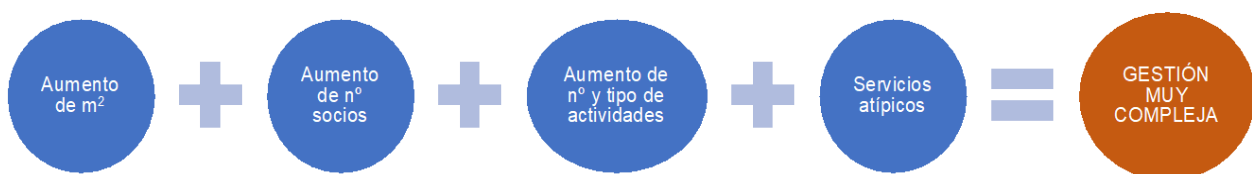
Cada vez más se relaciona a los gimnasios con el concepto saludable para lograr un cuerpo más sano y prevenir enfermedades, aunque centrado en el desarrollo de la fuerza, para verse vigorosos y fuertes (Teva-Villén, 2012), es el anteriormente definido concepto de fitness, con un objetivo de mejora de la condición física, no por competición, sino por salud (Casimiro et al., 2005).

Estos centros deportivos privados o centros fitness, de gestión familiares, de unos 300-400 m², con sala de musculación y una o dos salas para el desarrollo de actividades como artes marciales o aeróbic (Sánchez-Martín, 2011) fueron evolucionando al aparecer otras muchas actividades que, buscando el beneficio de la actividad física para la salud del practicante, mezcla música y variedades de ejercicios y coreografías, como el Body Pump, Step o ciclismo indor (Reverter y Barbany, 2007).

Por ello, a finales de los años 90, en España, las instalaciones deportivas fueron de mayor tamaño, con más de 2.000 m² con espacios polivalentes que acogían diversas actividades (salas de musculación, piscinas, salas para actividades dirigidas, etc.), servicios complementarios y suplementarios, que empiezan a dirigirse a otros objetivos además de la salud, como relajación o socialización (Sánchez-Martín, 2011), estos centros necesitan estructuras organizativas y gestores profesionales. Los gestores deportivos tienen que planificar, además de la oferta de servicios tradicionales, un mayor número de actividades monitorizadas, servicios de entrenamiento personal o asesoramiento deportivo y servicios atípicos como peluquería, estética, nutrición, fisioterapia, zonas de relax, aparcamientos o cafeterías, entre otros, todo lo cual fomentando las relaciones sociales y el uso de otros servicios además de los relacionados con la actividad física o el deporte (Dorado, 2006). Es lo que otros autores (De la Cámara, 2015) denominan diversificación de actividades, que también ha llevado a incorporar el concepto de “wellness”, donde ya no solo el objetivo es mejorar la forma física, sino que desarrolla los planos mental y emocional. Estos centros, a la vez que han aumentado su tamaño en metros cuadrados, lo hacen también en número de abonados, que unido a la ampliación de actividades deportivas y aparición de actividades complementarias y suplementarias (Figura 5), provoca que la gestión sea tremendamente compleja García (2007).

Figura 5

Circunstancias que hacen más compleja de la gestión de los centros deportivos privados



A finales del siglo XX en España se comienza a utilizar otras formas de gestión para las instalaciones deportivas públicas, como son las concesiones administrativas, por lo que la

financiación, el control y la supervisión estaban en manos públicas, pero la gestión era privada, tal y como establece la Ley 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.

Ya en el siglo XXI, aparece otro concepto de centro deportivo privado, más pequeño, entorno a 200 m², con servicio único y/o personalizado, son los microcentros (Sánchez-Martín, 2011), que posteriormente pasarían a denominarse centros boutique. La población va alcanzando una madurez como usuario de centros deportivos, y los gestores deportivos se afanan en encontrar otros nichos de mercado que aporten más valor al cliente, como son un servicio más personalizado o la participación en actividades para un sector de la población concreto, como embarazadas, personas con dolores de espalda o actividades específicas para mujeres.

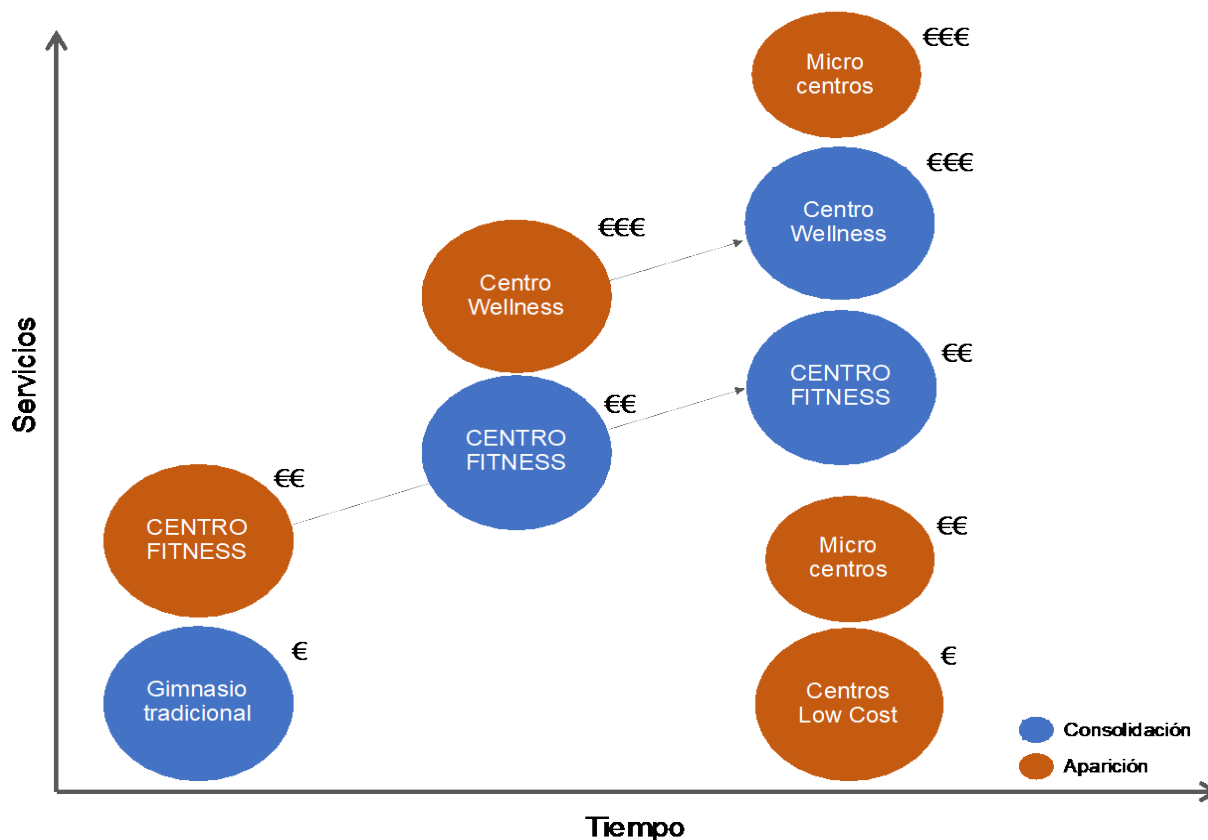
Con la crisis económica internacional de 2009, llegó a España el concepto de centros deportivos privados "Low Cost", con cuotas mensuales por debajo de 20€, abriendo un número importante de estas instalaciones (De la Cámara, 2015). Este segmento basa su valor en el precio, disminuyendo algunos servicios o los metros cuadrados por socio para hacer más competitiva su oferta. Así, las empresas del sector Low Cost en España adoptaron estrategias como reducir los precios un 50% respecto a los gimnasios o instalaciones deportivas convencionales; el uso de la tecnología; un servicio de gimnasio básico; la ampliación de los horarios; la reducción al mínimo de los recursos humanos y la implantación de la filosofía del autoservicio (Algar, 2012).

En la Figura 6 vemos la evolución de los centros deportivos privados en función de los servicios y el precio a lo largo del tiempo, adaptada de Sánchez-Martín (2011) en el que podemos ver que actualmente ya están consolidados los centros fitness y los centros Wellness y que han aparecido en los últimos años los centros low cost y los microcentros, en este último los situamos en la parte inferior, por que suelen tener menos servicios que los grandes centros, pero también los podemos encontrar en la parte superior de la figura porque en ocasiones

ofrecen mejores servicios para una población concreta y además suelen tener cuotas mensuales más elevadas, ya que el servicio es más personalizado.

Figura 6

Evolución de los centros deportivos privados, adaptado de Sánchez-Martín (2011)



Por último, en la última década, además de afianzarse el concepto de actividad física para la salud, se produce la incorporación de la tecnología, que ha modificado el propio servicio deportivo. Los centros fitness disponen de un ecosistema conectado a internet, la maquinaria está conectada a la nube para recoger los datos de la actividad de los usuarios, que pueden ver sus progresos desde una app en el móvil, que se usan para lograr una mayor retención con procesos gamificados. La modificación del servicio deportivo por la tecnología también ha modificado la captación y retención de los socios (Valcarce-Torrente, 2020) y los gestores deportivos privados deben realizar sus campañas de marketing en paginas web, redes sociales y buscadores.

Una característica a destacar es que la aparición de estos nuevos modelos de negocio no ha sustituido a los anteriores, sino que todos conviven intentando captar a su segmento de población (Sánchez-Martín, 2011). Esto conlleva que las personas encargadas de gestionar cada uno de estos centros, los gestores deportivos privados, se han ido adaptando a las características de cada modelo, a la población a la que se dirigen y deben incorporar a su formación distintas áreas según las necesidades.

1.2.4. Clasificación Y Categorización De Los Centros Deportivos Privados

Partimos de la base de que no existe una clasificación única de los centros deportivos privados que los catalogue de una forma inequívoca. Existen clasificaciones por el tamaño de la instalación (en metros cuadrados), por la existencia de alguna instalación específica, como puede ser una piscina, box de crossfit o espacios de pilates con máquinas. Otra de las formas de clasificar los centros fitness es por el número de clientes, lo cual determina, en la mayor parte de los casos, una relación directa con el resto de los parámetros que se analizan. Otros estudios diferencian los centros fitness por el coste de la inscripción mensual, diferenciando centros low-cost, medium o premium. Vamos a reflejar las clasificaciones más relevantes que han realizado varios autores en los últimos años.

En el contexto de nuestra investigación se refiere a los centros deportivos privados y por tanto en las clasificaciones se va a indicar los centros de esta índole, por lo que cabe diferenciar entre los centros deportivos públicos y privados. Gambau (2002) clasificó las instalaciones deportivas como sector público, sector privado con ánimo de lucro y sector privado sin ánimo de lucro. Nos centraremos por tanto en el sector privado.

Realizamos la búsqueda en la literatura de este concepto que se refiere al ánimo de lucro. Siguiendo los informes de IHRSA (International Health Racquet and Sportsclub Association), se refleja en la Tabla 5 una clasificación **en función del carácter lucrativo del centro deportivo** (Covell et al., 2007), dentro esta clasificación, se diferencian entre los que

tienen ánimo de lucro a los clubes comerciales, que suelen ser de mayor tamaño y tienen sentido en si mismos, mientras que los clubes de fitness serian los que están incluidos en otro tipo de negocios, y la actividad deportiva de estos centros pasa a ser un complemento, el claro ejemplo sería el gimnasio de un hotel.

Tabla 5

Clasificación según el carácter lucrativo. Fuente: Covell et al. (2007)

Centro deportivo	Definición
Clubes Comerciales	Son clubes que se gestionan y organizan con fines de lucro, en los que se encuentran además de los servicios de salas de fitness, salas de actividades dirigidas y piscinas o spas, servicios anexos, los tratamientos personales de estética o entrenamiento personal.
Clubes de fitness con ánimo de lucro	Lo constituyen los centros que están en resorts, hoteles o estudios específicos.
Clubes de fitness sin animo de lucro	Pertenecen a centros de universidades, militares y hospitales. Su organización no tiene un fin lucrativo, y disponen para su construcción y mantenimiento de ayudas estatales.

Similar a la clasificación anterior, Bates (2008) utiliza **el factor del ánimo de lucro**, en la Tabla 6, descrito en los informes de IHRSA diferenciando la localización o funcionalidad del centro. La diferencia con la anterior es que en este caso se extraen como una categoría diferente a los centros de los hospitales o de las empresas.

Nuestro estudio está dirigido a centros con ánimo de lucro, multiactividad deportiva y con otros servicios anexos, en definitiva, serían los clubes comerciales en la clasificación de Covell et al. (2007) y los las organizaciones comerciales con fines lucrativos según los datos de IHRSA elaborados en la Tabla 6 por Bates (2008).

Tabla 6

Clasificación según el carácter lucrativo, localización y/o funcionalidad. Fuente: Bates (2008) extraído de IHRSA

Centro deportivo	Definición
Organizaciones comerciales con fines lucrativos	Grandes: Disponen de más de 1.858 m ² y más de 50 empleados. Están centradas principalmente en la retención e ingresos de los socios. Pequeñas: tienen menos de 929 m ² y menos de 7 empleados. Menor complejidad en los planes de marketing y la disminución en el personal.
Instalaciones comunitarias sin fines lucrativos	Tienen una exención de impuestos por proveer servicios de salud y programas de bienestar a precios asequibles. Estas instalaciones son los Jewish Community Centers (JCCS), YMCAs y centros y parques recreacionales. Ofrecen programas relacionados con la salud y el fitness, cuidado y desarrollo del niño, educacionales, de artes y campamentos de verano. Sus objetivos no son conseguir beneficios, sino ofrecer una programación que responda a las necesidades de los jóvenes, la familia, los adultos y las personas mayores.
Centros de fitness hospitalarios	Coexisten centros con ánimo y sin ánimo de lucro, aunque la mayoría no buscan beneficio económico. Ubicados en complejos hospitalarios, los usuarios son temporales, ya que su objetivo es terapéutico, rehabilitador o preventivo.
Centros de fitness corporativos	Se encuentran en las empresas y ofrecen programas de salud y fitness con el objetivo de reducir el absentismo laboral, el estrés en los empleados y propiciar un buen ambiente que redunde en una mejora de la productividad.

Otra clasificación muy utilizada para catalogar los centros es **en función del tamaño**. En la Tabla 7, García (2007) los diferencia según el número de socios y los servicios de que dispone, asociado a la superficie del centro. No se diferencian en este estudio los microcentros, que como nos indicaba el Observatorio Andaluza del Deporte (2020) es el mayoritario en Andalucía, aunque no el prioritario de nuestro estudio, ya que no suelen disponer de una figura diferenciada de gestor deportivo. Según esta clasificación, incluiríamos a todos estos tipos de centros, siendo nuestro criterio el geográfico, la Comunidad Andaluza.

Tabla 7

Clasificación en función del número de socios y servicios ofertados. Fuente: García (2007)

Centro deportivo	Definición
Gimnasio	Centros como máximo de 600 socios, con cuotas asequibles. Suelen tener una sala de fitness y una o dos salas de actividades dirigidas. Son centros privados en suelos privados.
Gimnasio Medium	Tienen entre 600 y 4.000 socios, gestiones privadas en suelo privado (propio o alquiler), con cuotas elevadas y con clientela con cierto estatus social. Suelen tener dos o tres salas de actividades dirigidas, una sala de fitness, Spa y piscinas climatizadas. El entrenamiento personal, centro de estética y de fisioterapia, ludoteca o peluquería suelen ser los servicios anexos. La calidad es un factor muy importante en estos centros.
Macro Gimnasio	Entre 4.000 y 9.000 socios. El trato al cliente es muy importante y son gestiones muy complejas por el número elevado de clientes. Cuentan con pistas de squash, pádel, salas de fitness, de cuatro a seis salas de actividades dirigidas, servicios anexos como ludoteca, peluquería o salas especializadas en diferentes actividades. El cliente es de una clase social media y las cuotas tienen precios asequibles ya que suelen ser concesiones administrativas.
Mega Gimnasio	Compuesto por más de 10.000 socios. En estas instalaciones los socios pueden invitar a dos o tres familiares convirtiéndose en una de las diferencias más importantes respecto a las otras tipologías. Son instalaciones muy grandes con todo tipo de pistas (tenis, fútbol, fútbol 7, salas de fitness, piscinas interiores y exteriores, salas de uso polivalente, etc.) en las que el componente social es importante por la familiaridad que se pretende en ellas.

Al igual que el autor anterior, hay otro estudio (Reverter y Barbany, 2007) que también ofrece una clasificación (Tabla 8) **en función de los servicios que ofrece y por tanto según los espacios más frecuentes.**

Esta clasificación atiende a una tipología que no siempre se cumple, si bien intenta dar un estándar, porque la ampliación de metros cuadrados de los centros deportivos no siempre sigue estas reglas.

Tabla 8

Clasificación según los servicios más ofertados. Fuente: Reverter y Barbany (2007)

Centro deportivo	Definición
Gimnasio	Disponen de la sala fitness (musculación y cardiovascular), además de salas de actividades dirigidas y de artes marciales.
Centro Fitness	Además de las anteriores, incluye salas más específicas como sala de pilates, spinning y gimnasias suaves (yoga, taichí, etc.). Incluye zona médica. Dejan de incluir artes marciales.
Fitness Center	A las anteriores, añade zona de agua (piscina, spa, saunas, etc.) y zona de estética (peluquería, técnico estética, etc.).
Centros fitness & Wellness	Este tipo de centros incluye otras actividades que no tienen ninguna relación con la actividad deportiva, como son la zona de restauración y de ocio (tiendas, lavandería, etc.)

Otra clasificación, recogida en la Tabla 9, es distinta a las anteriores, ya que cataloga a los centros fitness **en función del número de usuarios y tamaño de la plantilla** (Burgos y Cepero, 2019), estableciendo una relación directa entre ambas variables. El objetivo de nuestro estudio son los centros medianos y grandes, que si tienen una figura de gestor deportivo, e incluso en los centros fitness grandes son varios los puestos que ejercen funciones de gestión o dirección, como el director, el director técnico y los coordinadores de las diferentes áreas del negocio.

Tabla 9

Clasificación en función del número de socios y trabajadores. Fuente: Burgos y Cepero (2019)

Centro deportivo	Definición
Centros Fitness Pequeños	Tiene menos de 300 socios y un 74% de ellos tienen entre 1 y 5 empleados.
Centro Fitness Mediano	Este tipo de centros tiene mas variedad porque acoge centros de modalidad única y gimnasios, el numero de socios oscila entre 301 y 1.000. El 70% de estos centros tienen una plantilla de 6 a 15 trabajadores.
Centro Fitness Grande	El número de socios supera los 1.000 socios y el 73% de estos centros supera los 15 empleados.

En los numerosos informes que se realizan sobre el sector de fitness, una variable de clasificación muy recurrente, que presentamos en la Tabla 10, es la clasificación **en función de la cuota que pagan los socios y modelo de gestión** (Valcarce y Javaloyes, 2012).

El concepto de centros deportivos fitness low-cost ha sido definido por varios autores en España, destacando los informes anuales de este tipo de centros desarrollado por la consultora Valgo. Estos centros tuvieron su auge a consecuencia de la crisis económica de 2009, ofreciendo menos servicios a cambio de cuotas inferiores. En su informe de 2019, la consultora Valgo establecía que la cuota máxima para este tipo de centros era de 23,99€, siendo en los primeros informes, de 2012, de 19,99€ (Valcarce et al., 2019), en 2021 otro estudio propone un cifra similar, 21,99€ para ser considerado low-cost (Santacruz et al., 2021). Sin embargo hay otros autores , como Cereijo et al. (2019), que suben esa cuota hasta los 30€ para analizar a los centros low-cost. Tengamos en cuenta las diferencias de precios generales y coste de la vida entre las distintas regiones de España. Los centros low cost tienen una implantación casi en su totalidad en las grandes ciudades, y es Madrid la que dispone de un mayor número de este tipo de centros, siendo considerable los precios de la capital con los que pueda tener cualquier otra ciudad de tamaño medio.

Tabla 10

Clasificación según cuota y modelo de gestión. Valcarce y Javaloyes (2012).

Centro deportivo	Definición
Low Cost	Son grupos o cadenas, generalmente franquiciados. Tienen una política de precios muy reducidos frente a la competencia, mínimos servicios, actividades y escaso personal. En la actualidad este modelo de gimnasios cuenta con las mismas actividades y servicios que un gimnasio medio. Las claves de este modelo de negocio residen en conseguir un gran volumen de usuarios, y a su vez reducir todos los costes fijos y variables.
Centros Sociales/ Familiares	Son grandes complejos deportivos públicos, generalmente con un modelo de gestión indirecta. Tiene un gran componente social/familiar por su amplia oferta de actividades, servicios y horarios, pudiéndose dirigir a un target mucho más amplio.
Premium	Destacan por tener una oferta de servicios y actividades personalizadas. Están encaminados a un segmento de la población con alto nivel adquisitivo. En esta tipología de centros hay un claro objetivo y concepto de salud, para lo cual cuentan con profesionales especialistas en tres materias: ejercicio físico, nutrición y dietética. Dentro de la instalación se cuidan especialmente otros factores como el confort, la limpieza, la imagen de marca y detalles en la instalación.
Estudios Especializados	Son centros con escasas dimensiones, cuyo objetivo es ofrecer una actividad o servicio concreto. Estas actividades van focalizadas a un segmento de la población específico. Este tipo de actividades tienen un componente de exclusividad, el cual lleva asociado unas cuotas muy elevadas. La capacidad o volumen de socios es indudablemente inferior a cualquiera de modelos anteriormente presentados

Las clasificaciones por cuota son frecuentes, además de la citada por Valcarce y Javaloyes (2012), los informes que realizan las consultoras sobre el sector fitness en España clasifican a los centros para su análisis según cuota (LifeFitness, 2020; Valcarce-Torrente, 2020). Vemos en la Tabla 11 la clasificación propuesta en el informe del Mercado del Fitness en España en 2020, donde podemos observar la diferencia con el estudio anterior por la inclusión de los centros concesionales y los centros de 24 horas.

Tabla 11*Clasificación de los centros deportivos del sector fitness LifeFitness (2020)*

Centro deportivo	Definición
Concesional	Centros de titularidad pública con gestión privada, normalmente con el reclamo de la piscina, entorno a la cual, se ofrecen más servicios. Predominan pequeños operadores que gestionan un reducido número de centros localizados en una única zona. Este modelo ha ido evolucionando desde la externalización de personal hasta la construcción de la obra, con una explotación por un largo periodo de tiempo.
Low Cost	Gimnasios por debajo de los 30 euros. Se diferencia una variante, denominada Low Price, con precios reducidos, pero con mayores servicios y calidad. Este segmento está constituido por cerca de 40 operadores, aunque seis acumulan una cuota del 65% en número de centros (280 instalaciones). Hay grandes diferencias por regiones, por ejemplo. Madrid, tiene más de un centenar, Cataluña 38 y Andalucía 36. No suelen tener piscina ni otros servicios como spa. Incluso en algunos de estos centros cobran por servicios esenciales como las duchas.
Medium	Tiene la competencia directa del modelo concesional, lo que condiciona las tarifas y la existencia de instalaciones de agua. Su propuesta de valor es asimilarse a clubes sociales con actividades para diferentes poblaciones, ya sea infantil o de la tercera edad, con cuotas entre los 30 y 65 euros. Las familias pueden realizar actividades con unas tarifas muy competitivas y favorecen la socialización. Además de la oferta tradicional de servicios deportivos, se ofrecen otras prestaciones adicionales, como ludotecas, servicios de ayuda al estudio, cursos de formación, etc.
Premium	Su propuesta de valor es la exclusividad, equipamiento y última tecnología, entrenamiento y tratamientos revolucionarios. Dirigido a un segmento de población con nivel económico alto, con servicios adicionales que los distancien del segmento médium. Las cuotas mensuales rondan los 100 euros. Se sitúan en ubicaciones singulares que les confieren un halo de distinción entre el resto de segmentos.
Boutiques	Se impone la especialización, como centros de entrenamiento personal, crossfit o boxing. Tienen menos metros cuadrados, con ambiente de cercanía y personalización. Las cuotas son altas, llegando en ocasiones a las de los centros Premium.
Centros 24 horas	Apertura las 24 horas de los 7 días de la semana, rompe la barrera de entrada por falta de tiempo y se potencia el “pago por uso”, en lugar de los abonos mensuales.
Gimnasios de barrio	Con menos metros que los gimnasios médium, buscan la proximidad.

Esta clasificación se dividiría en dos si diferenciamos por modelo de gestión, el centro concesional, de propiedad pública, y el centro privado. Además de la diferencia por el modelo de gestión, esta clasificación afecta a otras variables como precio, superficie y tipo de instalaciones (Ortín, 2010).

Atendiendo a estas clasificaciones, nuestro estudio se centra en los centros deportivos privados, tanto de titularidad privada como los denominados concesionales, es decir, centros de titularidad pública pero que gestiona una empresa privada. Estos centros por tanto serán con ánimo de lucro, es decir, clubes comerciales, excluyendo los centros hospitalarios, hoteleros, militares y de empresas (Bates, 2008; Covell et al., 2007). Se incluyen los centros con todo tipo de servicios e instalaciones descritos en las clasificaciones de García (2007 y Reverter y Barbany (2007), pero excluyendo a los pequeños centros con menos de cinco trabajadores descrito por Burgos y Cepero (2019).

El tipo de cuota se incluirá como variable en el estudio, según la clasificación de LifeFitness (2020) y Valcarce y Javaloyes (2012), si bien se excluyen los centros boutique y los centros 24 horas.

1.3. Comparativa De La Gestión Deportiva En El Ámbito Público Y Privado



**Cada vez más similitudes que diferencias.
Los objetivos son similares pero los métodos y la organización son distintos.**

1.3.1. La Gestión Deportiva Pública: Definición Y Competencias

Nuestro estudio se centra en los gestores deportivos de centros privados, siendo uno de los objetivos poder compararlos con los gestores municipales. Para ello, vamos a contextualizar la gestión deportiva en el ámbito público y destacar las principales diferencias con el ámbito privado.

En capítulos anteriores hemos definido la “gestión deportiva” en general, pero varios autores han definido la gestión deportiva municipal:

Para Martínez (2012) es “el conjunto de acciones y efectos de planificar y comunicar situaciones de intervención deportiva, por parte del Ayuntamiento, dirigidas a los elementos del Sistema Deportivo Local” (p. 18).

García-Unanue et al.(2013) la definen como la aplicación y adaptación de técnicas, métodos y herramientas propias de las ciencias empresariales a la industria del deporte, extrapolándolo a la gestión deportiva municipal, adaptando la gestión deportiva a los intereses, necesidades y particularidades del municipio en materia deportiva, cuya competencia recae en el Ayuntamiento.

Martín-Caballero (2015) afirma que es el “conjunto de políticas, de competencias propias o impropias, de acciones y efectos de planificar y comunicar, adaptadas a los intereses, necesidades y particularidades del municipio y de su Sistema Deportivo Local, en materia de deporte, cuya competencia recae en el Ayuntamiento para llevar a la práctica el denominado deporte para todos en los espacios deportivos de titularidad municipal” (p. 17).

La Administración pública tiene encomendado el fomento del deporte por la Constitución Española (art. 43.3), y así lo ha desarrollado en las diferentes normas estatales, regionales o locales. En Andalucía, quedó incluido en el Estatuto de Autonomía, 2/2007 de 27 de marzo en el artículo 92.2m., donde se indican las competencias del gobierno regional, “Promoción del deporte y gestión de equipamientos deportivos de uso público”. Además, la Ley 5/2016, de 19 de Julio, del Deporte de Andalucía (2016) establece en su artículo 5 que:

Los poderes públicos de Andalucía, en el marco de sus respectivas competencias, fomentarán el deporte y tutelarán su ejercicio, en los diferentes niveles y ámbitos deportivos, con el fin de alcanzar estándares de calidad y excelencia, la satisfacción y la fidelización de las personas deportistas, a través de una práctica deportiva compatible con la salud y la seguridad. (p. 13)

1.3.2. Evolución Histórica De La Gestión Deportiva

La gestión deportiva en España es una consecuencia de la importante construcción de instalaciones en la década de los 80, era una construcción por parte de los organismos públicos, con un objetivo social, más que económico, y por tanto la gestión comenzó siendo para el fomento de la práctica deportiva de la población (Puig, 1994). Para la organización del deporte municipal surgieron formas organizativas diversas, como los patronatos o fundaciones deportivas (García-Ferrando et al., 2009). En los años 70 y 80 se crean los INEFs (Institutos Nacionales de Educación Física) de donde saldrán los primeros licenciados.

Tras la crisis económica de 1993, los poderes públicos deben priorizar otros servicios públicos más elementales, como la sanidad y la educación, por lo que se da un cambio en la política de gestión deportiva pública hacia la eficiencia y sostenibilidad del propio servicio deportivo. Además, la aparición de la oferta deportiva privada en mayor número hace que la oferta pública se oriente más a complementar la privada y centrarse más en el interés social y redirigen la inversión de infraestructuras a donde no llega la iniciativa privada (Andrés-Pérez y Delgado-Lacoba, 1995). La evolución que han sufrido los gestores deportivos ha sido paralela a la acaecida en el sector deportivo en España (Gómez-Tafalla et al., 2005), y en estos años se requería una progresiva profesionalización de los gestores, que tienen mayor demanda, pasando de 1.613 directores de instalaciones deportivas en 1973 a 6.096 en 1991 (Méndez, 2014).

El incremento de los practicantes de actividad física y las nuevas demandas en cuanto a espacios y actividades abre paso a las entidades privadas extranjeras y nacionales, que vienen a satisfacer las nuevas necesidades, desarrollándose la gestión deportiva de centros privados, más enfocados a la calidad del servicio, eficacia, eficiencia y rentabilidad económica (Méndez, 2014). Durante la primera década del siglo XXI destaca la necesidad de una especialización de los puestos directivos en los centros deportivos (Gómez-Tafalla, 2013; Gómez-Tafalla y Núñez, 2011), que den servicio a la gran diversificación de productos y servicios, diferentes motivaciones y practicantes (Piñeiro, 2007).

En **Andalucía** la evolución ha sido similar a la del resto del país, según Vázquez-Pérez (2013), se diferencian tres etapas:

1.- PRIMERA ETAPA (1979-1985). Esta etapa comprende desde la Constitución de los Ayuntamientos democráticos hasta la Ley de Bases de Régimen Local, caracterizado por:

- Municipalización: creación de los ayuntamientos democráticos. Se crean estructuras organizativas imitando a otras regiones, como patronatos, institutos y fundaciones.
- Demanda: el objetivo era crear la demanda, casi inexistente hasta ese momento.
- Rentabilidad deportiva: se ponen a profesores de educación física la frente de la estructura deportiva municipal. Se construyen y remodelan instalaciones y se crean escuelas deportivas municipales, motivando a los familiares para que también hiciesen deporte.
- Falta de tejido asociativo: casi no había clubes deportivos, porque las federaciones no llegaban a los pueblos. Solo existía el deporte de rendimiento y se inspiran en la Carta Europea del Deporte para Todos de 1975 para intentar que el deporte llegue a toda la población.
- Precios políticos: para promocionar la práctica deportiva se entendió que lo mejor era la gratuidad o casi gratuidad.

2.- SEGUNDA ETAPA (1985-1998). Desde la ley de bases de régimen local hasta la primera ley del deporte de Andalucía:

- Deporte municipal es todo el deporte que se realiza en el municipio, aunque no sea gestionado por el ayuntamiento, lo que provocó enfrentamiento con empresas, federaciones y clubes, ya que parecía que todo lo tenía que gestionar el Ayuntamiento.
- Construcción de instalaciones deportivas, sin contar con los colegios públicos, que también fueron dotados de instalaciones.
- Excesiva diferencia entre precios y costes, ya que se siguió aplicando “precios políticos”. Esto afecta a la construcción de instalaciones y repercute negativamente en el valor del deporte municipal.
- Rentabilidad deportiva y social, que está por encima de la rentabilidad económica. Se comienza a rentabilizar socialmente los servicios deportivos con actividades terapéuticas.
- Se sigue generando demanda. Todavía es bajo el porcentaje de población que practica deporte, por que lo que sigue la promoción para incrementarla.

3.- TERCERA ETAPA (1998-2010). De la Ley del deporte de Andalucía a la Ley 5/2010, de 11 de junio, de Autonomía Local y la Ley 6/2010, de 11 de junio, reguladora de la participación de las Entidades Locales en los tributos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

- Construcción de instalaciones deportivas de interés federativo, tecnificación y rendimiento, sobre todo entre 2004 y 2008. Se plantea si deben ser los ayuntamientos los que hagan frente a estas construcciones.

- Concesiones administrativas, que permite que entidades privadas gestionen instalaciones públicas.
- Modificación de estructuras organizativas: la más habitual es el organismo autónomo local. Se diferencian empresas públicas y servicios municipalizados.
- Organización de eventos deportivos: se organizan muchos eventos deportivos como reclamo turístico, con un coste millonario, financiado por la Turismo, patrocinadores privados y otras administraciones.
- Satisfacer y fidelizar la demanda: una vez que la demanda ha subido, comienza la fase de satisfacción y fidelización.

Posterior a estas tres etapas definidas por este autor, continuaron años difíciles para los servicios deportivos. Una fuerte crisis financiera mundial y el pinchazo inmobiliario en España hizo que las administraciones se quedasen sin fondos, en muchos casos ni para mantener algunas instalaciones deportivas abiertas. Posteriormente hubo otra decisión política que afectó a los servicios deportivos, que fue la subida del IVA, hasta el momento reducido para el deporte. En Andalucía se aprobó en 2016 la segunda ley del deporte, que incluye una gran novedad que afecta a la gestión, como es un inicio de la regulación de las profesiones del deporte, exigiendo la titulación universitaria de ciencias de la actividad física y del deporte para el puesto de director deportivo, como ya habían hecho años atrás otras comunidades autónomas.

1.3.3. *Gestión Deportiva Pública Versus Privada*

Se han realizado numerosos estudios de diferentes sectores para comparar las diferencias y semejanzas entre la gestión pública y privada, Boyne (2002) recoge 34 de estos estudios y de las trece hipótesis planteadas sobre las diferencias entre ambos sectores, solo

tres han sido respaldadas: las organizaciones públicas son más burocráticas, los directivos públicos son menos materialistas y tienen un compromiso organizativo más débil que sus homólogos del sector privado.

Un estudio sobre las diferencias en la gestión pública y privada en deporte en España (García-Unanue et al., 2017), concluye que el sector privado se preocupa más por la satisfacción, la fidelidad y la captación de los clientes. Por otro lado, los gestores privados indican que tienen más autonomía y se centran más en la innovación, mientras que los gestores públicos lo hacen en la legalidad. Aunque también se indica que cada vez más los objetivos se van asemejando.

Efectivamente, como concluye Boyne (2002), la gestión de los centros deportivos públicos, bien sean gestionados por la administración nacional, regional o local, está regida por la normativa que afecta a cada localidad y es más burocrática. También esto se refiere a la propia figura del gestor o director deportivo, que en el sector público tienen unos órganos políticos que adoptan decisiones y además existe el Director del Servicio Deportivo que a su vez tiene Jefes de Departamento, uno de ellos dirigido por el Director técnico-deportivo. En el sector privado asociativo (clubes y federaciones), encontramos la Junta Directiva como órgano decisor y el Director Gerente asume las labores de Dirección y Gestión Profesional, que a su vez está apoyado por Director Técnico-deportivo, responsable técnico de los servicios deportivos. En el sector empresarial se repite este esquema (Gambau, 2017).

Si bien hemos visto definiciones propias de la gestión deportiva municipal, todas ellas representan la misma idea de gestión deportiva, pero supeditada a las necesidades de la localidad concreta, donde se indica que las decisiones o estrategias están supeditadas a los organismos políticos correspondientes. Por ello, los gestores del ámbito público tienen menos margen de actuación que los del sector privado (Desmarais y de Chatillon, 2010). Esto implica que, además de las casuísticas del propio servicio deportivo a gestionar, se tienen en cuenta

otras circunstancias sociales o políticas, de ahí la conclusión de los 34 estudios de Boyne (2002) de que los gestores públicos son menos materialistas.

Otra de las diferencias es que en el sector público se presta menos atención a la misión y objetivos, y no hay una relación entre la remuneración y los objetivos, siendo estos aspectos muy importantes en el sector privado (Desmarais y de Chatillon, 2010), esta falta de relación entre cumplimiento de objetivos y remuneración afecta a la importancia que le dan los gestores públicos a la trayectoria profesional, menor que la del sector privado (Willem et al., 2010). Por otro lado, los gestores públicos tienen menos satisfacción extrínseca e intención de continuidad en el puesto (Wang et al., 2012) y presentan un menor interés por la orientación al cliente (Desmarais y de Chatillon, 2010).

En las últimas décadas, ya no es tan marcada la diferencia de gestión pública y privada, ya que comienza la interrelación con otras fórmulas de gestión: directa, indirecta y mixta. Se produce una proliferación de la externalización de los servicios públicos (Méndez, 2014). Y es que la modernización y mejora de los servicios públicos municipales tienen la necesidad de asimilar, adaptar e incluir en su gestión métodos y técnicas del sector privado, donde se ha avalado su utilidad. Por otro lado, el sector privado mejora valores como la solidaridad o equidad, básicos en el sector público (García-Unanue, 2014). Algunos estudios han comparado las variables que más valoran tanto los gestores privados como los públicos a la hora de gestionar la calidad, y destaca la contabilidad, la asignación de responsabilidades, la eficiencia y la eficacia (Van Der Wal et al., 2008).

Resumimos en la Figura 7 los diferencias entre los dos ámbitos, público y privado, pero podemos concluir que, si bien existen algunas diferencias, también hay muchas similitudes, ya que ambos sectores buscan la excelencia, optimizando sus recursos, sin embargo, aunque los objetivos sean similares, los métodos y la organización si presentan grandes diferencias (Gallardo et al., 2008).

Figura 7

La gestión deportiva pública Vs gestión deportiva privada



**Cada vez más similitudes que diferencias.
Los objetivos son similares pero los métodos y la organización son distintos.**

1.3.4. Estudios De Gestores Deportivos

El acceso a los puestos de gestores deportivos de centros públicos es mediante convocatorias públicas – oposiciones o concurso oposición – y hasta el año 2016 no había ningún requisito en cuanto a titulación específica para las profesiones del deporte en Andalucía. Como se ha comentado, en las últimas décadas del siglo anterior se produjo un impulso en España y en Andalucía al deporte en el ámbito público y por tanto los puestos de gestión deportiva pública son estudiados por diferentes autores (Campos, 2004; J. Gallardo y Campos, 2011; Gómez-Tafalla, 2003; González-Naveros, 2015; A. López y Luna-Arocas, 2000; Rodenas et al., 2014).

En estos estudios se identifica un perfil de gestor deportivo público con predominancia de hombres, de mediana edad, con poca experiencia previa en gestión deportiva y largas carreras en los puestos actuales. Sin embargo, son pocos los estudios que analizan al gestor deportivo de centros fitness, algunos analizan a todos los puestos de centros deportivos o no diferencian si la gestión es pública o privada. En los últimos 10 años comienzan a analizarse aspectos de los gestores deportivos de centros fitness o centros privados (Baena-Arroyo, 2017; García-Fernández, 2011; León-Quismondo, 2019; Rodríguez-Cañamero et al., 2018). En la mayor parte de los estudios, el objetivo no es el propio gestor privado, sino alguna casuística de estos centros, como la satisfacción de los clientes, las bajas y retención de socios o en la influencia de la tecnología en el servicio.

Las áreas de la gestión deportiva son complejas y se han estudiado las competencias del puesto (Barranco et al., 2015; Campos, 2007; Carratalá et al., 2004; García-Tascón y Pradas, 2017; Méndez, 2015; Rosado et al., 2014), pero del gestor deportivo público.

El sector del fitness, al igual que ocurre con otros estudios de sectores privados, es menos accesible para la investigación, además, en nuestro caso, es un puesto más joven que el del gestor municipal. La falta de unificación de criterios de análisis y metodología, junto con las diferencias territoriales, tipo de entidad u otras variables, hacen difícil la comparación entre los distintos gestores en las investigaciones realizadas (Méndez, 2015). Por esto, uno de los pilares de este estudio es utilizar como base los estudios anteriores de gestores municipales en la comunidad andaluza para poder adaptarlo a la realidad del sector privado y realizar las comparaciones necesarias entre ambos.

1.4. El Sector De Los Centros Deportivos Privados En Números



1.4.1. ***Auge De Las Empresas Privadas Para La Gestión De Los Centros Deportivos, La Demanda Crea La Necesidad***

Se ha comentado en el capítulo anterior que la profesionalización de la figura del gestor deportivo se ha ido produciendo en paralelo a la evolución de las demandas de la población y de la construcción de diferentes instalaciones deportivas. Esta situación se dio en otros países, pero en España ocurrió al revés, ante la escasa demanda, se activaron diferentes iniciativas, sobre todo las construcciones de instalaciones deportivas, para posteriormente lograr su uso.

Figura 8

Evolución en España del sector deportivo hasta el interés por el sector privado



Construcción De Instalaciones Deportivas Públicas Y Fomento De La Práctica

Física

Partíamos en España de una práctica deportiva baja en la época pre democrática, donde las instalaciones deportivas dependían de los ingresos de las quinielas y el control lo tenían las Diputaciones Provinciales y la Delegación Nacional de Deportes (García Ferrando, 1990).

Con la llegada de la democracia y el impulso de los nuevos ayuntamientos democráticos, se produce un cambio y se busca la mejora de a calidad de vida de los ciudadanos. Empiezan a dotarse a los municipios de infraestructuras (Cecilio, 2000). En la década de los 70 comienza a reclamarse más infraestructuras, sobre todos en las grandes ciudades, pero las inversiones se destinaron a instalaciones de alta competición o espectáculos

deportivos. Solo hubo algunas actuaciones de infraestructuras populares en pueblos y barrios de las grandes ciudades (Gómez-Tafalla, 2003).

Durante la década de los 80 se construyen un gran número de instalaciones, si bien no se buscaba la rentabilidad económica, sino la social, consiguiendo aumentar la práctica deportiva de la población. No se hizo una planificación en base a las necesidades, sino a impulsos o reivindicaciones sectoriales (Celma, 2000). Los gestores deportivos eran del sector público en su mayoría, directores de instalaciones que, junto a los responsables políticos fomentaban la afluencia de personas a practicar actividad física. En el sector privado, en éstos años, el incremento de la demanda hacia la actividad física, lleva al emprendimiento de nuevos negocios, en su mayoría de carácter familiar, que ofrecían los servicios que se solicitaban (Rial, 2007).

Nuevas Demandas De La Población

La creciente preocupación de la población por la calidad de vida había provocado cambios en los hábitos de los españoles. Los ciudadanos valoraban más los hábitos de vida saludables y por tanto requerían que sus necesidades quedasen cubiertas, lo que obligó a los servicios municipales a realizar grandes esfuerzos para ofrecer servicios de calidad (Gómez-Tafalla, 2003). La gestión ya no solo consiste, en ofrecer actividades para fomentar el uso de las nuevas instalaciones, sino que se comienza a estudiar las demandas y para adaptar las actividades a las necesidades de los usuarios, orientadas a la salud integral (Casimiro et al., 2014).

En los años 90 del siglo XX, se había producido una aceleración en la demanda de práctica deportiva, pero surge una recesión económica a nivel nacional y europeo. Hasta aquel entonces los servicios deportivos públicos eran deficitarios y las administraciones tuvieron que priorizar servicios básicos como la salud, la educación o los servicios sociales, por lo que comienza el debate sobre la rentabilidad económica en los servicios deportivos públicos. Se

produce un cambio radical, y tanto en la construcción como en la gestión se tienen en cuenta la sostenibilidad económica. En esta década de los 90, aparecen con fuerza las empresas de servicios deportivos que permiten el crecimiento de la oferta de actividades deportivas con un equilibrio económico (Gómez-Tafalla, 2003). Hasta entonces, muchos servicios deportivos municipales ofrecían actividades gratuitas o con costes muy bajos, deficitarios en el servicio, por lo que los centros deportivos privados no podían competir en precio, sino en cubrir las necesidades que no satisfacía el sector público, pero los precios de los servicios deportivos públicos se incrementan, para lograr dicha sostenibilidad económica, y se abre la posibilidad de la aparición de negocios deportivos privados.

Interés Del Sector Privado En Los Centros Deportivos

Ya en el siglo XXI se consolida, junto a la oferta de actividades por parte de entidades públicas, un gran número de instalaciones deportivas privadas. Es el apogeo del sector del fitness, que responde a la necesidad de contar con un mayor número de instalaciones que sean especializadas, que a su vez logren mayores tasas de práctica deportiva (Campos, 2004; García-Ferrando y Llopis-Goig, 2011).

Funciona el círculo virtuoso, al haber más centros deportivos, hay más personas que practican actividad física, lo que lleva a más instalaciones deportivas. Los estudios de hábitos deportivos realizados desde 1980 así lo confirman (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021), el porcentaje de personas que realizaban deporte desde el año 2000, era el 22% de la población y en 2020 era del 56,9%. Tan solo en los últimos 5 años el incremento ha sido de más de seis puntos.

Los gestores públicos y privados se centraron en aumentar el número de personas que hiciesen actividad física y establecer programas para conseguir un hábito y lograr la adherencia de los usuarios. Los datos también demuestran un éxito en este sentido, porque la población

cada vez incrementaba la frecuencia de práctica, en 2015 el 19,5% de la población practicaba deporte a diario en 2020 ese porcentaje es del 27,1.

Los datos de 2020 tienen particularidades por haber sido el año de la crisis por COVID19 y habiendo estados confinados en los domicilios. Esto ha provocado cambios en los hábitos con respecto al lugar donde se realiza deporte. El 36,3% de los españoles afirma realizar deporte en casa, el doble que en 2015. El 45,3% practica deporte en instalaciones específicas, 13,5% menos que hace cinco años.

Durante el periodo de confinamiento en España, de abril a mayo de 2020, la actividad más practicada fue gimnasia suave (21,8%). Un 15% de los hombres y un 38,3% de las mujeres realizaron clases virtuales del gimnasio o dirigidas. En este mismo periodo de confinamiento, el 7% de la población indica que ha dejado temporalmente de acudir al gimnasio y 2,2% afirma haberlo dejado definitivamente. Las actividades más realizadas han sido ejercicios de flexibilidad y neuromotor (García-Tascón et al., 2020).

Pero destacamos en nuestro estudio la evolución que se produce en el lugar donde los españoles practican deporte. Podemos observar en la Figura 9 que el lugar donde practican deporte el 21% de los españoles en 2020 son los gimnasios, produciéndose un incremento con respecto a 2015, cuando era del 17,6%. Este mismo dato en 2010 suponía el 10% de la población y en el año 2000 era de tan solo el 3%.

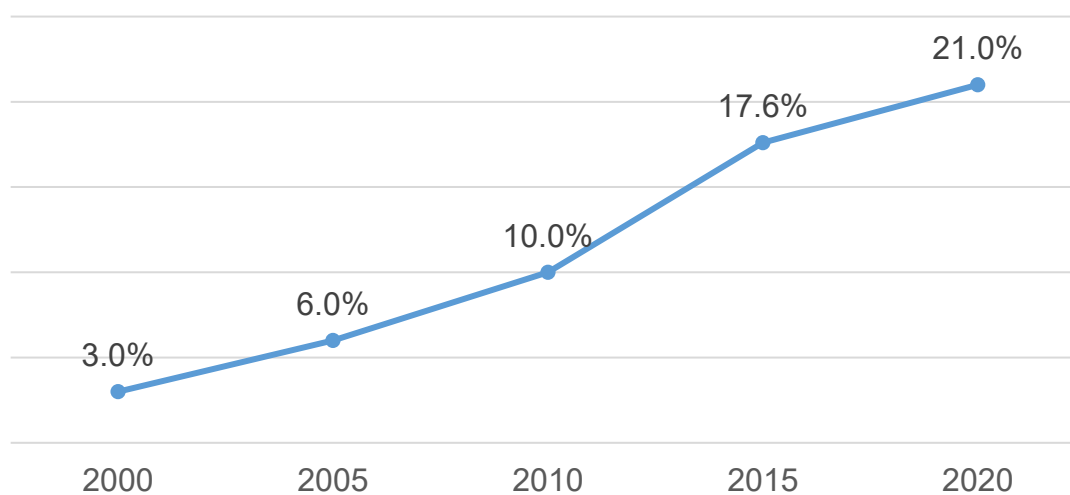
En tan solo 20 años se ha multiplicado por siete el número de abonados a los gimnasios en España, pasando del 3% en el año 2000, al 21% en 2020.

El perfil de las personas que acude como abonados a gimnasios en 2020, según este informe, es casi en igualdad hombres, con el 20,2% y mujeres, con el 21,8% pero dentro del rango de edad de jóvenes, ya que según avanzamos en edad disminuye el porcentaje de

abonados. Es la franja de los 15 a los 24 años la que mayor porcentaje representa, con el 30,1% y la de mayores de 55 años la que menos (12,7%). Por un lado, los gestores deben hacer esfuerzos por atraer a la población de mayor edad, pero por otro, el alto volumen de jóvenes que hay en los centros deportivos augura un futuro muy prometedor para el sector.

Figura 9

Evolución del número de abonados a gimnasios en España. Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2000 a 2020



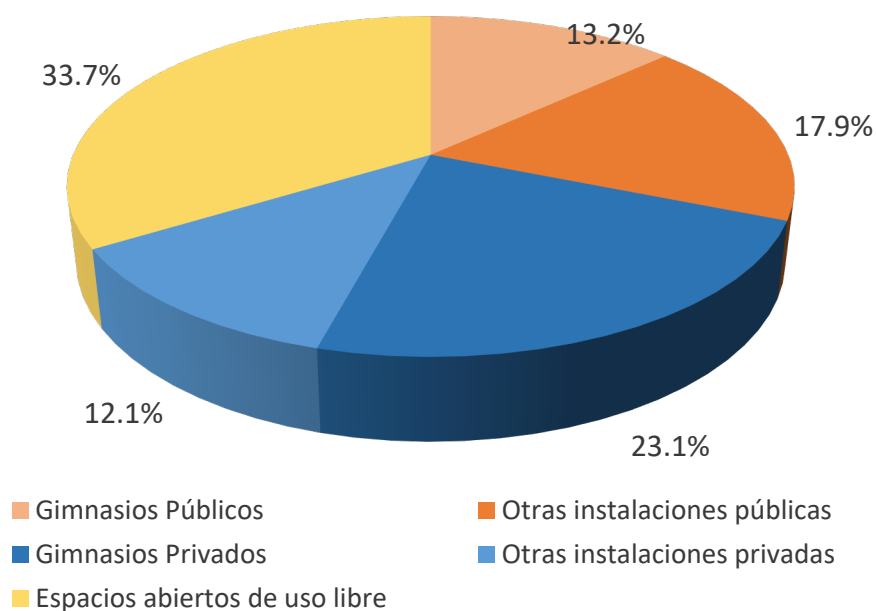
Otro dato para destacar es dónde realizan deporte en cuanto al tipo de instalaciones, siendo una de las opciones analizadas los gimnasios privados, que han adelantado a los gimnasios públicos, tal y como vemos en la Figura 10.

En 2015, se analizó también las personas que practicaron deporte según el tipo de instalaciones que suelen utilizar, indicando el 23,1% que habían realizado deporte en gimnasios privados frente al 13,2% que habían acudido a Públicos.

La posibilidad de disponer de instalaciones deportivas aumenta el porcentaje de población que practica deporte. De ahí la importancia de disponer del número suficiente de instalaciones deportivas y lograr su adecuado mantenimiento. La oferta, el acceso y la disponibilidad de las instalaciones deportivas son factores que influyen directamente en sus índices de actividad física o deportiva (Giles-Corti y Donovan, 2003; Li et al., 2005; Pascual et al., 2007; Stahl et al., 2001; Van Lenthe et al., 2005). La promoción de actividad física debe comenzar por dar a conocer la existencia de las instalaciones deportivas o zonas al aire libre cerca de los domicilios (Orzanco-Garralda et al., 2016).

Figura 10

Instalaciones usadas para la práctica deportiva. Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos en España, Ministerio de Educación (2015)



Como vemos en la Figura 11, se produce un círculo virtuoso por el que la población cada vez realiza más práctica deportiva, por lo que la construcción y gestión de centros deportivos se hace más interesante para las empresas, y en los últimos años, se ha convertido también en un sector interesante para los fondos de inversión. Se han ido produciendo noticias

como que Bridges Ventures, en 2018, invierte en la cadena de gimnasios low cost Viva Gym, que aprovecha para comprar la cadena portuguesa Fitness HUT, en 2019 el fondo británico Intermediate Capital Group (ICG) invierte 200 millones en la cadena española de gimnasios GOfit o en 2021, cuando la noticia era que once gestores de gimnasios cuentan con fondos de inversión en su capital, es decir, el 44% de las 35 cadenas de centros deportivos privados que más facturas en España cuentan con fondos de inversión en su accionariado (Palco23, 2021a).

Los gestores de centros deportivos privados deben conseguir rentabilidad de los negocios y disponer de formación de cuadros de mando, contabilidad o finanzas para responder a los requerimientos de información de los Consejos de Administración creados tras estas inversiones.

Figura 11

Circulo virtuoso de la oferta y demanda de actividad física en los centros privados



1.4.2. *El Sector Del Fitness Como Modelo De Negocio*

Se ha destacado en los apartados anteriores el incremento en la construcción de instalaciones deportivas en las últimas décadas del siglo XX, lo cual provocó un incremento de la práctica deportiva. Los usuarios pasaron a ser más exigentes y a demandar nuevas actividades, es decir, han sido los propios usuarios los que han contribuido al desarrollo y consolidación de la práctica de la actividad física (Clavel San Emeterio, 2017).

Para dar respuesta a la demanda, el número de productos y servicios ofertados relacionados con la actividad físico-deportiva se ha incrementado (Rial, 2007), y se ha producido una expansión y adaptación de los centros fitness, con la aparición de centros low cost, centros boutique o autoservicio (León-Quismondo, 2019). Esta oferta de actividades adquirió una mayor relevancia y representatividad, siendo valorada dentro de la sociedad como uno de los mayores promotores de la actividad física saludable (García et al., 2013).

Este aumento de centros fitness se ve reflejado en los informes quinquenales de personas que acuden a un gimnasio para la práctica deportiva, que como se ha descrito anteriormente, han pasado del 6% en el año 2005 al 21% en 2020 a nivel nacional (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021) y al 29% en 2017 en Andalucía (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2017).

Este crecimiento es gracias a que se ha pasado de una situación en la que el usuario debía adaptarse a la oferta de servicios de actividad física y deportiva existente, a otra situación inversa, en la cual los gestores deportivos son los que adaptan su oferta de servicios a las demandas existentes (Gómez-Tafalla et al., 2005). Nace la necesidad de incluir nuevos modelos como “salud, fitness y modelar el cuerpo”; “bienestar, sentir y conocer el cuerpo”; “belleza, una forma atractiva de expresión individual”; “confianza en sí mismo”; “prestigio, reconocimiento y aceptación social” y “distracción, sensaciones y un disfrute de rápida satisfacción” (Contreras, 2006).

Surge entonces el fitness con un sentido más amplio que el que hemos definido en la clasificación de centros, surge como modelo de negocio. El **sector del fitness** está dotado de servicios y productos claramente definidos para la consecución óptima tanto física como anímica de sus usuarios, a través de la especialización y profesionalización de sus instalaciones y personal (León-Quismondo, 2019). La correcta definición y conceptualización de cada uno de los espacios fitness, y su correcta clasificación entre sector público o privado, es lo que permite delimitar la faceta económica de cada uno de esos modelos de negocio, dando lugar así a la industria del sector del fitness (Clavel San Emeterio, 2017).

En la Figura 12 podemos ver alguna de las características más importantes de los centros deportivos privados o centros fitness.

Figura 12

Características de los centros deportivos del sector del fitness en la actualidad

Características de los centros del sector Fitness actual

Son los centros deportivos los que adaptan las actividades a la demanda, no al revés, como ocurría antes.



Aumenta el número de productos y servicios.



Orientación a la salud holística, mas modelos diferentes de negocio.



Polarización del sector: aumenta el tamaño de los centros a megacentros, mientras que aparecen los microcentros.



Se mejora la estética de los centros y aumenta la tecnología

El sector del fitness es complejo y está en constante evolución, ya que son los propios clientes los que provocan los cambios en actividades y lo han llevado a un enfoque de mejora estética, física y psíquica (Clavel San Emeterio, 2017; Teva-Villén, 2012). Se establece por algunos autores los cambios y tendencias en los centros deportivos (Rial, 2007), a nivel de

estrategia, las actividades y servicios son más diversificados y se focaliza en grupos concretos de mercado (mayores, mujeres, actividad física salud, usuarios con poder adquisitivo alto). Las instalaciones aumentan de tamaño y se actualizan con criterios estéticos y tecnológicos. Las actividades están en constante innovación, avanzan las gimnasias suaves (yoga, tai chi, etc.), y las relacionadas con la estética y la mujer, en detrimento de las actividades competitivas y musculación. Aparecen nuevos servicios de spa (saunas, jacuzzis, masajes, solariums, etc.) y se ofrecen otros servicios como el de nutrición y la venta de productos deportivos o estéticos.

En los últimos años, el sector del fitness ha seguido en constante evolución, siendo incluso uno de los informes referentes, el informe anual que muestra las tendencias del fitness, variando cada año en varias posiciones las tendencias el año anterior. En España se realizan desde 2017, pero a nivel internacional ya se venían produciendo desde 2006, a cargo del Colegio Americano de Medicina del Deporte (ACSM). Una muestra de la contante evolución del sector del fitness en España lo vemos en las tendencias de 2021, que son “ejercicio y pérdida de peso”, “contratación de profesionales certificados”, “entrenamiento personal”, “entrenamiento personal en pequeños grupos” y “entrenamiento funcional” (De la Cámara et al., 2021). Tres de estas tendencias del top5 en España para 2021, no estaban entre las cinco primeras en 2020.

Tanto en España, como en Europa y el resto del mundo, el sector del fitness va incrementando su volumen de facturación, aumentando el porcentaje de población que acude a sus instalaciones (tasa de penetración) y ampliación de mercados. Es un sector con ánimo de lucro, en el que cada vez hay más competencia, pero que ha sabido diversificar, evolucionando a otros conceptos, como pasar de centros básicos a megacentros genéricos y de ahí a centros boutique o low cost; o pasar de “marca global” a la “cartera multimarca” y modelos de franquicia (Clavel San Emeterio, 2017). Pero la aparición de nuevos modelo no implica la desaparición de los anteriores, sino que conviven buscando cada uno de ellos su diferencia competitiva con la que aportar valor a los clientes, La gran oportunidad que proporciona el sector del fitness es la

convivencia de todos los modelos, pasados y actuales, para su continuo desarrollo y mejora (Sánchez-Martín, 2011).

Vemos en los siguientes apartados la evolución de lo que se denomina el sector del fitness, haciendo un recorrido geográfico desde el sector en el mundo, en Europa y en nuestro propio país, aportando algunos datos de Andalucía, que es el territorio de estudio de esta tesis.

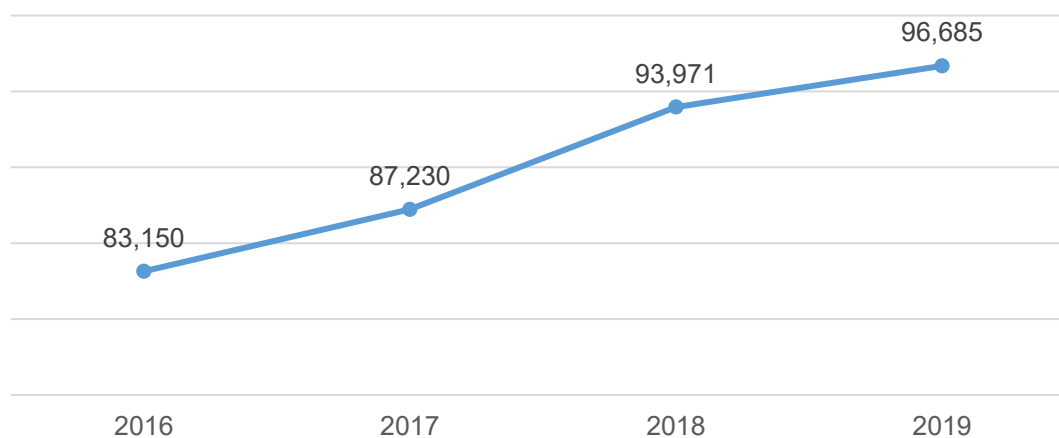
1.4.3. La Industria Del Fitness, Un Negocio En Alza

Según datos de la principal asociación del fitness a nivel mundial, la International Health Raquet and Sportsclub Association (IHRSA), en 2019 el sector crece tanto en número de centros como facturación y socios. El país más destacado es Estados Unidos, liderando la industria internacional por volumen del mercado. Europa se coloca en segunda posición por volumen de negocio, con más de 6.000 millones de dólares menos, aunque recorta distancias en cuanto a número de miembros (Palco23, 2021b).

Vemos en la anterior Figura 13 la evolución ascendente en el volumen de negocio mundial, pasando de los 83.000 millones de dólares en 2016 a los casi 97.000 millones en 2019.

Figura 13

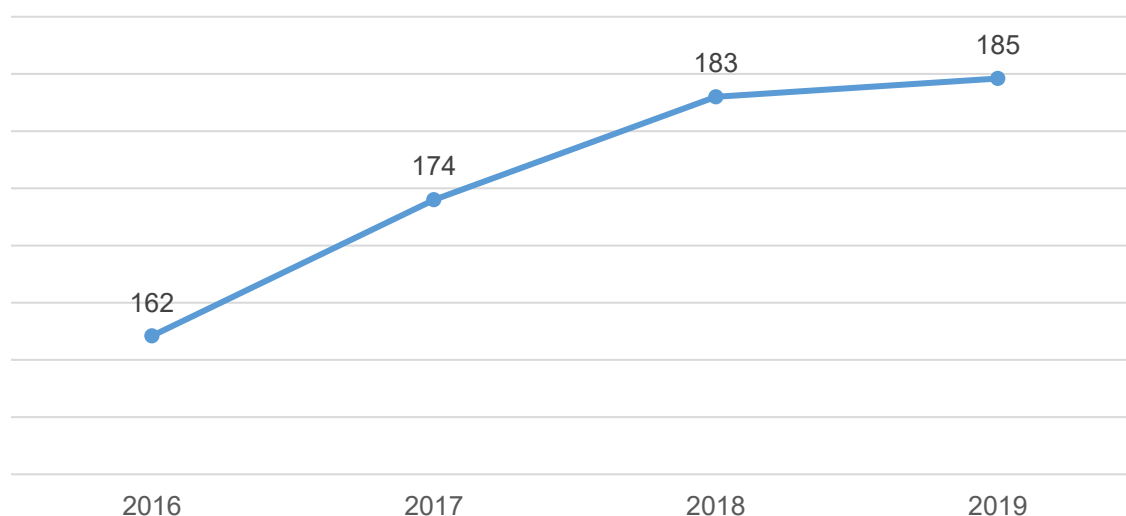
Evolución del negocio global del Fitness 2016 – 2019 (millones de dólares). Fuente: IHRSA



No siempre se acompaña de un crecimiento en el número de centros porque en estos años se han producido compras y fusiones que alteran el número de clubes de fitness. Aun así, se ha pasado de los 201.070 clubes en 2016 a los 205.180 en 2019. Si es más relevante conocer el número de personas que practican deporte en estos centros, y no ha parado de crecer, desde los 162 millones de 2016 hasta los 184,6 millones de usuarios.

Figura 14

Evolución del número de abonados a clubes de fitness del mundo, 2016 - 2019. Fuente. IHRSA



Según IHRSA (2020), el mercado del fitness está muy concentrado en el mundo, en 2019, el 73% de la facturación se concentraba en 10 países, que tienen el 64% de los centros deportivos fitness de todo el mundo y el 73% de los abonados. Norteamérica es el mayor mercado en cuanto a facturación, con 37.978 millones de dólares, seguido de Europa, con 31.527 millones de dólares, le siguen Asia-Pacífico, Latinoamérica y Oriente Próximo-África. Esta misma distribución es la que se produce en el número de abonados, pero en cuanto al número de clubes, es Europa la que dispone de más centros, con 63.644, seguida de Latinoamérica, con 61.374 y Norteamérica tiene 47.957, por lo que se comprueba el mayor tamaño de los centros de esta región, que teniendo menos clubes, dispone de más abonados y más facturación.

Durante la realización de esta tesis, se ha producido una crisis mundial sanitaria por el COVID-19, que ha afectado de lleno al sector del fitness, ya que han sido uno de los negocios que cerraban ante el aumento de casos en cada región. Según datos de IHRSA, se han reducido los ingresos en 38.674 millones de dólares, quedándose en 58.011 millones de dólares en 2020, lejos de los más de 96.000 millones de 2019. El mayor beneficiado de esta pandemia en este sector es el fitness virtual y la venta de equipamiento deportivo para practicar deporte en casa, es lo que se ha denominado “Home Fitness”. Tenemos varios ejemplos de esta tendencia, como la principal empresa de Fitness Virtual en el mundo, Classpass, que tuvo una valoración de mil millones en 2020 o Fitbit, plataforma de fitness y salud, fundada en 2007, que tuvo una facturación en 2019 de 1.434,8 millones de dólares. En cuanto al Home Fitness, la empresa estadounidense Pelotón, fundada en 2012, ha tenido una facturación en 2020 de 1.825,9 millones de dólares, casi el doble que el año anterior, ya que en 2019 facturó 915 millones.

1.4.4. Europa, Segundo Mercado Mundial

El mercado del fitness en Europa es un sector importante, y es que es el segundo a mundial después de Estados Unidos, tanto en facturación como en número de abonados, y el primer mercado en número de centros (IHRSA, 2020), lo cual no muestra que el número de abonados por centro es menor que en Estados Unidos, al igual que las cuotas medias de los socios.

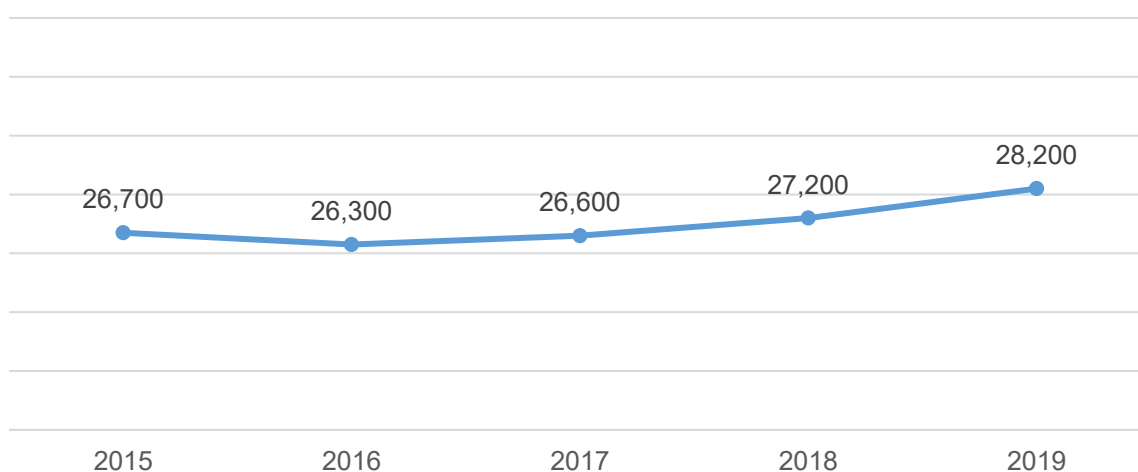
La asociación Europe Active es la asociación europea para el fitness y la actividad física, nombrada así en 2015, pero creada en el año 2000 como Asociación Europea de Salud y Fitness. Elabora desde hace varios años, junto a la consultora Deloitte, un informe del estado del sector. En el informe, correspondiente a 2019 (Deloitte, 2020), los cinco países más destacados en Europa son Alemania, Reino Unido, Francia, España e Italia, por este orden, y suponen el 65% del negocio total en Europa.

En este continente, este sector está creciendo, como se ve en la Figura 15, donde se muestran los datos de facturación, en la que se aprecia la evolución desde los 26.700 millones de euros de 2015 hasta los 28.200 millones de 2019. Tras un estancamiento durante 2017, de nuevo se producen subidas en 2018 y 2019 (Deloitte, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021).

Figura 15

Evolución de la facturación en Europa de los centros fitness, 2015 – 2019 (millones de euros).

Fuente: Deloitte y Europe Active



En cuanto al número de centros deportivos, Figura 16, en cinco años se ha producido un 20% de incremento, pasando de los 51.186 centros en 2015 a los 63.644 centros en 2019. Europa es la región que más centros de fitness dispone, por delante de los 47.957 que posee Norteamérica y los 61.374 de Latinoamérica (IHRSA, 2020), lo que hace pensar el menor tamaño de los mismos, ya que Estados Unidos tiene más abonados que Europa.

Por último, el número de abonados también ha ido en ascenso, como se ve en la Figura 17, llegando a los 64,8 millones en 2019, lo que supone un 23,6% más de los abonados que había en 2015, cuando eran 52,4 millones los socios de los centros deportivos. Es un indicador más del avance de los centros fitness en los últimos años, que ya estaban creciendo desde los primeros años de siglo XXI. Estos tres indicadores, volumen de facturación, número de centros

y número de socios, muestran la buena salud del sector, si bien el año 2020, como se ha mencionado, debido a la pandemia de COVID20, los datos han roto la tendencia debido a los cierres y reducciones de aforo y horario durante muchos meses,

Figura 16

Evolución del número de centros deportivos fitness en Europa, 2015 – 2019. Fuente: Deloitte y Europe Active

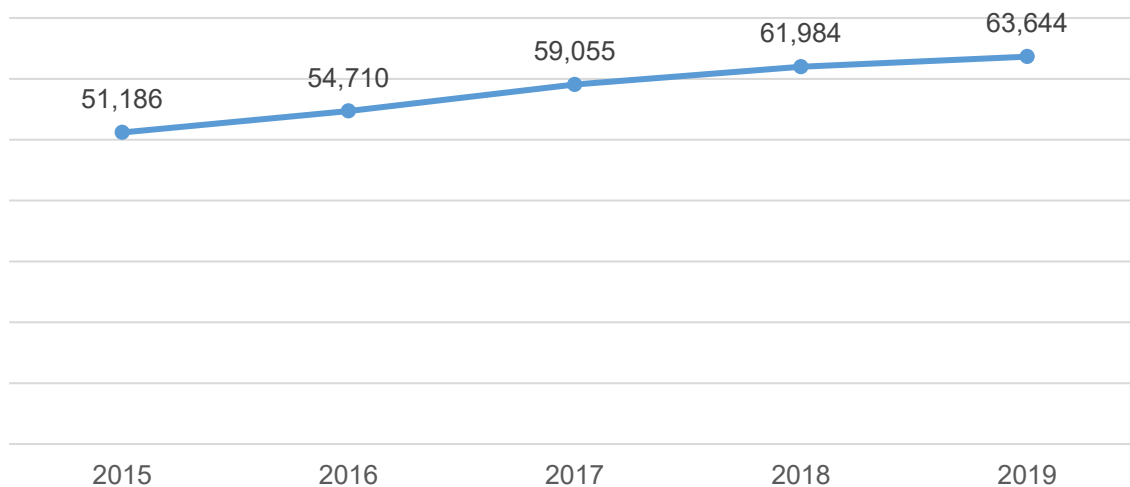
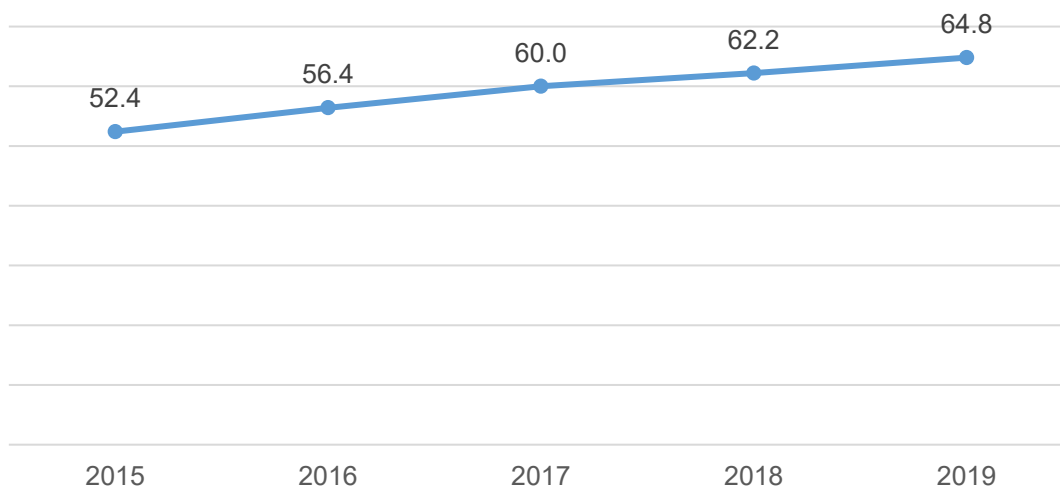


Figura 17

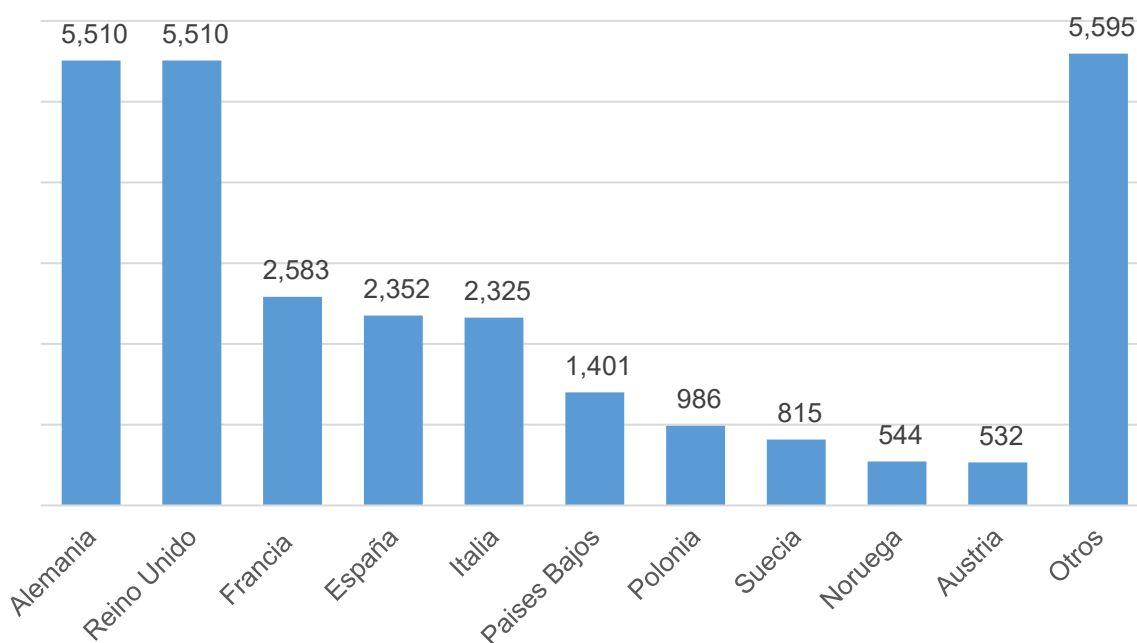
Evolución del número de abonados a centros deportivos fitness en Europa, 2015 – 2019. Fuente. Deloitte y Europe Active



Si analizamos el continente Europeo por países, entre los cinco primeros se concentra el 65% el volumen total de facturación, destacando los dos principales mercados europeos, Alemania y Reino Unido, muy por encima del resto en 2019. España alcanzó en 2018 el quinto puesto continental y en 2019 ha superado a Italia, ostentando el cuarto puesto (Figura 18) hasta la ruptura de datos reales por la pandemia de 2020. Tras estos cinco países, la volumen de negocio es considerablemente menor (Deloitte, 2020).

Figura 18

Volumen de facturación de los centros deportivos fitness por países en Europa, 2019 (millones). Fuente: Deloitte y Europe Active

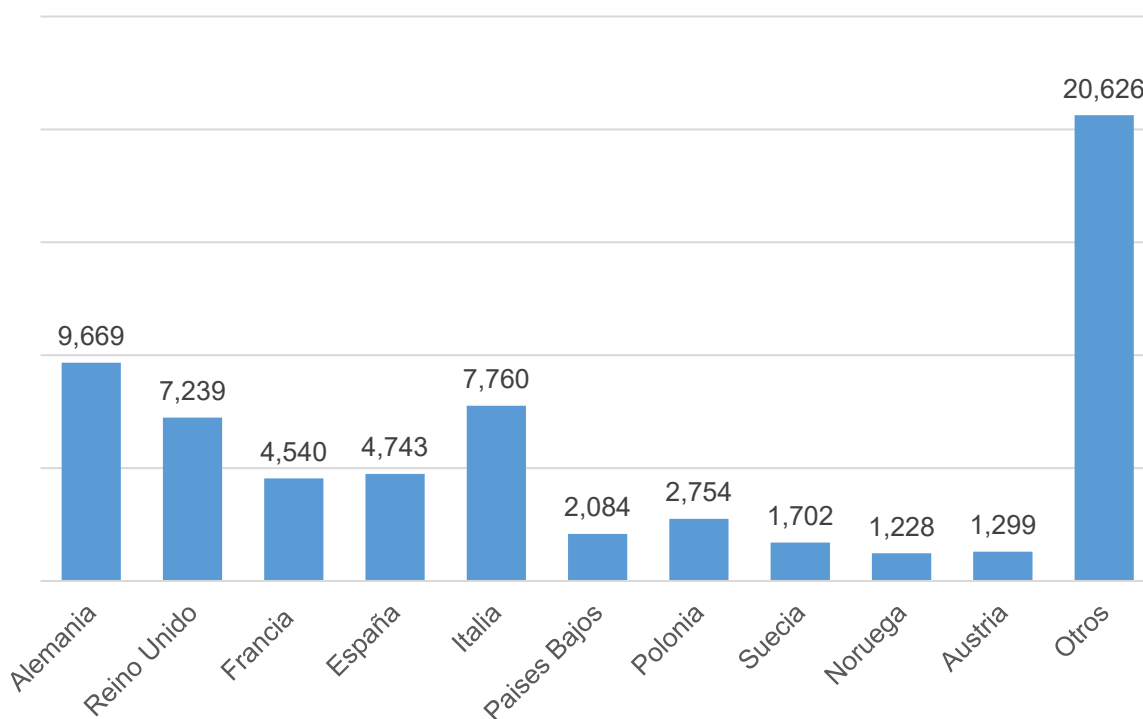


Si observamos el número de clubes por país de la Figura 19, comprobamos que no se corresponde exactamente el orden al de facturación. Italia, que ocupa el quinto puesto por facturación, es el segundo país en número de centros. Alemania si es la primera potencia tanto en facturación como en número de centros, pero España supera a Francia en número de clubes, a pesar de tener menos facturación en 2019 (Palco23, 2021b). Aunque el número de

centros deportivos es uno de los temas controvertidos del sector, ya que en España no hay datos oficiales, y según la fuente consultada, el número de centros varía considerablemente. Los datos esta figura corresponden al estudio anual sectorial de IHRSA, usamos estos datos como comparativa entre los distintos países de Europa y poder hacer una comparación con el resto del mundo. En el capítulo III se abordará este tema con más profundidad.

Figura 19

Número de centros deportivos fitness por países en Europa, 2015 – 2019. Fuente: IHRSA y Palco 23

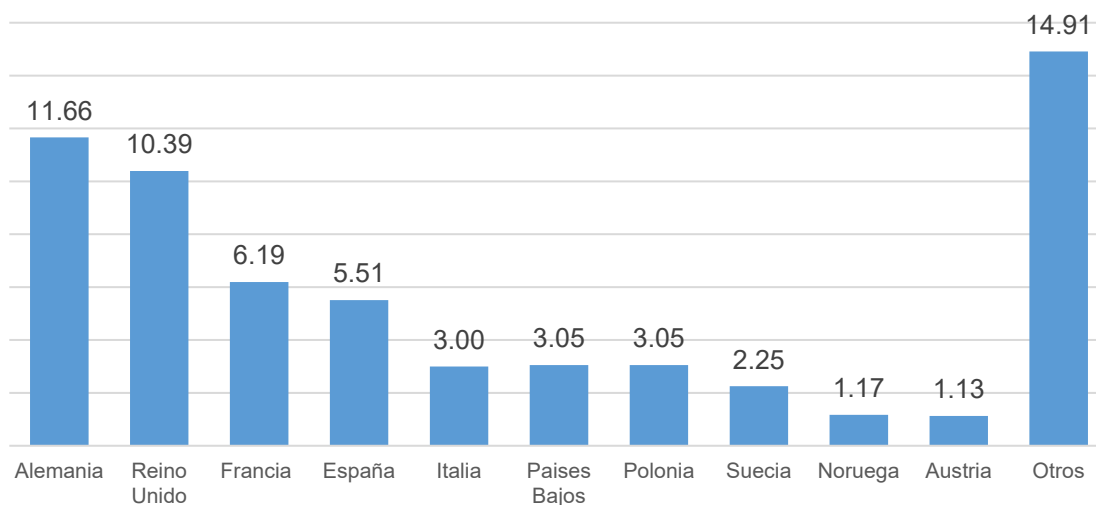


En cuanto al número de abonados por países, Figura 20, prácticamente se mantiene el orden de facturación, si bien Italia, que ocupaba el quinto lugar en volumen de negocio, tiene menos abonados que Países Bajos y Polonia (Palco23, 2021b).

Figura 20

Número de abonados a centros deportivos fitness por países en Europa (millones), 2019.

Fuente: IHRSA y Palco 23



1.4.5. España, Cuarto Mercado Europeo En El Sector Fitness

El sector del fitness ha experimentado un crecimiento en el número de abonados durante las dos últimas décadas que ha llevado al crecimiento del número de centros privados (León-Quismondo et al., 2020a). Según datos de IHRSA, en 2017 España se situó entre los diez primeros países del mundo en cuanto a facturación. En 2018, pasó a ser el quinto país europeo, y un año más tarde, en 2019, se convirtió en el cuarto mercado europeo, con 2.352 millones de euros de volumen de negocio, 4.743 centros deportivos y 5,51 millones de abonados. Pero no solo se ha incrementado el negocio de los propios centros fitness, sino que ha aumentado la volumen de negocio de las empresas que operan alrededor, como proveedores de maquinaria o tecnología para gimnasios (Deloitte, 2020) y también se ha producido un crecimiento exponencial de las investigaciones en ciencias del deporte por el creciente impacto económico del deporte (Salgado-Barandela et al., 2017).

El sector del fitness en España tiene una característica diferencial a otros países, que es la atomización (LifeFitness, 2020), quiere decir que no hay grandes cadenas que copen la

mayor parte de la tasa de mercado, sino que hay muchos operadores y muchos centros. En 2019, los cinco primeras empresas acaparaban solo el 23% de la cuota de mercado y las 10 primeras el 37% (LifeFitness, 2020). Por otro lado, somos el cuarto país en facturación y abonados, por detrás de Francia, pero en número de centros adelantamos a Francia (Deloitte, 2020).

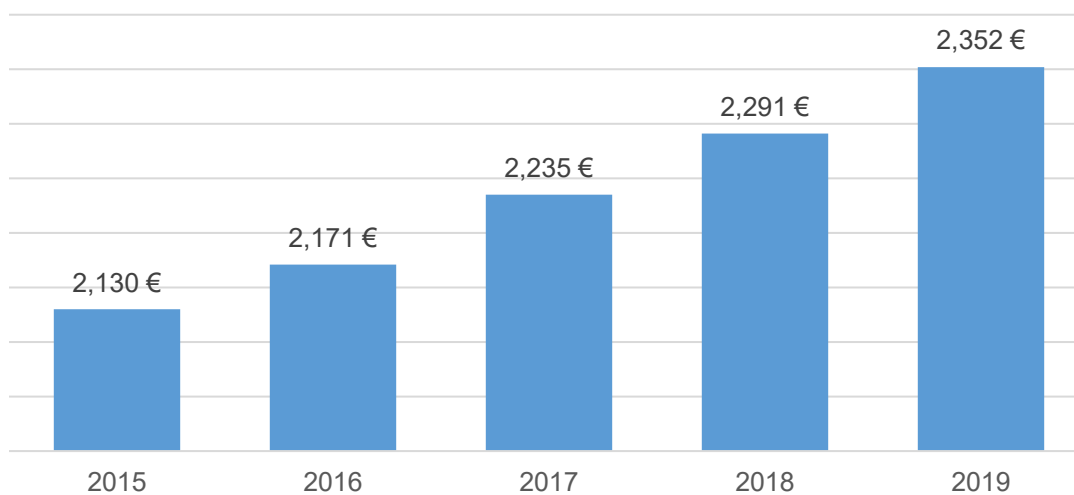
El sector del fitness sufrió un descenso de la facturación con la crisis financiera de 2009, que también afectó al número de centros deportivos y provocó la aparición de nuevos modelos de negocio, como los centros Low Cost (LifeFitness, 2020; Valcarce et al., 2016). En 2012, cuando el mercado todavía no se había recuperado de la crisis anterior, volvió a producirse un descenso en los beneficios por la subida del IVA, que hasta entonces estaba en el 8% y a partir de entonces quedó en el 21%, según cifra la patronal del sector, la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), 800 instalaciones deportivas se vieron obligadas a cerrar (LifeFitness, 2020). A partir de 2014 comenzó de nuevo el incremento anual de facturación en el sector, y en 2019 España se convirtió en el cuarto mercado del continente europeo por volumen de negocio, con 2.352 millones de euros, Figura 21. En cinco años ha ascendido un 10%, desde los 2.130 millones de euros de 2015 (Deloitte, 2020).

En cuanto al número de centros, España también sigue creciendo, por detrás de Alemania, Reino Unido e Italia, que dispara el número de centros a pesar de tener menos abonados y facturación que España y Francia (Palco23, 2021b). En el año 2019 se están produciendo muchas fusiones y adquisiciones, tanto a nivel de compras de centros como de empresas, para ganar más tamaño a nivel regional, aunque sigue sin existir operadores dominadores a nivel nacional (LifeFitness, 2020), a diferencia de lo que ocurre en otros países europeos y del resto del mundo. Recordamos que el número de centros en España varía en función de la fuente consultada, por lo que abordaremos este tema al hablar de la muestra de nuestro estudio.

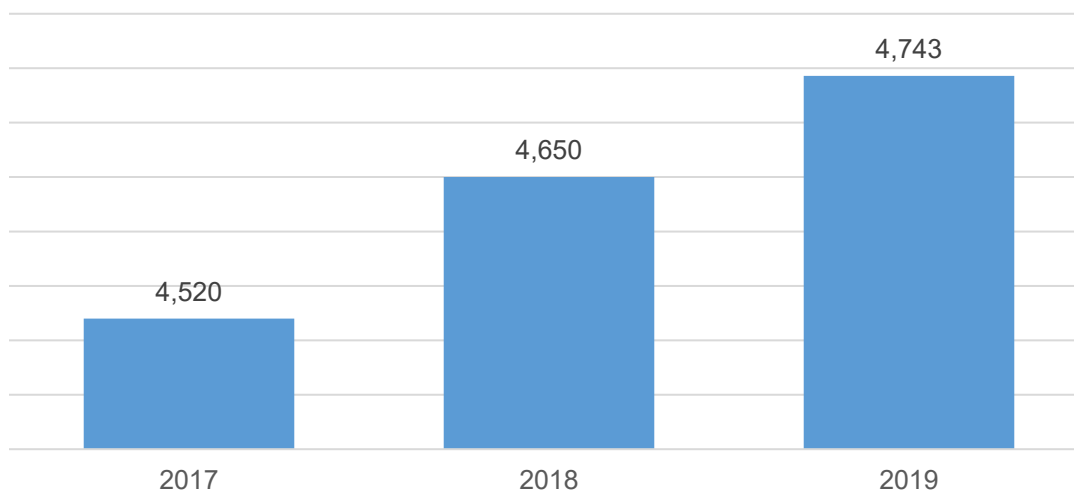
Figura 21

Volumen de facturación de los centros deportivos fitness en España, 2015 - 2019 (millones).

Fuente: Deloitte y Europe Active

**Figura 22**

Número de centros deportivos fitness en España, 2015 – 2019. Fuente. IHRSA y Palco 23



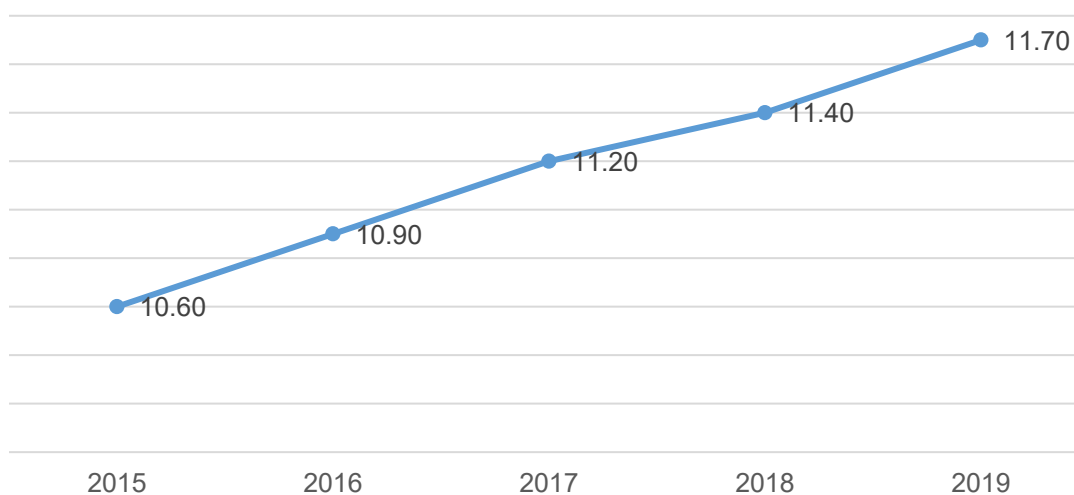
El número de abonados también aumenta, al igual que el porcentaje de la población que acude a los centros fitness (tasa de penetración). En 2019 eran ya 5,51 millones de personas

los abonados a centros fitness, cuando dos años atrás eran 5,20 millones. En la Figura 23 vemos la tasa de penetración, que pasa de un 10,6% en 2015 al 11,7% de 2019. Si comparamos nuestro país con el resto de Europa, tenemos una tasa de penetración más alta que Francia o Europa, siendo la más destaca Suiza, donde el 20% de la población acude a los centros fitness a practicar deporte.

Las previsiones son buenas, porque además de la creciente demanda de actividad física en centros fitness, los estudios de hábitos deportivos siguen mostrando que muchas personas aun no realizan actividad física pero quisieran hacerlo (Ministerio de Cultura y Deporte, 2021), por lo que se espera que siga esta tendencia de aumento de usuarios, sobre todo por las condiciones de nuestro mercado, con interés creciente hacia la salud, no solo para la pérdida de peso sino para mantener una condiciones de vida saludables, porque España es de los países con más esperanza de vida del mundo (LifeFitness, 2020).

Figura 23

Tasa de penetración del fitness en España, 2015 – 2019 (%). Fuente: IHRSA y Palco 23



En cuanto a los tipos de centros, en España, la alta competencia llevó a la necesidad de posicionarse o diferenciarse para tener sitio en el mercado, por lo que surgieron diferentes modalidades que aun hoy perviven.

Como caso excepcional, hay que destacar en el mercado español la casuística del modelo concesional, es decir, instalaciones deportivas de titularidad pública que se ofrecen en licitación para ser gestionadas por empresas privadas, es lo que se llama concesión administrativa, con un periodo de gestión de larga duración que puede llegar a los 50 años. Hay grandes empresas que se dedican exclusivamente o en la mayor parte de sus centros a la gestión de instalaciones por el modelo concesional, que facturaron 500 millones de euros en 2019. Las diez principales cadenas de este modelo, en 2019 gestionaban 169 centros en España (LifeFitness, 2020).

Por otro lado, como se ha mencionado, en 2009 surgen los centros low cost, para ajustarse a la situación de la crisis financiera del momento. El desplome del mercado inmobiliario llevó a operadores a abrir centros más pequeños y baratos, sin piscina, que ofreciesen cuotas por debajo de los 20 euros. En el informe de 2019 de LifeFitness (2020), se destaca que en este segmento si hay concentración, ya que los seis primeros operadores acumulan el 65% de los centros de nuestro país, y hay una gran diferencia de penetración por comunidades, siendo Madrid la que más dispone (más de 100), seguida de Cataluña (38) y Andalucía (36). Con respecto al precio, si bien empezaron con cuotas por debajo de los 20 euros, el incremento experimentado en los últimos años ha llevado a considerarlos hasta con cuotas de 25 euros y en algunas instalaciones llegan incluso a los 30,90 euros (Valcarce et al., 2020).

Los diferentes informes anuales realizados para este tipo de negocio, “Informe Gimnasios Low Cost en España”, reflejan que estos centros crecieron en aperturas hasta 2017, donde comenzó un retroceso, y en 2019 han vuelto a crecer, un 14,18%. El número total de centros ha ido en aumento cada año, desde los 117 en 2013 hasta los 322 en 2020 (Valcarce et al., 2020).

1.4.6. Los Centros Deportivos Privados En Andalucía

Disponemos de muy pocos datos de las centros deportivos privados en Andalucía, pero si podemos aportar algunos indicadores de la evolución a través de estudios quinquenales de los hábitos deportivos de los andaluces (Empresa Pública de Deporte Andaluz, 2009; Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2017; Observatorio del Deporte Andaluz, 2002, 2012).

Andalucía no ha sido ajena de la evolución del resto del país, la práctica deportiva se ha incrementado desde el 2002, cuando el 32,4% de los andaluces practicaban deporte hasta el 43,6% de 2017. Los datos de 2017 representan una cifra inferior a la media nacional, que en 2015 ya reflejaba el 53,5% de la población. No obstante, este estudio ha comparado sus resultados con los obtenidos en la Encuesta Nacional para esta comunidad y presentan diferencias significativas (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, 2017).

Nuestro estudio se dirige a Andalucía, por lo que es interesante describir con mayor profundidad el sector de los centros deportivos privados en esta comunidad. Los municipios donde más practicantes de actividad física hay son los que superan los 100.000 habitantes, suele ser en estos municipios donde se concentran la mayoría de los centros fitness, estando algunos de ellos en localidades más pequeñas pero que pertenecen a las áreas metropolitanas de grandes urbes.

La mayor parte de las actividades ofrecidas por los centros deportivos o centros fitness van encaminadas a la mejora de la condición física y el cuidado integral de la salud mental, y son las actividades enfocadas al ocio o salud las que más se practican en esta comunidad, como gimnasia de mantenimiento, aeróbic, step, yoga, pilates o similares, que se incrementan en 2017 un 4% con respecto a 2012. Otra actividad tradicionalmente ofertada por los centros fitness es la musculación, que se incrementa un 5,2%.

Los datos del Observatorio del Deporte Andaluz muestran un dato revelador en cuanto al lugar donde se realiza la práctica deportiva, y es la evolución de las personas que usan los gimnasios privados para practicar deporte. Podemos ver en la Figura 24 que el único espacio que ha incrementado el número de practicantes son los gimnasios privados, pasando del 6,6% de 2002 al 29% en 2017, es decir, se ha cuadruplicado en tan solo quince años. El lugar más frecuentado por los andaluces son las instalaciones públicas en toda la serie, pero ha tenido una fuerte caída del 48,5% del 2012 al 36,3% en 2017, situándose a tan solo siete puntos por encima de los gimnasios privados. El segundo lugar elegido por la población para la práctica deportiva son los lugares públicos, que tras ir subiendo de practicantes hasta 2012, también ha sufrido una caída en 2017, quedándose a tres puntos de los gimnasios privados. Los clubes privados no están teniendo el mismo comportamiento que los gimnasios privados y han ido perdiendo practicantes desde 2012.

Si comparamos los datos de asistencia a gimnasios privados con los datos nacionales, Andalucía tiene una tasa de penetración mucho mayor, con el 29%, que la media nacional, con el 21%.

Si hacemos una extrapolación de los datos por años proyectando entre cada estudio, podemos ver la Figura 25 con el porcentaje de la población que realiza práctica deportiva en gimnasios en España y Andalucía. En todos los estudios los datos de Andalucía han sido mayores, y esta brecha se incrementa a partir de 2015, cuando el crecimiento de abonados a gimnasios privados a nivel nacional, aunque siguió positivo, pero con menos fuerza que los años anteriores.

Tan elevado fue el incremento de práctica deportiva en 2017, que el Observatorio Andaluz del Deporte decidió hacer un estudio especial de este hecho para conocer “hacia dónde se dirige el sector en términos de oferta y demanda de actividades deportivas y analizar las principales características del empleo que genera” (Observatorio del Deporte Andaluz,

2020, p. 3). En la Figura 26 se muestra el perfil del centro deportivo privado de Andalucía elaborado en este estudio.

Figura 24

Evolución del lugar donde practican deporte los andaluces. Fuente: elaboración propia a partir de los estudios del Observatorio del Deporte Andaluz, 2002 – 2017

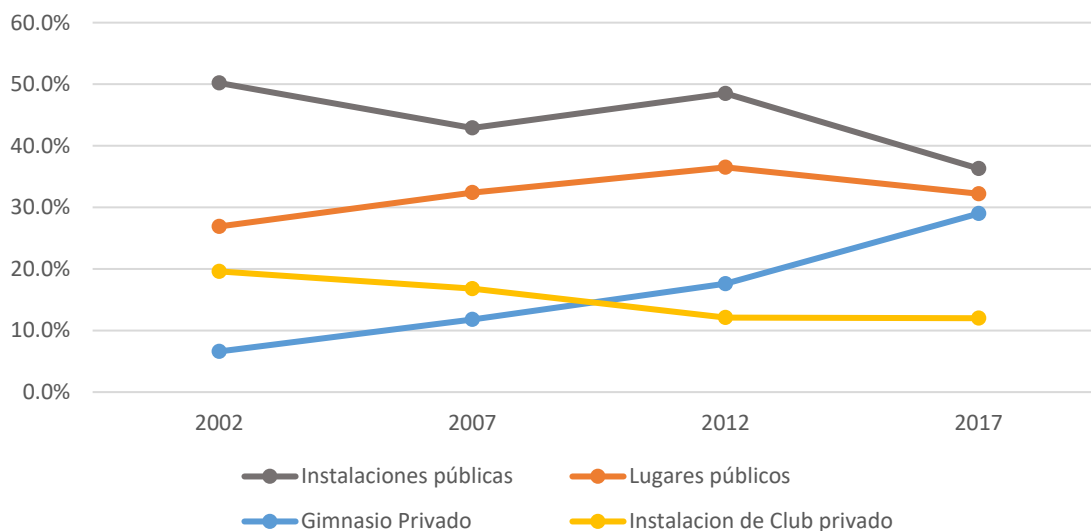
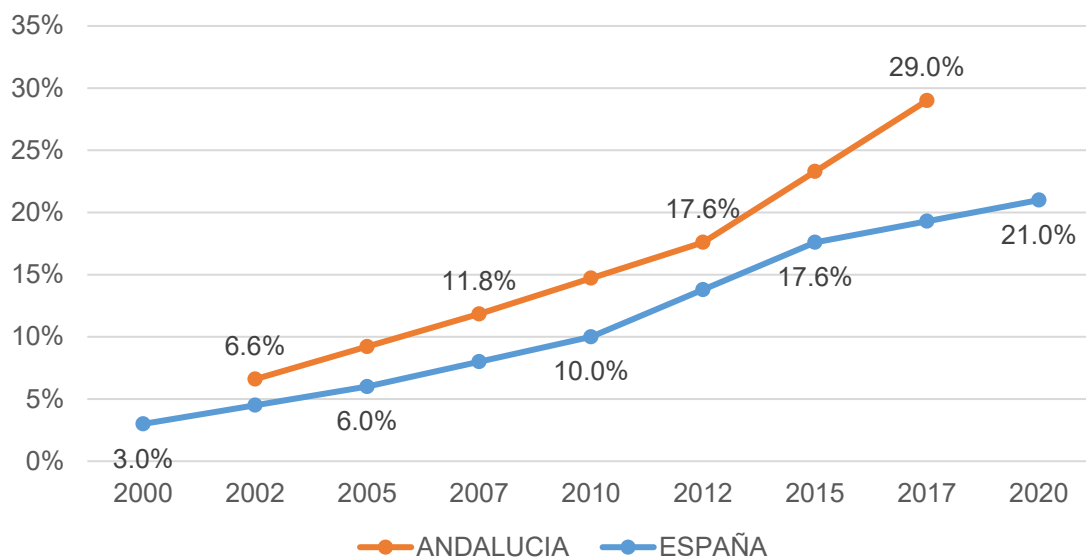


Figura 25

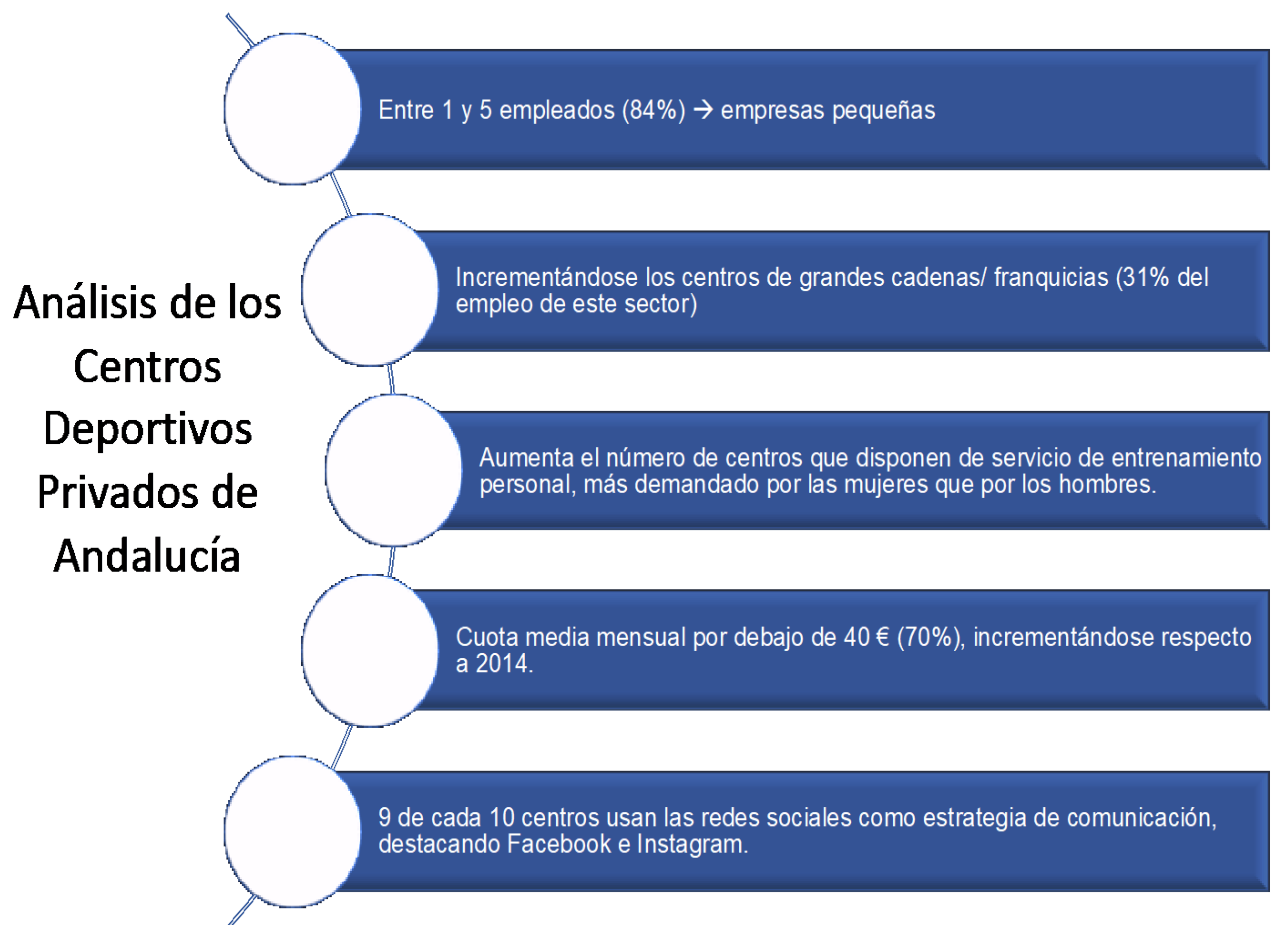
Evolución de la tasa de población que realiza deporte en gimnasios en Andalucía y España



La mayor parte de los centros analizados son un microcentro (47%), con menos de 50 clientes. Se incrementa el número de centros que pertenecen a una cadena o franquicia, suponiendo ya el 31% del empleado de este sector en Andalucía. Aumenta como servicio diferenciador el entrenamiento personal, sobre todo en mujeres. Hay menos centros con cuotas por debajo de 40€ al mes, el 70%, ya que en un estudio similar realizado en 2014 el 92% de los centros tenían cuotas por debajo de este precio. En cuanto a la tecnología, está integrada en casi todos los centros, al menos en el proceso de captación de clientes, siendo principalmente Facebook e Instagram las redes más usadas para dar a conocer el centro o sus actividades.

Figura 26

Perfil del centro deportivo privado de Andalucía. Fuente. ODA, 2020



En cuanto al número de empleados, en la Tabla 12 vemos que el 59,1% de los centros tienen “1-2 empleados”, pero son muy numerosos estos centros, suponiendo el 20,3% del empleo total. Podemos indicar que el autoempleo es la fórmula más habitual en este estudio sobre Andalucía, pero al no ofrecer datos del universo total y no existir censos oficiales de número de centros, no podemos estimar si refleja la realidad de la comunidad. Los centros con “más de 10 empleados” suponen el 6,7% de la muestra y tienen un peso del 38,8% sobre el total de los empleados. En los centros a partir de “6 empleados” es donde la figura del gestor deportivo tiene más importancia, ya que la gestión de la plantilla y de un mayor volumen de socios requiere mayor dedicación a la planificación y organización del centro.

Tabla 12

Empleados en los centros deportivos de Andalucía en 2019. Fuente: ODA

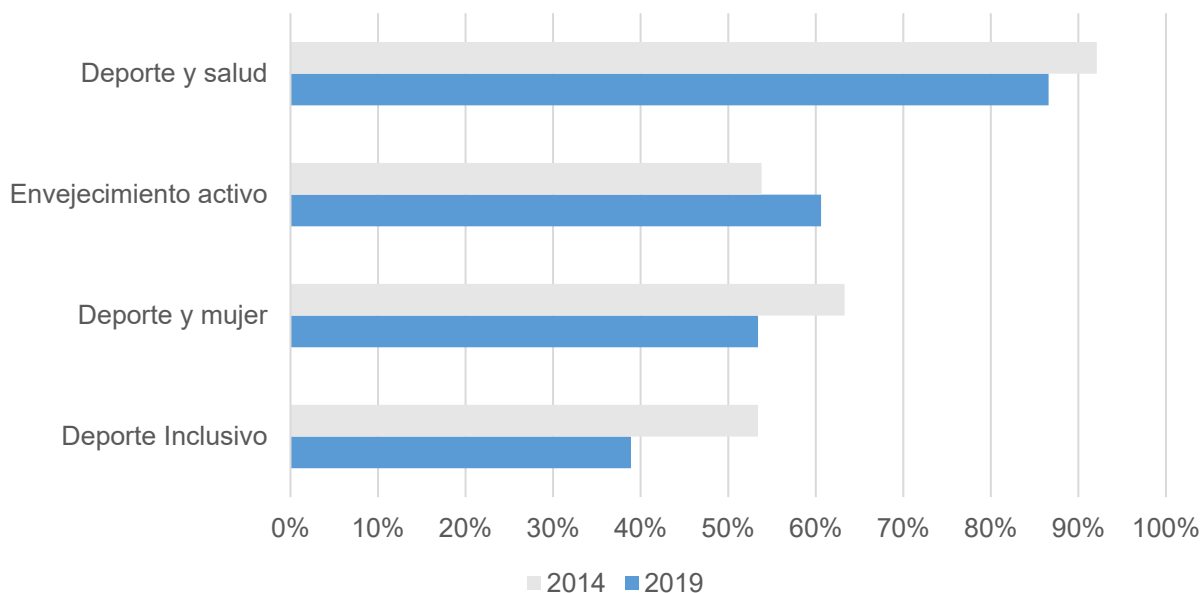
Número de empleados	Porcentaje de centros deportivos	Porcentaje de empleo
Entre 1 y 2 empleados	59,1%	20,3%
Entre 3 y 5 empleados	25,3%	23,9%
Entre 6 y 10 empleados	8,9%	17,0%
Más de 10 empleados	6,7%	38,8%
Total	100,0%	100,0%

Según este informe del Observatorio del Deporte Andaluz (ODA) (2019), en cuanto al tipo de programas ofrecidos por los centros deportivos privados, los más habituales son los programas de “Deporte y salud”, en el 86,6% de los centros, seguidos de los programas de “Envejecimiento activo”, presentes en el 60,6%, “Deporte y mujer”, en el 53,4% y “Deporte

Inclusivo”, en el 38,9%. Con respecto a 2014, se aprecia un incremento en los programas de “Envejecimiento Activo” y un descenso en el “Deporte y Mujer”.

Figura 27

Programas deportivos más demandados en Andalucía. Fuente: ODA



Las actividades mente-cuerpo son las más habituales (pilates, yoga, tai chi, reeducación postural y otras), en el 64,3% de los centros, seguidas de las actividades dirigidas, presentes en el 58% (entrenamiento funcional, ciclo indoor, zumba, body pump y otras). Las artes marciales siguen siendo una actividad importante, aunque ya no son la actividad referente tal cual ocurría en los años 80. En 2019 estaban presentes en el 38,1% de los centros deportivos privados. Con respecto a las actividades sin monitor, el 96,8% de los centros disponen de sala de musculación y entrenamiento cardiovascular, el 11,3% de actividades acuáticas y el 13,5% de actividades en cancha.

En cuanto a las actividades ofertadas sin monitor, la principal actividad es la sala de entrenamiento cardio y la sala de musculación, presente en el 96,80% de los centros, seguido muy de lejos por las actividades acuáticas, o actividades en cancha.

Tabla 13*Oferta de actividades deportivas con monitor en Andalucía en 2019. Fuente ODA*

Área deportiva	%	Actividad deportiva	%
Actividades acuáticas	5,20%	Pilates	43,80%
		Yoga	32,60%
		Tai chi	3,70%
Actividades mente-cuerpo	64,30%	Reeducación postural	11,60%
		Otras	15,70%
		Ciclo Indoor	22,80%
		Entrenamiento funcional	36,70%
Actividades dirigidas	58,00%	Zumba	20,50%
		Crossfit	15,10%
		Body pump	18,60%
		Otras	21,60%
		Aikido	4,10%
		Judo	3,60%
Artes marciales	38,10%	Kárate	7,20%
		Kick Boxing	8,30%
		Otras	23,90%
Bailes modernos y latinos	6,60%		

Tabla 14*Oferta de actividades deportivas sin monitor en Andalucía en 2019. Fuente: ODA*

Actividad deportiva sin monitor	%
Actividades acuáticas	11,30%
Sala de Cardio y Musculación	96,80%
Actividades deportivas en cancha	13,50%

Se aprecia un incremento en la oferta de la figura de un entrenador personal, estando presente en el 58,9% de los centros en 2019, frente al 55,4% de 2014. Como se ha comentado anteriormente, se han incrementado las franquicias en Andalucía, y éstas disponen en mayor medida de este servicio (71,6%) con respecto al resto de centros (57,1%). Hay que destacar que este puesto de entrenador personal esta ocupado en un 67% por hombres en 2019, y la titulación más requerida es la de licenciado/ graduado en ciencias de la actividad física y del deporte. Sin embargo, en cuestión de sexo, son las mujeres las que más demandan el servicio de entrenamiento personal (59,6%), con un fuerte incremento respecto a 2014 (46,5%).

Las cuotas de estos centros se están incrementando. En 2019, el 70% de los centros tienen una cuota por debajo de 40 €, mientras que en 2014 eran el 92,5% los que tenían una cuota similar. El 20,5% de los centros tienen una cuota de entre 40 y 60 euros, frente al 6,4% de 2014 y el 8,9% de los centros tienen cuotas superiores a los 60 euros, siendo en 2014 el 1,1%. Como dato significativo, los centros que se ubican en municipios con menos de 50.000 habitantes son más baratos que los que se ubican en poblaciones mayores.

Tabla 15

Porcentaje de centros por cuota en Andalucía. Fuente: ODA

Cuota promedio mensual	2014	2019
Menores de 20 euros	8,8%	7,7%
Entre 20 y 40 euros	83,7%	63,0%
Entre 40 y 60 euros	6,4%	20,5%
Más de 60 euros	1,1%	8,9%

Los grandes centros comenzaron a ofrecer otros servicios no deportivos para incrementar sus ingresos, en Andalucía los más habituales son la consulta nutricional, presente en el 94,4% de los centros y el asesoramiento médico, en el 30%. Se ha comentado también que uno de los servicios que más crece es el de entrenamiento personal, que permite al centro incrementar la cuota media al ser este servicio de mayor importe que la cuota estándar.

Acabamos de comentar que más de la mitad de los centros deportivos privados de Andalucía tienen cuotas inferiores a 40 euros, por lo que hemos analizado el peso de los centros low cost de esta comunidad. Andalucía es la tercera comunidad por número de centros, con 37, siendo Sevilla la que más centros dispone, con 32. Por delante está la Comunidad de Madrid, con 123 centros y Cataluña, con 49 (Valcarce et al., 2020), para estos autores los centros low cost en 2020 son aquellos con cuotas inferiores a los 25 euros, al tener el estudio andaluz el cambio de tarifa en 20 euros no podemos identificar cuantos centros de este estudio regional estarían dentro del rango predeterminado como low cost por la bibliografía, sean los 25 euros de algunos autores o los 30 euros de otros.

Observamos en la Figura 28 el tercer lugar de Andalucía en número de centros low cost, además de las dos primeras comunidades, ya mencionadas, vemos en cuarto lugar a la Comunidad Valenciana, tras ella, disminuye considerablemente el número de este modelo de negocio del fitness.

Con respecto a otra tipología de centros, destaca en Andalucía el modelo concesional, ya que en 2018 ocupaba el segundo lugar a nivel nacional en cuanto a licitación pública de instalaciones deportivas en millones de euros, por detrás de Cataluña, con 102,57 millones de euros. Pero el centro deportivo privado que predomina en Andalucía es el pequeño, ya que según los estudios realizados por el gobierno regional (Observatorio del Deporte Andaluz, 2020), el 84,4% de ellos tienen entre uno y cinco empleados. Es por tanto un sector muy atomizado, solo el 6,7% de los centros disponen de más de 10 empleados, aunque se aprecia un incremento del número de franquicias, que son de mayor tamaño. En 2014 el porcentaje de

franquicias representaba el 25% de los centros y en 2019 ha sido del 31%, un incremento de 6 puntos.

Figura 28

Centros Low Cost por comunidades autónomas. Fuente: adaptada de Valcarce (2020)

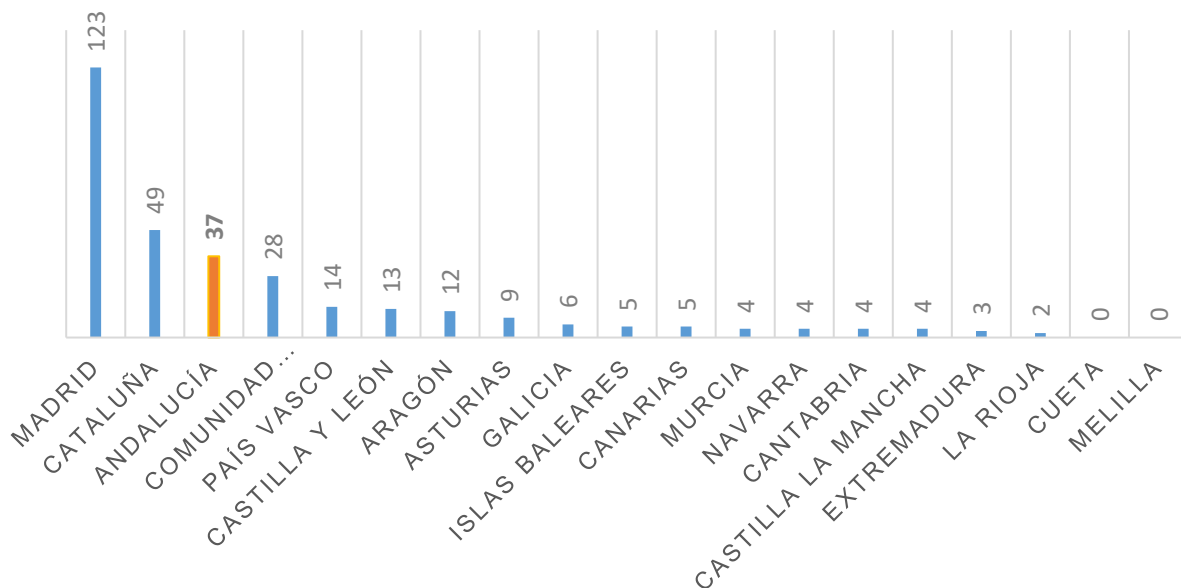
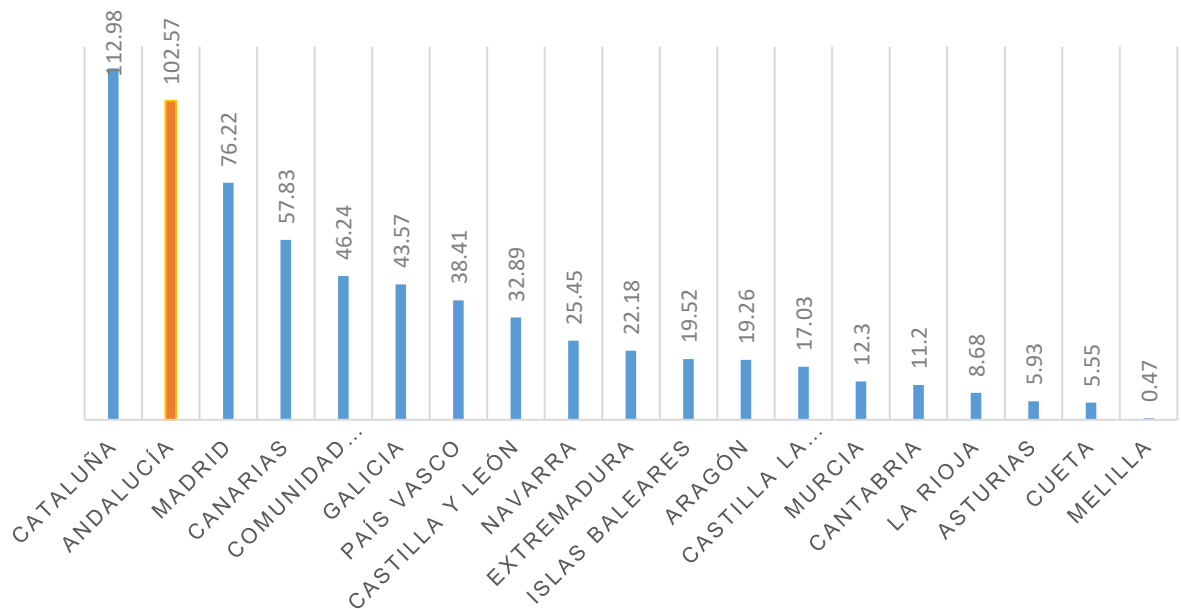


Figura 29

Licitación pública de instalaciones deportivas por comunidades en 2018 (mill). Fuente: Seopan



En cuanto al volumen de negocio del sector del fitness en Andalucía, también crece, según datos del Observatorio del Deporte en Andalucía, en 2019 se incrementó el número de trabajadores del sector del deporte un 10% con respecto a 2017. En 2020, sin embargo, se produjo una leve caída debido a la crisis sanitaria del COVID19. En el sector de los gimnasios, catalogado con el código CNAE 9313, Actividades de los Gimnasios, Andalucía daba empleo a 2.983 personas, un 2,72% más que en 2017.

PRIMERA PARTE: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II:

ESTADO DE LA CUESTIÓN E INVESTIGACIONES RELEVANTES

<i>CAPÍTULO II: ESTADO DE LA CUESTIÓN E INVESTIGACIONES RELEVANTES</i>	<i>119</i>
2.1. Estudios Previos De Los Gestores Deportivos	121
2.2. Normativa Regional Sobre La Titulación De Los Directores Deportivos	125
2.3. Investigaciones Relevantes.....	131
2.3.1. Tesis Doctorales	133
2.3.2. Artículos Nacionales E Internacionales.....	142
2.3.3. Informes De Mercado.....	157

2.1. Estudios Previos De Los Gestores Deportivos



En el capítulo anterior ha quedado justificada la importancia del gestor deportivo como figura que planifica, dirige y motiva en los centros deportivos, encontrando investigaciones relevantes sobre dichos gestores, sus competencias y funciones.

Estos estudios han servido para conocer las características de los gestores deportivos en centros públicos en municipios mayores de 5.000 habitantes (Rodenas et al., 2014) o mayores de 10.000 habitantes en Andalucía (González-Naveros, 2015), así como en los municipios de la Comunidad Valenciana (Campos, 2004; Gómez-Tafalla, 2003; A. López y Luna-Arocas, 2000), en Murcia (Martínez-Moreno y Díaz, 2017), en Coslada (Gallardo y Campos, 2011) o en varias comunidades (Rabadán, 2017), pero hay pocos estudios para conocer el perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados.

En la Tabla 16 vemos un resumen del perfil sociodemográfico y laboral de los gestores deportivos municipales de diferentes regiones. Se aprecia que uno de los aspectos de análisis es el tamaño de la población, lo que aporta indicios para preguntar en el estudio de los gestores deportivos privados el tamaño del centro que gestionan, en cuanto al número de clientes.

El perfil del gestor deportivo municipal no es único y difiere mucho según los estudios (González-Naveros et al., 2020), pudiendo hacer una síntesis de que se compone fundamentalmente por hombres, con estado civil casado. La edad media está entorno a los 40 años. Los estudios de la Comunidad Valenciana indican una mayor representación de gestores con un nivel formativo más alto, preferentemente licenciados en ciencias de la actividad física, siendo en Andalucía las más repetida la de maestro especialista en educación física. La denominación más habitual en el ámbito municipal es Coordinador de deportes o Técnico deportivo. Podemos ver en la Tabla 16 el resumen de alguno de los estudios previos de los gestores públicos, destacando para nuestro estudio el elaborado en Andalucía, que sirve de comparación para los resultados de nuestra tesis.

Tabla 16*Estudios del perfil del gestor deportivo municipal, adaptado de González-Naveros (2015)*

	Gestores públicos de la Comunidad Valenciana	Gestores de municipios de la Comunidad Valenciana	Gestores de municipios mayores de 5.000 hab de Castellón	Gestores de municipios mayores de 10.000 hab de Andalucía
Autor (año)	López y Luna-Arocas (2000)	Gómez-Tafalla (2003)	Rodenas et al. (2014)	González-Naveros (2015)
Sexo	Hombre	Hombre	Hombre	Hombre
Estado civil	Casado	Casado	Casado	
Edad	35-45 años	38,7 años	40-49 años	45 años
Titulación	Lic. E.F. o CCAFD (44%)	Lic. E.F. (42,7%)	Lic. CCAFD (54%)	Magisterio E.F. (39%), TAFAD (30%) y Lic. CCAFD (20%)
Puesto	Coordinador de deportes	Técnico de deportes	Técnico de deportes	Técnico deportivo (31%) y Coordinador de deportes (28%)
Jornada	> 37,5h	30-40h	> 37,5h	
Contrato	Funcionario A o B	Laboral fijo	Funcionario A	Laboral fijo
Salario	+1800€	1.200€ a 2.100€	1.600€ a + 2.600€	
Experiencia	+5 años (68%)	+5 años	+5 años (79%)	14,6 años

También se ha analizado perfil profesional en cuanto al personal de los centros fitness (Barranco et al., 2015; Estrada-Marcén et al., 2019; Gallardo y Campos, 2011; Grimaldi-Puyana, 2015), representando los gestores deportivos sólo un porcentaje pequeño de la muestra, por ejemplo 16,7% en el estudio de Boned et al. (2015).

El acceso a los gestores deportivos privados es difícil y por tanto su estudio de una forma global no es habitual. En ocasiones, algunos investigadores han optado por analizar aspectos concretos del perfil del gestor o de alguna de sus funciones, como la cultura organizacional y satisfacción laboral (Gálvez-Ruiz et al., 2017), la gestión del tiempo (García-Fernández et al., 2011) o determinadas áreas y datos sociodemográficos (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011).

El perfil mostrado por investigaciones anteriores para los gestores deportivos depende por tanto del sector, privado o público, la ciudad concreta estudiada o la globalidad del estudio. En el estudio de Boned et al. (2015), donde el 16% de la muestra era Director Técnico/ Coordinador, tenían una titulación de licenciatura de ciencias de la actividad física y del deporte (38%), seguidos de titulaciones de técnicos deportivos (19%) y diplomados en magisterio (13%). La experiencia media es de 11,32 años y la antigüedad en el puesto de 5,17 años.

En el estudio de gestores deportivos de municipios de más de 10.000 habitantes de Andalucía (González-Naveros, 2015) la titulación más alta para el 21,6% de los gestores es la de Formación Profesional y el 19,3% posee la Diplomatura en Educación Física. La licenciatura o grado en ciencias de la actividad física y del Deporte la poseen solo el 15,9% de los gestores, muy lejos del 38% que indicaba el estudio del personal de centros fitness de Boned et al. (2015). En cuanto a la experiencia previa al puesto, el 38% de los gestores acumula una experiencia de menos de 4 años y un 25,4% no tenían experiencia previa. Sobre la antigüedad en el puesto, el 36,4% de los gestores afirman llevar más de 20 años en esta labor y un 22% tiene una antigüedad de entre 15 y 19 años.

2.2. Normativa Regional Sobre La Titulación De Los Directores Deportivos

Fuente, COLEF (2019)



CONSEJO COLEF

DIRECCIÓN Y GESTIÓN



ACTIVIDAD	OCUPACIONES
Dirección y Gerencia	Director gerente Gestor deportivo
Dirección Técnica Deportiva	Director deportivo
Coordinación	Coordinador deportivo

Por otro lado, desde diferentes ámbitos de la actividad física y del deporte se ha reclamado una regulación profesional de las diferentes ocupaciones de este sector (Boned et al., 2015; Campos, 2004; Campos et al., 2007; Gambau, 2014; Garrigós, 2001; González y Contreras, 2003; Lavega, 2008; López, 2013; Martín-Mariscal, 2012), resultando que a nivel estatal no ha tenido efecto, pero si a nivel regional. En 2008 se aprobó por primera vez en España una ley autonómica, en Cataluña, en la que se requería la titulación de Licenciado en Ciencias de la actividad física y del deporte en las funciones de planificación y dirección técnica en los centros deportivos (Ley 3/2008, de 23 de abril, del Ejercicio de las Profesiones del Deporte), también en La Rioja (Ley 1/2015, de 23 de marzo, del Ejercicio Físico y de Deporte), en Extremadura (Ley 15/2015, de 16 de abril, por la que se ordena el Ejercicio de las Profesiones del Deporte) y en la Comunidad de Madrid (Ley 6/2016, de 2015 (Ley 7/2015, de 14 de mayo, de modificación). Esta situación afectó a la figura de los gestores deportivos catalanes y tuvo su reflejo en otras como la que ordena el Ejercicio de las Profesiones del Deporte, modificada posteriormente por la ley 1/2019, de 27 de febrero, en la Región de Murcia (Ley 3/2018, de 26 de marzo, por la que se ordena las profesiones del deporte), en Aragón (Ley 16/2018, de 4 de diciembre, de la actividad física y el deporte), en Castilla y León (Ley 2/2019, de 25 de febrero, de la Actividad Físico-Deportiva), en la Comunidad Foral de Navarra en 2019 y en la comunidad objeto de este estudio, Andalucía, en 2016, año en el que su ley del deporte (Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía), también recogió la obligatoriedad, para puestos de Director/a Deportivo/a, de que fuesen ocupados por licenciados o graduados en ciencias de la actividad física y del deporte.

Esta legislación debe haber influido en el perfil de los gestores deportivos de centros privados de Andalucía, que no han sido estudiados en profundidad, a diferencia de los gestores deportivos municipales, por lo que se plantea como objeto de estudio analizar el perfil de los gestores deportivos de centros privados de Andalucía, para conocer sus datos

sociodemográficos, de titulación, así como intereses y necesidades, pudiendo establecer comparaciones con los gestores municipales.

Sirve de referencia para este estudio el realizado por González-Naveros (2015), que analizó el perfil de los gestores deportivos municipales de Andalucía, concretamente de las poblaciones con más de 10.000 habitantes.

En cuanto al territorio que es objeto de este estudio, Andalucía, en la

Figura 30 se muestra un cuadro resumen elaborado por el Consejo General de la Educación Física y Deportiva (COLEF) (2019) de las titulaciones exigidas en cada comunidad para cada función. No todas las comunidades tienen reguladas las profesiones del sector deportivo, pero si algunas de ellas. Vemos que en Andalucía se regula el puesto de director deportivo, debiendo estar en posesión de la titulación universitaria en ciencias de la actividad física y del deporte, salvo que el centro sea de una especialidad única y en es caso se permitiría que el puesto lo ocupe un técnico deportivo superior de esa especialidad.

Otras comunidades profundizan más en la regulación de las distintas funciones, como La Rioja o Murcia, pero abriendo mucho el abanico de titulaciones que pueden ejercer funciones como la de instructor deportivo, auxiliar deportivo de competición guía en el medio natural.

Solo una de las comunidades, La Rioja, ha regulado la titulación para el puesto de gerente deportivo, admitiendo, además de titulado universitario en ciencias de la actividad física y del deporte, al grado superior en actividad física y animación deportiva (TAFAD) o la posesión de certificación o acreditación especial.

En Andalucía, además de la regulación para el puesto de director deportivo, que centra el estudio de esta tesis, también queda regulado el ejercicio de la profesión de profesor de educación física, entrenador deportivo y monitor deportivo.

Figura 30

Resumen de titulaciones exigidas para cada puesto según la comunidad. Fuente: COLEF.

Consejo General de la Educación Física y Deportiva (2019)

PERFILES PROFESIONALES

CUADRO RESUMEN

NOMENCLATURA	CATALUNYA 2008 y 2015	LA RIOJA 2015	EXTREMADURA 2015	ANDALUCÍA 2016	MADRID 2016 y 2019	R. MURCIA 2018	ARAGÓN* 2018	CAST. Y LEÓN 2019	NAVARRA 2019
PROFESOR DE EF.	1	1	1	1	1	1			1
DIRECTOR DEPORTIVO	1-3-7	1-7	1-7-9	1-7	1-7	1-7-9	1**-7	1-7	1-3-5-7-8
GERENTE DEPORTIVO		1-3-9							
PREPARADOR FÍSICO			1		1	1	1	1	1
ENTRENADOR DEPORTIVO	1-7-8	1-7-8-9	7-8-9	1-7-8	7-8	1-7-8	(7-8-9)***	7-8	1-7-8-9
MONITOR DEPORTIVO	1-2-3-9		1-2-3-6-7-8-9	1-2-3-7-9	1-2-3-4 5-6-7-8	1-3-6-7-8-9	1-2-3-4-5 6-7-8-9	1-2-3-4-5 6-7-8-9	1-2-3-4-5 6-7-8-9
EDUCADOR FÍSICO		1							
INSTRUCTOR DEPORTIVO		1-2-3-7-8-9							
AUX. DEP. COMPETICIÓN		1-3-7-8-9							
TÉC. SIN DEDIC. PROF.		1-3-7-8-9							
GUÍA EN EL MEDIO NAT.		1-3-6-7-8-9							
SOCORRISTA DEPORTIVO						3-6-7-8-9			

Leyenda

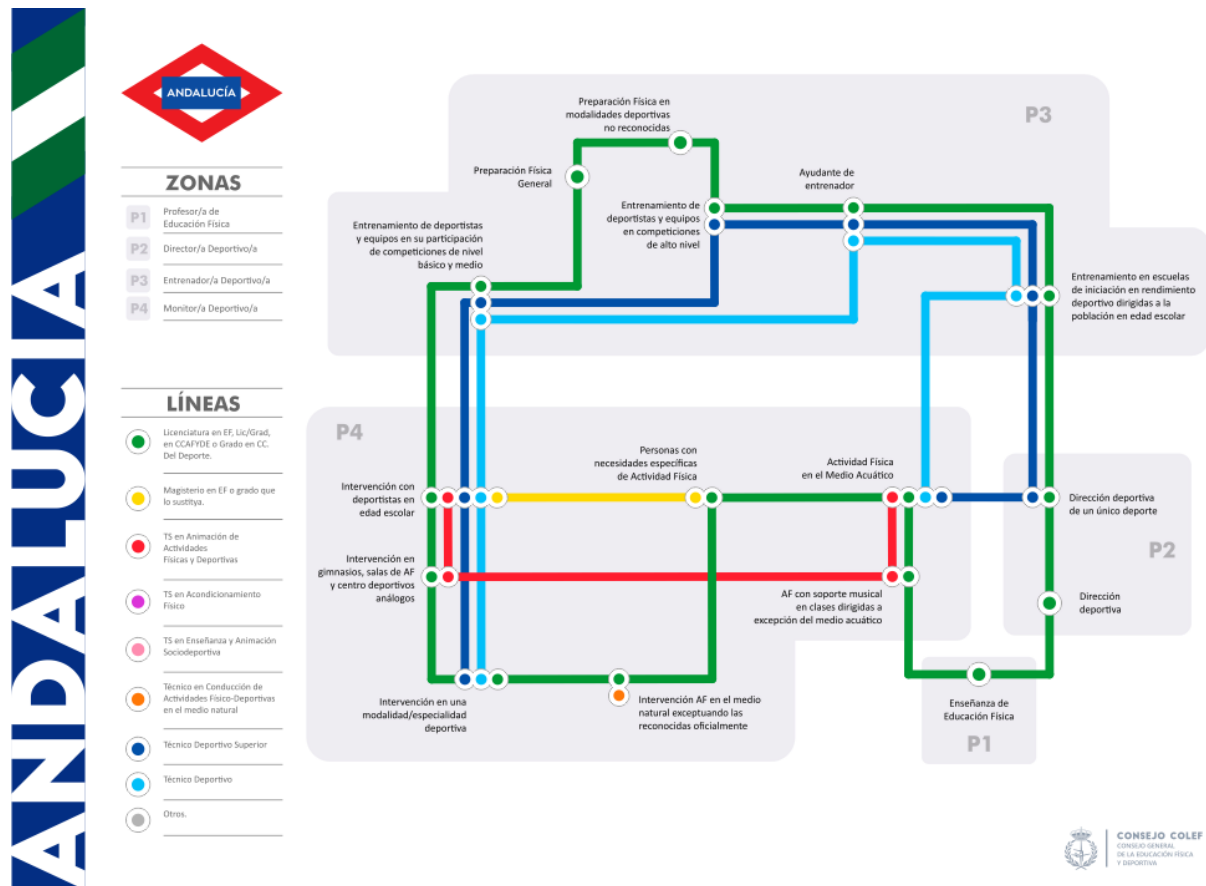
1 TU CCAFYDE	4 TSAF	7 Técnico Deportivo Superior
2 TU Educación: Mención EF	5 TESEAS	8 Técnico Deportivo
3 TAFAD	6 TCAFMN	9 Certificado, acreditación, ect.

* : Nomenclatura interpretada
** : Nivel III MECES
*** : Técnico deportivo

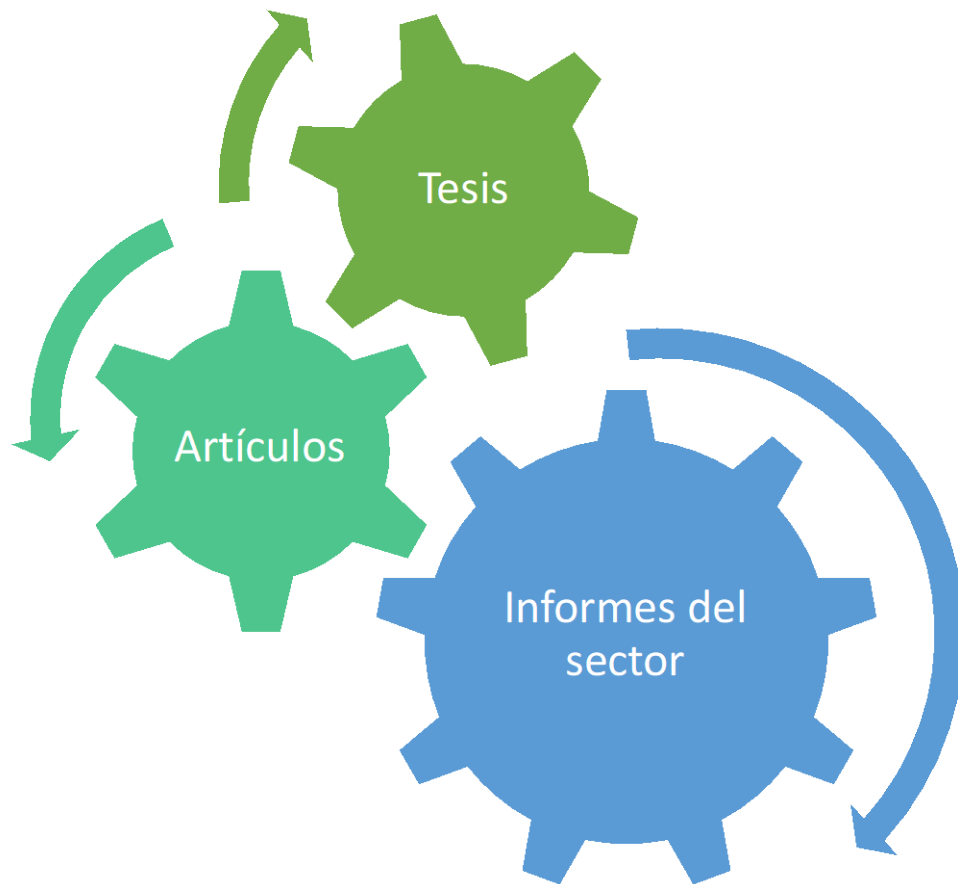
En este mismo informe, se hace una gráfica (Figura 31) donde se refleja, imitando las líneas de metro de una ciudad, las posibles implicaciones de cada titulación oficial, del sector deportivo en cada una de las funciones. La zona “P2” de “Director/a Deportivo” tiene solo las dos posibilidades anteriormente comentadas, un titulado universitario en CCAFD o un Técnico Deportivo Superior si el centro es de un único deporte.

Figura 31

Funciones por titulación en la Ley del deporte de Andalucía. Fuente: COLEF (2019)



2.3. Investigaciones Relevantes



La realización de este trabajo de investigación comenzó en 2016, utilizando la base de datos bibliográfica de que dispone la Universidad de Granada. Hoy en día, gracias a las posibilidades de las revistas electrónicas y las bases de datos indexadas, se ha facilitado mucho la labor y acceso a tesis y revistas científicas.

Se recopilan en este apartado las principales tesis y artículos de revistas utilizados para este estudio, si bien para entender de forma completa el sector deportivo en los centros privados, no podemos quedarnos solo en estas fuentes, sino que hay que recopilar también los informes, debido a que el sector de los centros deportivos privados es muy corporativo y de difícil acceso para realizar investigaciones, por lo que los artículos o tesis son escasos.

Sin embargo, existen entidades que publican informes del sector, bien directamente o bien a través de consultoras especializadas. Así, la principal asociación mundial, IHRSA (Internacional Heath Racquet & Sportsclub Association) emite informes anuales del sector del fitness a nivel mundial. En Europa destaca la asociación Europe Active, que estudia desde un punto de vista de actividad física para la salud el estado del sector, incluyendo en sus estudios a los centros deportivos públicos y privados. Esta asociación tiene su respaldo en nuestro país con “España Activa”.

Por otro lado, proveedores de productos y servicios ofrecen sus propios informes, como Life Fitness o consultoras de gestión deportiva como MAS+ o Valgo.

Se han seleccionado y organizado por orden cronológico los documentos que aportan material de calidad organizado en tres apartados:

- Tesis
- Artículos científicos
- Informes

2.3.1. Tesis Doctorales

Gómez-Tafalla, A. M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro*. Universidad de Valencia.

Campos, A. (2004). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana*. Universidad de Valencia.

<http://www.tdx.cat/handle/10803/9710>

García-Fernández, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor*. Sevilla.

González-Naveros, S. (2015). *El perfil del Gestor Deportivo en municipios andaluces de más de 10.000 hab.* Universidad de Granada.

Baena-Arroyo, J. (2017). *Las experiencias de servicio en las actividades dirigidas con técnico y virtuales y su relación con el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad en los centros de fitness*. Universidad de Sevilla.

Rodríguez-Cañamero, S. (2018). *Problemática del Sector del Fitness: “Análisis de Bajas de Clientes y Situación Financiera.”* Universidad de Castilla- La Mancha.

<http://www.investigacionengestiondeportiva.es/wp-content/uploads/2018/06/Tesis-Sergio-Rodríguez-Cañamero-Doctoral-Final.pdf>

León-Quismondo, J. (2019). *Estudio de los factores críticos de éxito en los centros fitness de gestión privada de la Comunidad de Madrid*. Universidad Europea de Madrid.

Valcarce-Torrente, M. (2020). *Influencia del uso de la tecnología en la adherencia de la práctica física sobre los usuarios de centros de fitness*. Universidad de Lleida.

Tabla 17

Tesis sobre el gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana

TÍTULO: El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro.

AUTORES: Gómez-Tafalla, A.M.

AÑO: 2003

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Valencia

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

La creación de equipos multidisciplinares para la gestión de instalaciones deportivas es poco frecuente, por lo que tendrá que ser el gerente de la instalación el que deba aportar la información y criterios de mejora. De ahí que las competencias y habilidades que deba poseer el gestor deportivo deban ser muy variadas, así como disponer de una basta gama de conocimientos y destrezas que abarcan múltiples ámbitos de actuación.

OBJETIVOS

- Determinar el tipo de gestión deportiva en municipios mayores de 10.000 habitantes.
- Conocer el perfil sociodemográfico de estos técnicos deportivos.
- Analizar cuáles son las áreas y tareas que realizan los técnicos deportivos.
- Reconocer cómo han evolucionado a lo largo del tiempo las áreas y tareas a las que se dedica el gestor deportivo. Y cuáles serán las tendencias futuras.

DISEÑO Y MÉTODO:

Municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana, con una muestra de 53 técnicos de deporte municipal de 51 municipios. Metodología cuantitativa. Muestreo por conveniencia. El instrumento es un cuestionario estructurado.

CONCLUSIONES:

- El perfil del gestor deportivo es un hombre, de 38,7 años de edad, nacido en la Comunidad Valenciana. Casado. Con un nivel socio-económico medio – alto y con la titulación de Licenciado en Educación Física.
- La denominación del cargo es técnico de deportes y es responsable de 25-26 personas. Lleva más de 5 años como gestor deportivo.
- Tiempo que dedica a cada una de las áreas:
- Mucho-Normal: Actividades, Directivas, Instalaciones, Comercial y marketing y Administración contable.
- Normal: Recursos humanos

Tabla 18

Tesis sobre los trabajadores de actividad física en la Comunidad Valenciana

TÍTULO: Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana.

AUTORES: Campos, A.

AÑO: 2004

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Valencia

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

Se trata de conocer el mercado laboral y profesional de los titulados de la actividad física y del deporte en la Comunidad Valenciana. En ella se describe las diferentes funciones laborales de actividad física y deporte desarrolladas, la situación socio-demográfica, laboral y formativa de las personas que realizan dichas funciones así como la interacción entre ambos aspectos. Se determina los diferentes perfiles de las distintas titulaciones.

OBJETIVOS:

- Conocer el actual mercado laboral y profesional de los titulados de la actividad física y del deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana.
- Describir las funciones laborales de actividad física y deporte.
- Conocer la situación socio-demográfica, laboral y formativa de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte.
- Interaccionar las características socio-demográficas, laborales y formativas con las funciones de actividad física y deporte desarrolladas por estas.
- Determinar el perfil socio-demográfico, laboral y formativo de los diferentes titulados de la actividad física y del deporte y de los no titulados.

DISEÑO Y MÉTODO:

La metodología utilizada es descriptiva de corte cuantitativo, en la que se realiza entrevista individual, oral y estandarizada por medio de un cuestionario a 600 personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Valenciana.

CONCLUSIONES:

Los resultados más representativos, entre otros, determinan que las funciones son varias y diversificadas y que existe un panorama con una alta temporalidad, precariedad e inestabilidad laboral. Además, se establece que hay un elevado porcentaje de personas no tituladas (entre el 40% y el 58% dependiendo del criterio) y que muchas de las tituladas realizan funciones para las que no están cualificadas según su formación-titulación.

Tabla 19*Tesis sobre la fidelización de los clientes de centros fitness*

TÍTULO: La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles: La cadena de creación y percepción de valor

AUTORES: García-Fernández, J.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Sevilla

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

Los gestores deportivos se especializan cada vez más. La competencia y el aumento en la deserción de los clientes hace que se invierta mucho dinero en la captación de nuevos socios, siendo más económico y rentable la fidelización de los mismos. Trabajar en una mejor fidelidad de los usuarios, mejorará la comunicación boca - oreja, aumentará los referenciados e incrementará el ingreso por cada cliente.

OBJETIVOS:

- Determinar si la gestión interna es la creadora de valor en los centros de fitness.
- Relacionar la gestión interna en los centros de fitness y la fidelidad de sus clientes.
- Determinar si la gestión interna repercute en el rendimiento organizacional.

DISEÑO Y MÉTODO:

El trabajo es descriptivo y relacional, de naturaleza cuantitativa, de corte transversal. La población fueron 101 centros de fitness del sector privado a nivel nacional.

CONCLUSIONES:

- Los centros de fitness que promuevan un aprendizaje entre los diferentes niveles de la organización, promoviendo el intercambio de información, crearán más conocimiento.
 - Los centros fitness que promuevan unos valores compartidos y donde exista cordialidad entre los empleados, crearán mayor conocimiento.
 - Los centros de fitness que creen conocimiento tendrán un mayor beneficio.
 - La calidad de servicio en centros de fitness está compuesta por el equipamiento, los procesos y los empleados, todo lo cual, en conjunto, influye positivamente en el valor percibido del cliente.
 - Las experiencias de servicio se postulan como el aspecto más significativo en la percepción del valor por el usuario.
 - La organización de la instalación tiene un papel fundamental en la percepción del cliente.
 - Si la dirección del centro de fitness mejora el valor percibido del cliente y a su vez la fidelidad de éste, tendrá mejores resultados organizacionales.
-

Tabla 20

Tesis sobre los gestores deportivos municipales de Andalucía

TÍTULO: El perfil del Gestor Deportivo público en ayuntamientos de Andalucía mayores de 10.000 habitantes.

AUTORES: González-Naveros, S.

AÑO: 2015

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Granada

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

En Andalucía, algún estudio recoge datos de los gestores de los municipios más pequeños, pero en ningún caso se ha analizado el perfil profesional del gestor deportivo en los municipios mayores de 10.000 habitantes.

OBJETIVOS:

- Conocer el perfil personal, laboral, y formativo de los gestores deportivos andaluces, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.
- Analizar la importancia que los gestores deportivos andaluces conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión.
- Verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos andaluces, así como los niveles de coordinación con otras instituciones.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se realizó un estudio transversal, descriptivo e interpretativo, a través de un cuestionario auto-administrado. Posteriormente se realizó una fase cualitativa para reforzar los datos cuantitativos extraídos del cuestionario. La muestra fue 118 municipios.

CONCLUSIONES:

- La cultura organizativa de las entidades públicas deportivas está enfocada en términos androcéntricos y su perfil formativo queda definido dentro de la educación superior.
- Su perfil formativo quedaría definido como grado en educación, en actividad física y formación profesional superior en actividad física y deporte con cursos de especialización en legislación, nuevas tecnologías, finanzas, gestión del capital humano y comunicación y marketing.
- En cuanto a las limitaciones del estudio, a pesar de la elevada muestra, el 74,68% de la población investigada no representa al total de la población.

Tabla 21

Tesis sobre las diferencias de actividades fitness con y sin técnico

TÍTULO: Las experiencias de servicio en las actividades dirigidas con técnico y virtuales y su relación con el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad en los centros de fitness.

AUTORES: Baena-Arroyo, J.

AÑO: 2017

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Sevilla

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

La dimensión económica, social y deportiva que ha alcanzado el sector de los centros de fitness ha contribuido a generar un mayor interés. El presente estudio pretende abarcar la evaluación de las actividades dirigidas de los centros de fitness de Andalucía y Madrid.

OBJETIVOS:

- Analizar la percepción del cliente respecto a las actividades dirigidas.
- Comparar las actividades realizadas con un técnico y las virtuales.
- Comprobar las actividades dirigidas y sus implicaciones en la cadena de valor del cliente.

DISEÑO Y MÉTODO:

Descriptiva y relacional, diferenciando entre actividades dirigidas con técnico y virtuales, de carácter cuantitativo. Se utilizó un cuestionario destinado a clientes de centros de fitness sobre estrategia, marketing y organización. La muestra fue de 1.943 clientes.

CONCLUSIONES:

- La evolución en la industria del fitness ha generado un incremento en la oferta de los servicios de fitness y más concretamente en las actividades dirigidas.
- Las actividades dirigidas con técnico y las virtuales muestran diferencias en las experiencias, el valor percibido, la satisfacción y las intenciones de comportamiento.
- Las experiencias del servicio influyen positivamente en el valor percibido del cliente en las actividades dirigidas.
- Las experiencias de servicio son elementos fundamentales que mantiene una relación positiva con la satisfacción ya que a una experiencia de servicio positiva se produce una mayor satisfacción.
- Se ha constatado que las experiencias de servicio se postulan como un aspecto más que significativo en las intenciones futuras de comportamiento del usuario.

Tabla 22

Tesis sobre las bajas y la situación financiera en el fitness

TÍTULO: Problemática del Sector del Fitness: “Análisis de Bajas de Clientes y Situación Financiera”.

AUTORES: Rodríguez-Cañamero, S.

AÑO: 2018

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Toledo

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

La evolución del sector del fitness ha llevado a la adaptación de las nuevas demandas de los clientes, teniendo que hacer frente a una remodelación integral de sus sistemas de gestión. La subida del IVA del año 2012 desencadenó en el sector una fuerte crisis y una reducción de clientes. Esto ha provocado la polarización del sector, hacia modelos de negocio muy diferentes, como los centros low-cost, midmarket y premium.

OBJETIVOS:

- Estudio 1: Identificar qué factores influyen en la baja de los clientes de centros de fitness en España a través de la opinión del gerente, empleado y cliente.
- Estudio 2: Analizar la opinión y el comportamiento de ex-clientes.
- Estudio 3: Analizar los motivos de baja de clientes diferenciando por la cuota.
- Estudio 4: Analizar la influencia y forma en la que los clientes conocen el centro deportivo y se inscriben sobre la satisfacción. Determinar los motivos de continuidad y su influencia con la satisfacción. Identificar el GAP entre el motivo de alta y de permanencia.
- Estudio 5: Analizar la situación contable del sector del fitness y el efecto de la recesión económica, tras la subida del IVA y la polarización del mercado.

DISEÑO Y MÉTODO:

En los tres primeros estudios se emplea una metodología cualitativa y cuantitativa. En el cuarto y quinto, se realiza un análisis sobre las variables contables de los centros fitness del sector y se emplea un análisis polinómico para analizar la tendencia económica.

CONCLUSIONES:

- Los factores que influyen en la baja de clientes son la mudanza y una disminución en la calidad del centro, motivos relacionados con el bienestar personal y de la instalación.
 - Factores de Satisfacción: que cada visita fuese una experiencia, el tratamiento del personal y el equipo disponible para el entrenamiento. Actuaciones futuras tras la baja, apuntarse a otro centro deportivo y el abandono de la práctica deportiva.
-

Tabla 23*Tesis sobre gestión de centros privados fitness de la Comunidad de Madrid***TÍTULO: Estudio de los factores críticos de éxito en los centros fitness de gestión privada de la Comunidad de Madrid.**

AUTORES: León-Quismondo, J.

AÑO: 2019

LUGAR DE PUBLICACIÓN: MADRID

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

Ante la gran competitividad en el sector del fitness es necesario que la toma de decisiones de los gestores sea la acertada. La importancia de los gestores deportivos ha aumentado de manera crítica en los últimos años. Estamos comprobando que multitud de empresas se han visto obligadas a reinventar su modelo de negocio o cerrar.

OBJETIVOS:

- Conocer, mediante el Análisis de Importancia-Valoración, los elementos prioritarios de los centros fitness privados de la Comunidad de Madrid según los propios gestores.
- Determinar el nivel de Importancia-Valoración por parte de los gestores de los diferentes elementos de los centros fitness y la discrepancia entre ambos niveles.
- Clasificar los elementos analizados en: concentrarse aquí, baja prioridad, mantener el buen trabajo o posible derroche de recursos.
- Conocer las diferencias existentes entre las medias de Importancia y Valoración, según el tipo de centro, modelo de negocio, experiencia de los gestores y formación académica.

DISEÑO Y MÉTODO:

El diseño tiene un enfoque cuantitativo. Se aplicó el Análisis de Importancia-Valoración en centros fitness de gestión privada de la Comunidad de Madrid.

- Estudio 1: entrevistas semiestructuradas a 23 gestores para determinar los elementos más importantes, las preocupaciones y los estándares de gestión.
- Estudio 2: análisis de Importancia-Valoración en una muestra de 54 gestores.
- Estudio 3: análisis de Importancia-Valoración y el Modelo Kano sobre 419 clientes.

CONCLUSIONES:

La amabilidad en el trato con el cliente, clases colectivas impecables y actualizadas, la proximidad, limpieza, las acciones de marketing, la calidad en duchas y taquillas, así como una buena conservación del material, máquinas y espacios deportivos constituyen Factores Críticos de Éxito. Además, la amplitud y los servicios periféricos son determinantes en centros premium.

Tabla 24*Tesis sobre uso de la tecnología en los centros fitness*

TÍTULO: Influencia del uso de la tecnología en la adherencia de la práctica física sobre los usuarios de centros de fitness.

AUTORES: Valcarce-Torrente, M.

AÑO: 2020

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Lleida

TIPO: Tesis

JUSTIFICACIÓN:

El sector fitness en particular ha experimentado un desarrollo creciente en la última década. Será interesante conocer cómo afecta la tecnología sobre la práctica física y la adherencia de los usuarios y la relación con el propio centro, si le ayuda a mejorar su fidelidad y si realmente es una herramienta que puede mejorar los procesos de gestión, de comunicación y de interacción para con ellos.

OBJETIVOS:

- Estudio experimental: conocer la influencia de la tecnología (aplicaciones móviles) sobre la adherencia a la práctica física de usuarios de centros deportivos fitness.
- Estudio cohortes retrospectivo: analizar el uso de aplicaciones móviles por parte de los usuarios y sus estados de cambio, motivación, intenciones de cambio y comportamiento.

DISEÑO Y MÉTODO:

El estudio 1 es cuasi-experimental con dos grupos de 33 personas cada uno. El grupo experimental tuvo una intervención de 8 semanas con apoyo de aplicación móvil y el grupo de control con apoyo tradicional. En el estudio 2 el diseño fue transversal y analítico-descriptivo, con muestreo de cohortes retrospectivo. Encuesta a 1.285 personas.

CONCLUSIONES:

- Estudio 1: el uso de la tecnología y las aplicaciones móviles no son suficientes para mejorar la adherencia, retención y fidelidad del usuario del centro fitness.
- Estudio 2: el uso continuado de la app favoreció de forma significativa una mayor frecuencia a acudir al centro, tiempo de permanencia y desarrollo de actividades, mejorando la adherencia a la práctica física.
- Los participantes del estudio valoraron como elementos clave para una mayor permanencia en el centro, el estado, la oferta de sus instalaciones y equipamientos, así como el equipo de monitores deportivos, sobre otros aspectos como el precio, el material tecnológico o la cercanía al lugar de trabajo.

2.3.2. Artículos Nacionales E Internacionales

López, A., y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. *Apunts Educación Física y Deportes*, 61, 88–95.

Gallardo, J., y Campos, A. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 11(43), 440–454.

Gómez, A. M., y Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5–30.

García-Fernández, J., Lago-Hidalgo, J., y Fernández-Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 11(44), 674–689.

Rodenas, S., Mestre, J. A., y Pablos-Abella, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27–36.

Boned, C., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., y Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte*, 58(2015), 195–210.

<https://doi.org/10.15366/rimcafd2015.58.001>

Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., y Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81–90.

Grimaldi-Puyana, M. (2015). Análisis de las condiciones laborales de los gestores deportivos en puestos intermedios. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 23, 13–18.

León-Quismondo, J., DeLisle, L., García-Unanue, J., y Burillo, P. (2016). Estrategias de gestión de centros fitness en la región sur de Connecticut. Análisis preliminar. *Habilidad Motriz*, 47, 14–21.

Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., y García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología Del Deporte*, 26(4), 104–109.

Burgos, M. y Cepero, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426(24), 210-218.

Estrada-Marcén, N., Sanz, G., Casterad-Seral, J., Simón-Grima, J., y Roso, A. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza (Professional profile of workers in the fitness sector in the city of Zaragoza). *Retos*, 2041(35), 185–190. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i35.63892>

Burgos, M., Torres-Campos, B. y Cepero, M. (s.f.). Elaboration and validation of a questionnaire examining the professional profile of private sports managers (GESPORTFITNESS). *Journal of Human Sport and Exercise*.

Tabla 25

Artículo sobre el perfil del gestor público de la Comunidad Valenciana

TÍTULO: Perfil del gestor público del deporte en la Comunidad Valenciana: un análisis preliminar.

AUTORES: López, A., y Luna-Arocas, R.

AÑO: 2000

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Apunts Educación Física y Deportes, 61, 88–95.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La gestión deportiva es hoy en día fundamental en las entidades públicas. El incremento de la demanda social, del número de instalaciones deportivas y del desarrollo de la legislación en materia deportiva conlleva a que los poderes públicos instrumenten una estructura técnica que gestione las instalaciones y planifique un programa de actividades en base a la demanda de los ciudadanos. Esta estructura técnica encabezada por el gestor deportivo carece de unos criterios básicos que establezcan el perfil ideal para la creación de este puesto de trabajo con garantías de éxito. El papel de este profesional será fundamental en la gestión actual y futura de la población.

OBJETIVOS:

Se pretende realizar una aproximación al perfil del gestor deportivo.

DISEÑO Y MÉTODO:

La metodología empleada a la hora de la realización del estudio del gestor deportivo en la administración pública (Comunidad Valenciana) ha sido de tipo cualitativa y cuantitativa, utilizando para ello entrevistas personales y dinámicas de grupo desde la perspectiva cualitativa y un cuestionario desde la cuantitativa.

CONCLUSIONES:

El perfil a grandes rasgos del Gestor Deportivo en la Comunidad Valenciana y en la administración pública sería el de un hombre casado, de edad comprendida entre los 35 y 45 años, titulado universitario de grado medio en magisterio, contratado en régimen laboral fijo como grupo B, denominándose el puesto de trabajo coordinador de deportes y que realiza más de 37,5 horas semanales y percibe por su desempeño entre 175.000 y 225.000 ptas.

Tabla 26

Artículo sobre los trabajadores de actividad física en Coslada

TÍTULO: Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada.

AUTORES: Gallardo, J., y Campos, A.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte, 11(43), 440–454.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

Se están redactando varios proyectos para regular las profesiones de actividad física y deporte, pero actualmente numerosos estudios demuestran que un alto porcentaje de personas dedicadas laboralmente a la actividad física no poseen ninguna titulación relacionada.

OBJETIVOS:

El objetivo principal del estudio es conocer la situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en organizaciones subcontratadas en el municipio de Coslada.

DISEÑO Y MÉTODO:

La metodología que se ha seguido en esta investigación ha sido cuantitativa de corte descriptivo, en la que se realiza entrevista estandarizada por medio de cuestionario a 112 personas que trabajan en el municipio.

CONCLUSIONES:

Las funciones son variadas y diversificadas. Existe una contratación principalmente temporal, estableciéndose un elevado porcentaje de personas no tituladas realizando funciones para las que no están cualificadas.

Tabla 27

Artículo sobre el perfil del gestor deportivo de la Comunidad Valenciana

TÍTULO: El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro.

AUTORES: Gómez, A. M., y Núñez, J.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Journal of Sports Economics & Management, 1(1), 5–30.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La relevancia que va ocupando el deporte también se traslada a los técnicos o gestores deportivos, teniendo en muchos casos que llevar a cabo acciones que no forman parte de sus funciones. Este es uno de los principales motivos por los que surgió esta investigación, de manera que se consiguiera describir cual había sido el perfil de estos gestores en la Comunidad Valenciana, y hasta donde pretendían llegar.

OBJETIVOS:

Este trabajo tiene por objetivo determinar las características, funciones y tendencias de futuro de los gestores de municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad Valenciana, así como conocer el perfil de los mismos y compararlos con otras investigaciones.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se pasó un cuestionario a los 73 gestores de los municipios de más de 10.000 habitantes, de los cuales se obtuvieron 53.

CONCLUSIONES:

Al gestor deportivo lo podíamos definir como hombre, con una edad de 38,7 años, casado, con un nivel socioeconómico medio-alto, licenciado en educación física, con el cargo de técnico de deportes y un contrato de 37,5 horas. Además, apuntaba a que trabaja entre 30 y 40 horas, siendo fijo de la administración, bien como funcionario o como personal laboral. El salario se encontraba en 1.202 y 2.103 € aproximadamente.

Tabla 28

Artículo sobre la gestión del tiempo de gestores deportivos de centros fitness

TÍTULO: Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness.

AUTORES: García-Fernández, J., Lago-Hidalgo, J., y Fernández-Gavira, J.

AÑO: 2011

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte, 11(44), 674–689.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La planificación, dirección y gestión de los denominados Centros Fitness (CCFF), está experimentando un proceso de avance, impulsado por un incremento en la oferta y por la creciente exigencia del usuario de este tipo de servicios. Ello ha llevado a los gerentes y directores de los CCFF a realizar un esfuerzo por responder a las necesidades y los requerimientos del consumidor.

No sólo es interesante conocer el perfil de estos puestos, sino que supone un interrogante básico para el éxito de este tipo de organizaciones, determinar cuáles son las funciones o las tareas que deben llevar a cabo y en qué proporción.

OBJETIVOS:

El objetivo de este trabajo es conocer el tiempo que dedican a las diferentes tareas laborales los directores deportivos o máximos coordinadores deportivos en centros de fitness (CCFF) privados según las dimensiones de la instalación, el número de socios, y la experiencia del responsable.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se empleó una muestra de 37 coordinadores deportivos (5 mujeres y 32 hombres) con edades superiores a los 21 años, de CCFF privados del municipio de Sevilla, los cuales respondieron un cuestionario específico para este estudio.

CONCLUSIONES:

Los resultados obtenidos indican una relación entre el aumento de la superficie de las instalaciones y una mayor dedicación en tareas de gestión administrativa, gestión de RRHH y reuniones. Hay más dedicación en tareas de marketing, gestión administrativa, gestión de RRHH, reuniones y planificación de nuevos servicios. Y por último se observó que a mayor experiencia, mayor es la dedicación a reuniones y labores de técnico.

Tabla 29

Artículo sobre el perfil del gestor público de Castellón

TÍTULO: Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón.

AUTORES: Rodenas, S., Mestre, J. A., y Pablos-Abella, C.

AÑO: 2014

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27–36.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La creciente demanda social de actividades físico-deportivas en los municipios, el aumento del número de instalaciones deportivas que dirigir, y el desarrollo de la legislación en materia deportiva, hace que actualmente la gestión deportiva sea un aspecto fundamental para las administraciones públicas. Éstas, deben garantizar un servicio deportivo municipal óptimo y de calidad que satisfaga las demandas de los ciudadanos. De esto se deriva la necesidad de que al frente de estos servicios se encuentre un gestor deportivo altamente cualificado.

OBJETIVOS:

El objetivo es el análisis del perfil de las personas que ocupan los puestos de gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón.

DISEÑO Y MÉTODO:

La metodología que se ha seguido en esta investigación piloto ha sido cuantitativa de corte descriptivo. Los procedimientos seguidos son los propios de una encuesta seccional, aplicada a una muestra de personas que trabajan desarrollando funciones laborales de dirección y gestión deportiva.

CONCLUSIONES:

El 21% de estos municipios no posee la figura del gestor deportivo. La mayoría de los gestores deportivos son licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte y accedieron a su puesto de trabajo mediante concurso-oposición, y contratados como funcionarios de la Administración en el grupo A.

Las funciones que desempeñan con mayor frecuencia son la programación, organización y coordinación de actividades deportivas, la gestión y control de instalaciones deportivas, la relación y solución de problemas a clubes y entidades deportivas y la asistencia al concejal de deportes.

Tabla 30

Artículo sobre el perfil de los trabajadores de centros fitness

TÍTULO: Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España.

AUTORES: Boned, C., Felipe, J. L., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., y Crovetto, M.

AÑO: 2015

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Revista Internacional de Medicina y Ciencias de La Actividad Física y El Deporte, 58(2015), 195–210.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

El número de usuarios de centros de fitness en España según es de 7,98 millones, lo que hace que el mercado del fitness español se sitúe en segundo lugar a nivel mundial, liderando el ranking europeo en este indicador. Esto ha llevado al incremento de centros deportivos y de profesionales, sin que haya una legislación adecuada que lo regule.

Hasta la fecha, no se ha llevado a cabo ningún estudio de carácter nacional centrado específicamente en el perfil sociodemográfico, de formación y experiencia en la profesión de los profesionales del sector del fitness.

OBJETIVOS:

Profundizar en el conocimiento de las características sociodemográficas de los profesionales del sector del fitness en España en función del puesto principal desempeñado dentro de la organización.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se realizó un estudio transversal basado en muestra, utilizándose el cuestionario auto-administrado como técnica de recogida de datos. La muestra fue de 1.662 personas.

CONCLUSIONES:

Los resultados mostraron que el sexo, la edad y el nivel de formación resultaban diferentes en función del puesto ocupado. Como conclusión principal, se puede afirmar que los profesionales del sector del fitness español presentaban una dilatada experiencia en la profesión y un nivel de formación adecuado a las necesidades de sus respectivos puestos. Los DT/C y los EP presentan niveles de formación más altos y una mayor experiencia en la profesión que el resto de los puestos del staff técnico.

Tabla 31

Artículo sobre diferencias laborales en gestores con titulación CCAFD y sin ella

TÍTULO: Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte.

AUTORES: Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., y Felipe, J. L.

AÑO: 2015

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Journal of Sport and Health Research, 7(2), 81–90.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

En las últimas décadas se ha producido un aumento del consumo de productos y servicios de actividad física. Este crecimiento ha exigido a los gestores deportivos (GD) aumentar tanto sus conocimientos como sus competencias profesionales. Teniendo en cuenta que el activo máspreciado de las organizaciones deportivas son los trabajadores, el GD en centros deportivos se convierte en un puesto indispensable para la organización y el desarrollo del sistema de actividad física y deportiva.

OBJETIVOS:

Analizar las diferencias laborales existentes entre los gestores deportivos con y sin estudios universitarios relacionados con las ciencias de la actividad física y el deporte (CCAFD).

DISEÑO Y MÉTODO:

La muestra fue de 268 gestores que desarrollan su actividad principal en centros deportivos en España. Hubo dos grupos: profesionales con titulación Universitaria en CCAFD (n=104) y sin esta titulación (n=164).

CONCLUSIONES:

Los titulados universitarios en CCAFD presentan un perfil de una edad media, antigüedad en la empresa y puesto de trabajo menor a los que no presentan esta titulación. Desempeñan sus funciones como gestor deportivo en exclusividad en centros de más de 2.000 m² y están poco fidelizados en la organización.

Los que no poseen la titulación CCAFD además de tareas propias de gestión deportiva, realizan otras funciones como clases colectivas, técnico de sala, entrenamiento personal, etc., en centros deportivos medianos y pequeños predominantemente.

Tabla 32

Artículo sobre las condiciones laborales de los gestores deportivos en Andalucía

TÍTULO: Análisis de las condiciones laborales de los gestores deportivos en puestos intermedios.

AUTORES: Grimaldi-Puyana, M.

AÑO: 2015

LUGAR DE PUBLICACIÓN: *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 23, 13–18.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La clave para garantizar un servicio de ocio, tiempo libre y deporte de calidad es contar con personal cualificado para ello. Si bien el gestor es una de las figuras claves en este tipo de servicios ocupando un cargo intermedio esencial entre la alta dirección y los técnicos deportivos. Se hace necesario que su función se desarrolle bajo las mejores condiciones laborales, y al amparo de una regulación profesional adecuada.

OBJETIVOS:

El objetivo de esta investigación haya sido conocer la situación laboral en puestos intermedios que ejercen sus funciones de gestión y organización del ocio, tiempo libre y deporte en la comunidad autónoma Andaluza.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se trata de un estudio de corte transversal. La obtención de la información se obtuvo a través de entrevista personal. El cuestionario recogió la información relacionada con las siguientes variables: edad, género, tipo de contrato, jornada laboral, dimensión del centro deportivo y salario percibido.

La muestra estuvo compuesta por 98 gestores deportivos repartidos por las ocho provincias de Andalucía.

CONCLUSIONES:

Los gestores deportivos mayormente fueron hombres y desarrollan su actividad en unas condiciones laborales que responden a los siguientes parámetros: principalmente en centros deportivos de menor de 500 m², tipo de contrato indefinido a jornada continua y un salario medio entre 1.001 y 1.500 euros mensuales.

Tabla 33

Artículo sobre las estrategias de la gestión de centros fitness

TÍTULO: Estrategias de gestión de centros fitness en la región sur de Connecticut. Análisis preliminar.

AUTORES: León-Quismondo, J., DeLisle, L., García-Unanue, J., y Burillo, P.

AÑO: 2016

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Habilidad Motriz, 47, 14–21.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La especialización del sector deportivo es cada vez más evidente en los puestos directivos de centros fitness. No se concibe un servicio deportivo sin una gestión planificada y eficaz o sin utilizar de manera óptima los recursos materiales, humanos y económicos.

La especialización pasa, en gran medida, por la formación recibida tanto por el gestor de la instalación deportiva como del resto de empleados.

OBJETIVOS:

El objetivo del presente trabajo es conocer cuáles son los aspectos comunes y las principales diferencias en la gestión de centros fitness, bajo el punto de vista de los propios gestores.

DISEÑO Y MÉTODO:

La muestra está constituida por 4 máximos responsables de centros fitness de la región sur de Connecticut, Estados Unidos con una media de 19 años de experiencia en el sector. Para ello se diseñó, validó y llevó a cabo una entrevista semiestructurada que pretendía recoger información sobre las características personales del gestor, las características del centro fitness y la gestión que está llevando a cabo, agrupada en cinco bloques: atención al cliente, personal, estado de las instalaciones y equipamiento, servicio deportivo y marketing.

CONCLUSIONES:

Los aspectos más importantes para la mayoría de los gestores son: ofrecer una buena atención al cliente, de manera que encuentre un clima acogedor en el centro, unas técnicas de marketing muy depuradas y un entorno limpio e higiénico de los espacios y equipamientos deportivos.

Tabla 34

Artículo sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral en centros fitness

TÍTULO: Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness.

AUTORES: Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J., y García-Fernández, J.

AÑO: 2017

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Revista de Psicología Del Deporte, 26(4), 104–109.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

Numerosos estudios indican la relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción en el trabajo. Por lo que las organizaciones con culturas organizativas adecuadas obtendrán ventajas competitivas. Por esta razón, destaca que se trata de una variable vital, especialmente en la búsqueda de satisfacción laboral del cliente interno en los centros deportivos.

OBJETIVOS:

El objetivo de este estudio fue trabajar con un modelo de medida entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en centros de fitness.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se empleó el Culture Index for Fitness Organizations (CIFO) para la cultura organizacional y el Overall Job Satisfaction para la satisfacción laboral, evaluando las propiedades psicométricas a través de un análisis factorial exploratorio y confirmatorio. La muestra estuvo compuesta por 180 empleados (79 mujeres y 101 hombres) de centros de fitness.

CONCLUSIONES:

El modelo de cultura organizacional y satisfacción laboral es adecuado, ofreciendo un ajuste satisfactorio tras la obtención de una estructura factorial bien definida. Por tanto, la escala utilizada cuenta con adecuadas propiedades psicométricas, permitiendo una evaluación fiable y válida de la cultura organizacional y la satisfacción laboral.

Tabla 35

Artículo sobre la clasificación de los centros fitness según número de clientes y trabajadores

TÍTULO: Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores.

AUTORES: Burgos, M. y Cepero, M.

AÑO: 2019

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Revista Española de Educación Física y Deportes, 426(24), 210-218.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

Para poder abordar el estudio de las estrategias de los gestores deportivos hacia su personal, en primer lugar, es necesario clasificar los centros deportivos privados. No existe una clasificación única en España. Estudios anteriores han clasificado los centros deportivos en función de los metros cuadrados de la instalación o el precio medio de las cuotas de los socios

OBJETIVOS:

Comprobar si hay una correlación entre el número de socios y el número de trabajadores en los centros deportivos privados en España.

DISEÑO Y MÉTODO:

Es un estudio descriptivo, en el que se ha realizado una encuesta analizando dichas variables sobre una muestra de 154 centros en España (n=154). En el cuestionario se establecían las categorías de tamaño del número de socios en los rangos de 1 a 300, 301 a 500, 501 a 1.000, 1.001 a 2.000 y más de 2.000 socios. La variable de número de trabajadores se ha clasificado en los siguientes rangos: 1 a 5, 6 a 10, 11 a 15 y más de 15 trabajadores.

CONCLUSIONES:

Los resultados muestran la relación entre el número de empleados de un centro deportivo y el número de socios, sin tener en cuenta ni el tamaño ni la oferta de actividades de dichos centros.

Se puede determinar una clasificación para centros fitness en España de tres categorías, considerándose los pequeños centros aquellos con menos de 300 socios y 1-5 trabajadores; los centros medianos, con un número de socios de 301 a 1.000 y de 5 a 15 empleados y por último, los centros grandes con más de 1.000 socios, que dispondrían de más de 15 empleados.

Tabla 36

Artículo sobre el perfil de los trabajadores del fitness en Zaragoza

TÍTULO: Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza.

AUTORES: Estrada-Marcén, N., Sanz, G., Casterad-Seral, J., Simón-Grima, J., y Roso, A.

AÑO: 2019

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Retos, 2041(35), 185–190.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

Actualmente el sector del Fitness se encuentra en auge en nuestro país, lo que acarrea un incremento importante de los puestos de trabajo relacionados con él. Sin embargo, el perfil de sus trabajadores apenas ha sido estudiado.

OBJETIVOS:

La finalidad de este trabajo es describir las características de los profesionales empleados en centros de Fitness en una ciudad representativa a nivel nacional como es Zaragoza (España). Dicha descripción la realizan los directores técnicos y/o coordinadores de los centros contratantes.

DISEÑO Y MÉTODO:

Participaron en el estudio 19 centros, y sus directores técnicos o coordinadores cumplimentaron un cuestionario creado al efecto. El cuestionario, creado ad hoc a partir del de García (2011), estaba compuesto por cuatro apartados claramente diferenciados: Información general, servicios ofrecidos, profesionales que trabajan en la instalación y equipamientos e instalaciones.

CONCLUSIONES:

Los porcentajes de hombres y mujeres que trabajan en el sector en la ciudad de Zaragoza están muy igualados. Los centros de trabajo suelen establecer políticas de incentiación de la formación continua, compartiendo sus gastos frecuentemente entre trabajador y empresa (79%). La gran mayoría de los centros cuenta al menos con un egresado en ciencias de la actividad física y del deporte, que realiza labores de monitor o instructor en la mayoría de casos. A la hora de contratar a los profesionales de un centro de fitness, prima la experiencia laboral por delante de las competencias en el puesto, la personalidad o la titulación, en este orden.

Tabla 37

Artículo de validación del cuestionario GESPORTFITNESS para el estudio del perfil del gestor deportivo de centros privados

TÍTULO: Elaboration and validation of a questionnaire examining the professional profile of private sports managers (GESPORTFITNESS).

AUTORES: Burgos, M., Torres-Campos, B. y Cepero, M.

AÑO: s.f.

LUGAR DE PUBLICACIÓN: Journal of Human Sport and Exercise.

TIPO: Revista

JUSTIFICACIÓN:

La atención al personal de los centros deportivos no siempre ha sido la prioridad, pero se está tomando en consideración como uno de los aspectos principales para la satisfacción de los usuarios. Para acometer las estrategias de gestión de dicho personal debe haber un profesional, el gestor deportivo, que afronte medidas de organización, motivación y formación de los recursos humanos. Los gestores deportivos municipales han sido analizados en profundidad, sin embargo, eso no ha ocurrido con los gestores de centros fitness privados.

OBJETIVOS:

El objetivo de este estudio ha sido la elaboración y validación de un cuestionario (GESPORTFITNESS) para profundizar en el conocimiento de las características sociodemográficas de los gestores deportivos de los centros privados de España, su formación e intereses, así como aspectos clave en su profesión como los indicadores de gestión más habituales.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se ha utilizado la técnica Delphi para la creación del cuestionario, con una revisión bibliográfica, un primer panel de doctores expertos en investigaciones en ciencias de la actividad física y del deporte, y un segundo panel compuesto por expertos en gestión deportiva, en total han participado 15 expertos. Posteriormente se hizo una prueba piloto con una muestra de 51 gestores deportivos, usando el resultado Alfa de Cronbach para valorar la fiabilidad.

CONCLUSIONES:

El instrumento asegura la validez gracias a la revisión bibliográfica, participación del panel de expertos en dos fases y prueba piloto con una muestra de 51 gestores deportivos (n=51). En cuanto a la fiabilidad, obtuvimos un Alfa de Cronbach de 0,94, que garantiza la fiabilidad del cuestionario, resultando una herramienta útil para el objetivo planteado.

2.3.3. Informes De Mercado

LifeFitness:

- El Mercado del fitness en España 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- El Mercado del fitness en España 2020: hacia un Nuevo Mapa. In Life Fitness.

Santacruz, J. A., Santiago, M. A., López, O., y Ruiz, F. (2018). Informe de mercado de las instalaciones deportivas españolas. In *Management around Sports: Consultoría Deportiva*.

Santacruz, J. A., Santiago, M. Á., López, O., y Ruiz de Gauna, F. (2019). Situación del mercado de las instalaciones deportivas españolas: Reporte Anual 2019. In *Management around Sports: Consultoría Deportiva*.

Valcarce, M., López, F., y García-Fernández, J.:

- *Informe Gimnasios Low Cost en España*. 4º en 2016, 5º en 2017, 6º en 2018, 7º en 2019 y 8º en 2020.

Deloitte y Europe Active:

- European Health & fitness Market Report 2016, 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021. In *Europe Active*.

VVAA. (2021). *Fitness: industria, evolución y operadores*. Palco 23. Madrid.

Tabla 38

Informes de LifeFitness sobre el mercado del fitness en España, 2015-2020.

TÍTULO: El mercado del fitness en España (anual).

AUTORES: LifeFitness

AÑO: 2015-2020

LUGAR DE PUBLICACIÓN: digital

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

El sector del fitness está compuesto por un ecosistema de empresas que giran entorno a los centros fitness. LifeFitness es un fabricante de maquinaria fitness. Las empresas de maquinaria tienen un gran interés en estudiar el mercado para adaptar sus productos a la demanda y tendencias.

Por ello, Life Fitness elabora un estudio anual para conocer el mercado en Europa y España.

OBJETIVOS:

El objetivo de este estudio de mercado es conocer la situación actual del sector del fitness, analizar las tendencias y saber hacia dónde se dirige el sector para poder estar preparados.

DISEÑO Y MÉTODO:

Se realiza un estudio descriptivo, mediante la realización de una encuesta a gestores de instalaciones deportivas de España. En la muestra se incluyen clubes privados y municipales (tanto de gestión privada como pública). También participan gestores de estudios y gimnasios low cost.

Se realizan también estudios de evolución a lo largo de los diferentes informes anuales.

CONCLUSIONES:

En cada anualidad se muestran las conclusiones del mercado fitness en España en base a la evolución de los ingresos, evolución de los clientes, amenazas del sector, inversiones, cuotas, socios y programas.

Tabla 39*Informe de Mas+ sobre el mercado de las instalaciones deportivas en España 2018***TÍTULO: Informe de mercado de las instalaciones deportivas españolas.**

AUTORES: Santacruz, J. A., Santiago, M. A., López, O. y Ruiz, F.

AÑO: 2018

LUGAR DE PUBLICACIÓN: MAS+ (Management Around Sport)

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

Diferentes operadores del sector realizan estudios de mercado para conocer la evolución y tendencias del sector del fitness, como es el caso de la consultora MAS (Management Around Sports).

El sector de las instalaciones deportivas en España se encuentra inmerso en un momento de cambio, evolución y desarrollo. El año 2017 ha sido un año donde cabe destacar que varios operadores han seguido su proceso de expansión, a la vez que el aterrizaje de un nuevo modelo boutique, que ya ha probado éxito en otros países, y que en nuestro país está siendo más progresiva tanto cuantitativa como cualitativamente.

La oferta de instalaciones deportivas se ha diversificado mucho. Este hecho hace que el cliente tenga en el mercado una gran variedad de oferta de instalaciones deportivas donde elegir las características de su práctica deportiva.

OBJETIVOS:

Este estudio tiene como objetivo general analizar en España de modo global, y por modelos de negocio de instalación deportiva, la situación económica de las empresas que en el año 2017 han operado en España explotando los servicios de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas existentes.

DISEÑO Y MÉTODO:

La población de estudio son las 4.435 instalaciones deportivas existentes en España en el año 2017 según el Global Report IHRSA (International Health & Racquet Sports Association). Para la población de este estudio no se tienen en cuenta las instalaciones deportivas públicas gestionadas de forma directa por la administración.

El tipo de muestreo realizado ha sido probabilístico aleatorio simple. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una varianza poblacional del 50%. La muestra final del estudio ha sido de 355 instalaciones deportivas españolas.

Seguidamente, el equipo investigador de MAS ha clasificado las 355 instalaciones deportivas participantes en los modelos de negocio de concesión administrativa, valor por precio y resto de instalaciones deportivas.

Finalmente, para facilitar la comparación dentro del grupo de resto de instalaciones deportivas se han establecido los subgrupos de instalaciones de proximidad (centros con superficie máxima de 500 m²); médium (centros fitness polivalentes con cuotas mensuales de hasta 60 euros); y alto valor (centros fitness polivalentes con cuota mensual superior a los 60 euros).

CONCLUSIONES:

- En el año 2017 las instalaciones deportivas en España han aumentado sus ingresos totales respecto a 2016 en un 5%. Sin embargo, los ingresos por las cuotas han descendido un 10%. Y los ingresos atípicos también han sufrido un descenso del 14%. Las causas que podrían explicar este hecho es que a pesar de que el número de usuarios aumenta, no así el precio de las cuotas y servicios de los centros deportivos (en ocasiones han disminuido debido a la agresividad en los precios de algunas instalaciones).
 - En 2017 el EBIT global del sector de las instalaciones deportivas se ha situado de media en 161.031 euros, lo que supone respecto a 2016 un incremento porcentual del 11%.
 - La cuota media mensual de las instalaciones deportivas en 2017 ha sido de 25,3€ (más IVA), mientras que el ingreso medio mensual ha tenido un valor de 31,5€ (más IVA) siendo prácticamente las mismas que en el año 2016.
 - La tasa de abandono media de los clientes de las instalaciones deportivas en España ha sido en 2017 del 6,5%, muy similar a la obtenida en 2016.
 - En referencia a los costes, los recursos humanos suponen el 34,3% y sufren un descenso de 4,9 puntos porcentuales respecto a 2016. En cuanto a los suministros, éstos representan en 2017 el 8,7%, cifra que también presenta un descenso de 1,6 puntos porcentuales. El coste referente a marketing y comunicación tiene el 2,2% en 2017, reflejando mucha similitud respecto al año 2016. En el caso de la formación, el porcentaje de los ingresos dedicados a ella ha sido del 0,8%, lo que supone un descenso de 0,5 puntos porcentuales respecto a 2016.
-

Tabla 40*Informe de Mas+ sobre el mercado de las instalaciones deportivas en España 2019***TÍTULO: Situación del mercado de las instalaciones deportivas españolas: Reporte Anual 2019.**

AUTORES: Santacruz, J. A., Santiago, M. A., López, O., y Ruiz, F.

AÑO: 2019

LUGAR DE PUBLICACIÓN: MAS (Management Around Sport).

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

Diferentes operadores del sector realizan estudios de mercado para conocer la evolución y tendencias del sector del fitness, como es el caso de la consultora MAS (Management Around Sports).

Cada vez vemos mucha mayor diversificación en la oferta de instalaciones deportivas. Los usuarios tienen más variedad donde elegir en función de sus características. Pese a que los datos de práctica deportiva continúan creciendo (Encuesta Hábitos Deportivos de los Españoles, 2015), la tasa de penetración de mercado del sector no crece al mismo ritmo. Seguimos creyendo que uno de los retos del sector de las instalaciones deportivas es atraer como clientes a personas que nunca han sido usuarias de instalaciones deportivas.

OBJETIVOS:

Este estudio tiene como objetivo general analizar en España de modo global, y por modelos de negocio de instalación deportiva, la situación económica de las empresas que en el año 2018 han operado en España explotando los servicios de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas existentes.

DISEÑO Y MÉTODO:

El universo de estudio son las 4.520 instalaciones deportivas existentes en España en el año 2018 (Deloitte Europe Active). Este universo excluye a las instalaciones deportivas públicas gestionadas de forma directa por la administración.

El tipo de muestreo realizado ha sido probabilístico aleatorio simple. Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una varianza poblacional del 50% la muestra final del estudio ha sido de 379 instalaciones deportivas españolas. Por tanto, se ha logrado satisfactoriamente tener una muestra representativa del conjunto de las instalaciones deportivas españolas.

Seguidamente, el equipo investigador de MAS ha clasificado las 379 instalaciones deportivas participantes en los modelos de negocio de concesión administrativa, valor por precio y resto de instalaciones deportivas.

Finalmente, para facilitar la comparación dentro del grupo de resto de instalaciones deportivas se han establecido los subgrupos de instalaciones de proximidad (centros con superficie máxima de 500 m²); médium (centros fitness polivalentes con cuotas mensuales de hasta 60 euros); y alto valor (centros fitness polivalentes con cuota mensual superior a los 60 euros).

CONCLUSIONES:

- Los resultados globales del estudio muestran que en el año 2018 las instalaciones deportivas en España han aumentado sus ingresos totales respecto a 2017 pues los ingresos por las cuotas han aumentado un 1,9% y los ingresos atípicos un 13,5%. Esto sin duda es un dato muy positivo porque indica que los clientes de las instalaciones deportivas están dispuestos a pagar más por la cuota del centro, y en mayor medida, a pagar una cantidad adicional a la cuota por servicios no incluidos en la misma. Por tanto, este dato invita a ser optimistas para los siguientes años.
 - La tasa de abandono media de los clientes de las instalaciones deportivas en España ha sido en 2018 del 6,8%, lo que supone 0,3 puntos porcentuales más que en 2017 que fue del 6,5%. Esto indica que mejorar en los procesos de fidelización de clientes sigue estando en el debe del sector.
 - En referencia a los costes, los recursos humanos suponen el 35,3%, cifra muy similar a la obtenida en 2017. En cuanto a los suministros, éstos representan en 2018 el 9,7% aumentando en 1 punto porcentual al mismo dato en 2017. El coste referente a marketing y comunicación es del 3% frente al 2,2% en 2017, por lo que parece que los centros deportivos ven en mayor necesidad aumentar sus presupuestos de marketing. En el caso de la formación, el porcentaje de los ingresos dedicados a ella ha sido del 0,8%, cifra idéntica en 2017. En 2018, se ha incorporado al estudio el porcentaje de ingresos destinados a servicios subcontratados, que ha sido del 4,2%.
-

Tabla 41*Informes de Valgo sobre los gimnasios Low Cost en España, 2013-2020***TÍTULO: Informe Gimnasios Low Cost en España (anual).**

AUTORES: Consultora Valgo

AÑO: 2013-2020

LUGAR DE PUBLICACIÓN: digital

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

Surge hace una década los gimnasios low cost en España, es decir, gimnasios cuyo valor es el precio. Esta modalidad de negocio ya existía en otros países y a raíz de la crisis económica de 2010, se implantó también en España.

La categorización de estos centros ha ido cambiando con los años, siendo en los primeros años aquellos centros con una cuota mensual por debajo de 19,99 € y posteriormente se consideraron aquellos con una cuota inferior a los 24,99 € mensuales.

OBJETIVOS:

- El objetivo de este informe es analizar los datos numéricos de los centros, ubicación y empresas, así como contar con la opinión de expertos directivos y usuarios de estos centros.

En el estudio de la opinión de los usuarios, el objetivo es:

- Examinar las características del consumidor de centros fitness low-cost españoles.
- Conocer el valor percibido, satisfacción y fidelidad de los consumidores de centros de fitness low-cost españoles.
- Conocer los motivos de práctica de actividad física en los centros de fitness low-cost españoles.

DISEÑO Y MÉTODO:

Análisis descriptivo de los centros deportivos diferenciados por cuotas del territorio español. Se añade un estudio de opinión de los diferentes actores (trabajadores y usuarios) mediante encuestas o entrevistas: se utilizó una metodología cuantitativa y descriptiva, teniendo en cuenta la población que asiste a centros de fitness low-cost en España. El tipo de muestreo fue no probabilístico de conveniencia obteniéndose una muestra de 3.773 personas (62% mujeres y 38% hombres).

CONCLUSIONES:

- 2016: se observa un crecimiento del 17,5% en aperturas de nuevos centros, disminuye el crecimiento de empresas especializadas con respecto al año anterior. Ha aumentado la permanencia en estas instalaciones en referencia al año anterior donde más del 50% tenía menos de 6 meses de permanencia al contrario de los datos de este año que se

sitúan en algo superior al 36%. Los clientes en estos modelos de negocios están aumentando la participación activa en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

- 2017: se observa un crecimiento del 4,7% en aperturas de nuevos centros, un 12,8% menos que el año pasado. Como en años anteriores las mujeres son los clientes que en mayor proporción asisten a este modelo de negocio. Igual ocurre referente a la edad, siendo los menores de 30 años el volumen más alto de personas que frecuentan los centros de fitness low cost. Los clientes tardan menos de 15 minutos en llegar a su instalación deportiva, reforzando la idea de que la cercanía es un indicador clave para la asistencia al centro deportivo. Los datos coinciden en el número de contactos por parte del personal hacia los clientes. Si bien es cierto que diferentes estudios afirman que un mayor número de contactos mejora la fidelidad, parece que todavía este factor no está del todo potenciado en el sector de los centros de fitness low cost.
 - 2018: se observa un crecimiento del 5,3% en nuevos centros, un 0,6% más que el año pasado. Primer año positivo después de varios años en decrecimiento. Las mujeres siguen siendo el perfil de cliente de mayor número, pero con menor asistencia que los hombres. De igual modo, los porcentajes mayores se encuentran entre los 20 y los 40 años destacándose el aumento de clientes con más de 50 años. Las permanencias de menos de seis meses son notorias. Sigue destacando que la planificación del entrenamiento la realiza el propio cliente. Es un modelo de negocio deportivo que sigue trabajando por una mejora del servicio, aunque debe seguir innovando mediante las herramientas digitales y tecnológicas.
 - 2019: se observa un crecimiento del 8,8% en aperturas de nuevos centros en nuestro país, un 3,5% más que el año pasado. Es el segundo año que el crecimiento es superior al anterior, tras una recesión percibida hasta el 2017, ya que en todos ellos el crecimiento era negativo año tras año.
Continuo crecimiento de los clientes con más de 40 años. Los principales resultados mostrados indican frecuencias medias de dos o tres veces por semana, con tiempos medios en el centro de fitness de entre 60 y 90 minutos y con permanencias cada vez mayores, aunque aún con porcentajes altos en permanencias inferiores de seis meses. Destaca a su vez que se siga demostrando, que el 20% se mantiene en estos siete años de informes como consumidores que afirman que es su primera experiencia en un centro de fitness. El sector sigue creando demanda.
 - 2020: en este año se produce un crecimiento de 14,18% en aperturas de nuevos centros y un 7,69% más de empresas. destaca como este modelo de negocio sigue creando demanda, superando durante todos estos años el 20% de sus consumidores.
-

Tabla 42*Informe de Europe Active sobre el mercado del fitness en Europa, 2016-2021***TÍTULO: European Health & Fitness Market Report (anual).**

AUTORES: Deloitte & Europe Active

AÑO: 2016-2021

LUGAR DE PUBLICACIÓN: digital

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

Europe Active es una organización sin ánimo de lucro que fomenta la práctica deportiva orientada a la salud de los ciudadanos europeos.

El objetivo de Europe Active sigue siendo la lucha contra la inactividad, mientras que los objetivos describen el enfoque a largo plazo en el desarrollo continuo del sector a través del trabajo con las instituciones de la UE, asociaciones nacionales, operadores y proveedores de fitness, los profesionales de primera línea y a través del número creciente de eventos en toda Europa.

Esta asociación realiza investigaciones, estudios y eventos para conocer el sector y fomentar la práctica deportiva. Por encargo de Europe Active, Deloitte realiza un informe anual del mercado del fitness y la salud en Europa, tanto a nivel global como de la situación concreta de cada país de Europa.

OBJETIVOS:

Analizar los datos del sector del acondicionamiento físico y la actividad física para la salud.

DISEÑO Y MÉTODO:

Realización de encuestas a los principales actores del sector para conocer el estado anual de la actividad física para la salud en Europa.

CONCLUSIONES:

- 2016: El mercado europeo del fitness tuvo un valor de 26,7 billones de euros en 2015, y los principales países representan casi dos tercios (Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y España). Alemania y el Reino Unido refuerzan sus posiciones como los mayores mercados europeos en términos de socios. Los mercados con una mayor cuota de mercado de los cinco principales operadores tienden a tener cuotas medias de afiliación más bajas.
- 2017: Entre los datos del informe figura que la facturación del mercado del fitness en España ha sido de 2.171 millones de euros, lo que supone volver a crecer tras el retroceso del 2015, cuando se facturaron cuatro millones de euros menos que en el ejercicio anterior. El mayor crecimiento es de Suiza (5,8%), Alemania (4,6%), Finlandia

(4%), Suecia (3,95) y Turquía (3,4%). En cuanto al índice de penetración el referente europeo es Suecia, con un 21,1% de su población abonada a un centro deportivo. Otras referencias pueden ser Noruega (19,2%), Holanda (16,7%), Dinamarca (15,8%) y el Reino Unido (14,1%). La media europea es del 7,8%. España tiene el 10,9%.

- 2018: España lidera el crecimiento del mercado del fitness en Europa tras facturar 2.235 millones de euros en 2017, un 2,9% más que los 2.171 millones facturados en 2016. De los cinco países que representan el 65% del fitness europeo, únicamente Alemania con un incremento del 3% supera ligeramente el crecimiento del mercado español.
 - 2019: el sector del fitness fortalece su posición situándose como la actividad deportiva europea número uno, con un crecimiento de un 3,5%, llegando a los 62,2 millones de socios y obteniendo unos ingresos de 27.200 millones de euros a los tipos de cambio constantes. Igualmente, se observa un crecimiento del 4,6% en el número de instalaciones. Destacan también las fusiones y adquisiciones en el mercado de operadores con 24 grandes transacciones.
 - 2020: debido a la crisis sanitaria, las membresías se redujeron en aproximadamente 10 millones de miembros o un 15,4% de 64,8 millones en 2019 a 54,8 millones a finales de 2020. Los ingresos disminuyeron un 32,9% a alrededor de EUR 18,9 mil millones, en comparación con el año récord de 2019 (28,2 Bn) y los quince principales operadores de fitness europeos lograron ingresos totales de 2.600 millones de euros en 2020. Los veinte mayores operadores vieron sus membresías reducidas en 0,9 millones (-7%) a 12,3 millones en comparación con 2019. El número total de gimnasios disminuyó en 1,4% a 62,775.
-

Tabla 43*Informe de Palco23 sobre la industria del fitness en el mundo***TÍTULO: Fitness: industria, evolución y operadores. Facts (&) Figures.**

AUTORES: Palco23

AÑO: 2021

LUGAR DE PUBLICACIÓN: digital.

TIPO: Informe

JUSTIFICACIÓN:

Tener toda la información posible sobre un sector es útil para los propios operadores del mismo, ya que les permite evaluar su desempeño en un marco más amplio, comparándose con sus competidores o con las grandes cifras que se dan en el contexto español o internacional.

Por todo ello, Palco23 ha decidido estrenar en el ejercicio 2021 la nueva colección editorial Facts&Figures con una edición sobre el sector del fitness, uno de los ámbitos más importantes en el negocio del deporte en España.

OBJETIVOS:

El objetivo de esta nueva colección es complementar la información periodística que Palco23 viene realizando desde hace más de seis años a través del diario online y los diferentes Palco23 Dossiers, aportando un ángulo nuevo al seguimiento que realiza día a día de este dinámico sector.

DISEÑO Y METODOLOGÍA:

Se realiza una encuesta a los principales operadores del sector para analizar el número de clubes y socios comparar los distintos continentes. Se hace un especial estudio de España.

CONCLUSIONES:

- Fitness en el mundo: según datos de la International Health Racquet and Sportsclub Association (IHRSA), en 2019, antes del impacto del Covid-19, los más de 210.000 clubes de fitness contabilizados en todo el mundo generaron un negocio de 96.000 millones de dólares y aglutinaron más de 184 millones de miembros. La industria del fitness ha sido una de las grandes perjudicadas en la crisis del Covid-19. Aunque el deporte ha resultado una actividad ganadora con la pandemia, las restricciones impuestas en todo el mundo han derivado en cierres de centros y limitaciones, provocando una reducción del negocio y del número de complejos.
- Fitness en América: el mercado americano del fitness está condicionado por el peso de Estados Unidos, que marca las tendencias globales de este sector. Las características

geográficas de Latinoamérica hacen que, si bien en volumen de negocio no figura a la cabeza, sí que destaca por número de centros.

- Fitness en Europa: un 30% menos del negocio en un solo año. Este es el impacto que deja el Covid-19 en la industria europea del fitness, la segunda mayor del mundo por volumen de negocio. Las restricciones derivadas de la pandemia dejan un sector más pequeño que continuará encogiéndose en 2021.
 - Fitness en Asia-Pacífico: con China a la cabeza, la industria del fitness de Asia- Pacífico es la tercera mayor del mundo por volumen de negocio. Y, también gracias al gigante asiático, marca la ruta de la recuperación tras la crisis del Covid-19, como está sucediendo en el conjunto de la economía mundial.
 - Fitness en Oriente Próximo y África: pese al Covid-19 y los conflictos en las diferentes regiones, la industria del fitness mantiene su desarrollo en Oriente Próximo y África, dos mercados que han sido considerados durante años el futuro del negocio a escala internacional, como sucede en el grueso de sectores económicos.
 - Fitness virtual: mientras los gimnasios cerraban, el auge de la práctica deportiva dio alas a una modalidad que ya llevaba años ganando terreno: el fitness en remoto. Las cadenas lanzaron proyectos para llevar sus servicios a casa de sus clientes y las empresas especializadas en clases virtuales vieron en el confinamiento un nuevo revulsivo.
 - Fitness en España: convertido en el cuarto mercado del continente europeo por volumen de negocio en 2019, España ha sido uno de los países del continente que ha aplicado medidas más restrictivas ante la expansión del Covid-19. El fitness, por supuesto, ha sufrido con ellas.
-

SEGUNDA PARTE:

DISEÑO, PROCEDIMIENTO, MÉTODO Y

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III:
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

..... **171**

3.1. Planteamiento Del Problema 173

 3.1.1.Elevado Porcentaje De Abandono De Clientes 174

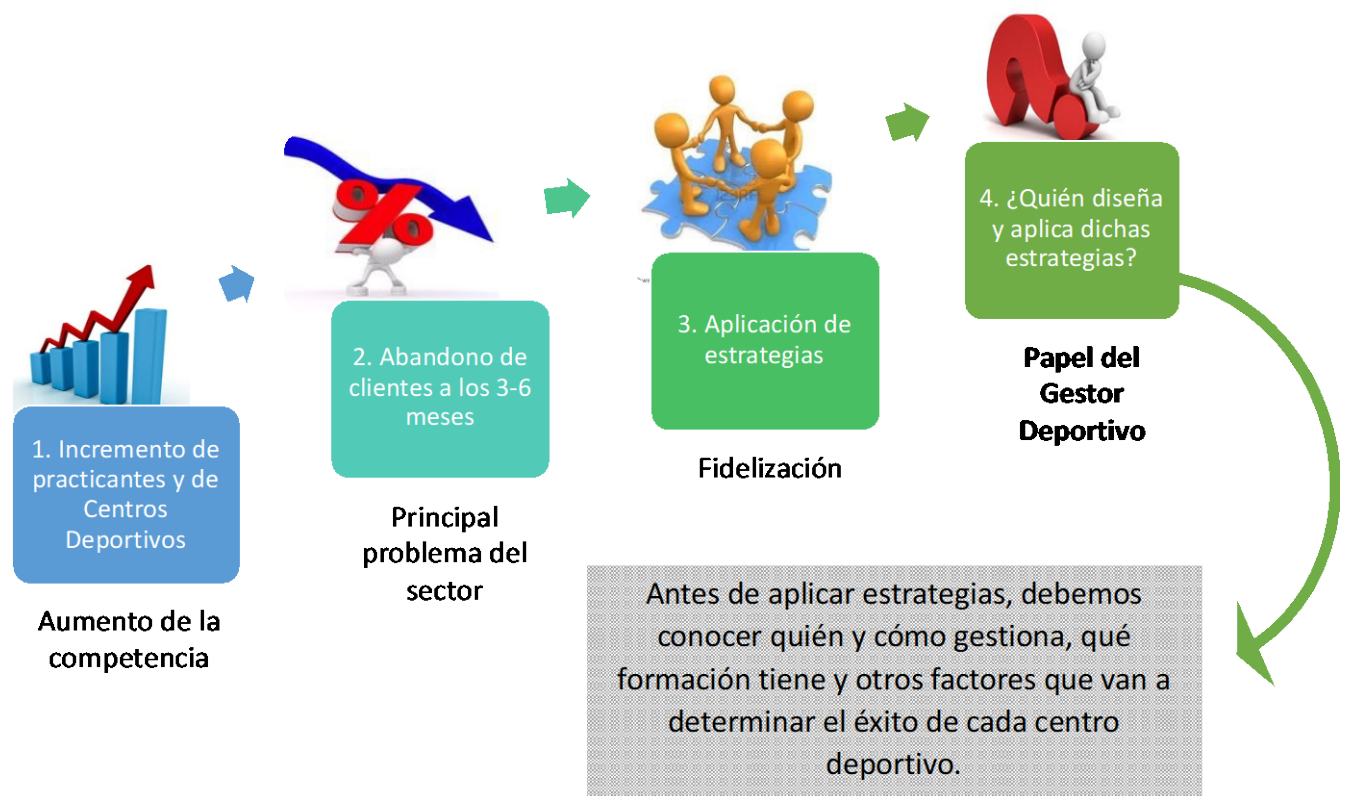
 3.1.2.Análisis De La Percepción Y Valoración De Calidad De Los Servicios Deportivos.... 176

 3.1.3.Desconocimiento Del Perfil Completo De Los Gestores Deportivos Privados 177

 3.1.4.Justificación E Hipótesis 179

3.2. Objetivos De La Investigación 183

3.1. Planteamiento Del Problema



Tras realizar el análisis bibliográfico, se concretan varios problemas a los que tiene que dar solución el sector del fitness. En primer lugar, el elevado porcentaje de bajas que se produce cada mes en los centros deportivos. En segundo lugar, el mercado español va madurando y los clientes son cada vez más experimentados y exigentes, por lo que adquiere mayor importancia el papel del personal del centro sobre la satisfacción de clientes y por tanto en su retención. Y en tercer lugar, el gestor deportivo tiene que afrontar estos retos, además de incorporar nuevas funciones que el mercado va exigiendo, como la incorporación de la tecnología a este sector, la mayor dedicación al marketing o la profesionalización en la gestión por indicadores. La figura del gestor deportivo de centros privados ha sido poco estudiada y es crucial profundizar en su análisis para ayudar al sector en su mejora y profesionalización.

3.1.1. Elevado Porcentaje De Abandono De Clientes

Los centros deportivos, tanto público como privados, tienen tres palancas para conseguir recursos, la captación de clientes (y nuevos recursos por patrocinios), la mejora de la calidad del servicio para mantener más tiempo a los usuarios y el incremento de los beneficios de (Gallardo, 2001), pero los centros deportivos privados crecen en número y en cuota de mercado, pero mantienen uno de los problemas desde sus comienzos, como es el elevado porcentaje de rotación de clientes. Estos centros se enfrentan a grandes retos para lograr una disminución del número de bajas (Clavel San Emeterio, 2017; Clavel San Emeterio, García-Unanue, et al., 2020; Rodríguez-Cañamero, 2018; Sperandei et al., 2016; Teva-Villén et al., 2014), para lo cual hay que atender a los múltiples motivos que llevan a mejorar la adherencia a la práctica, mejorando conforme aumenta la frecuencia de práctica (Sicilia et al., 2014)

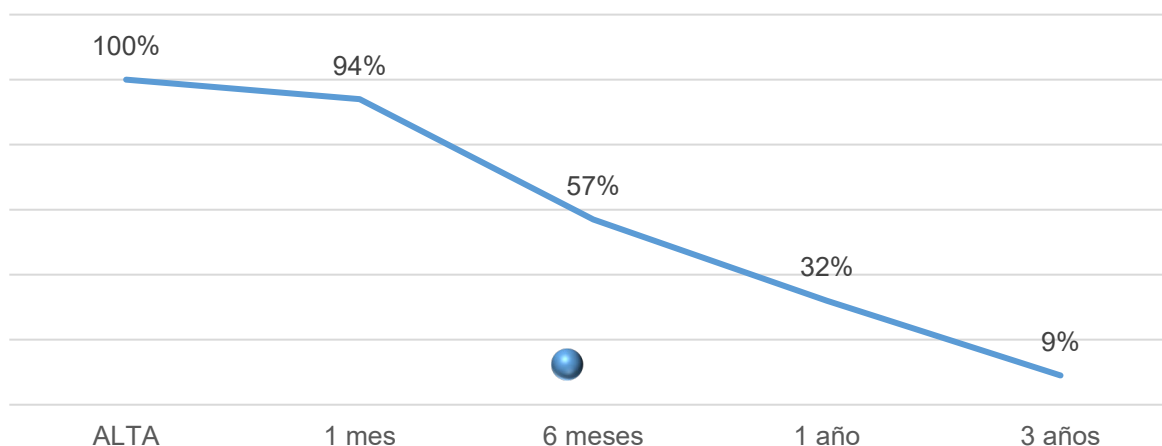
El cliente de los centros deportivos se ha convertido en un consumidor experimentado, con referencias de otros centros y con unas expectativas claras del servicio que desea recibir (Rial-Boubeta et al., 2010). Se hacen por tanto grandes esfuerzos en el sector para satisfacer

las necesidades de los usuarios, buscando una calidad del servicio del tipo emocional, poniendo el foco en el ambiente social y en especial en la gestión de los empleados (Bakken, 2004).

La crisis económica de 2009 y la posterior subida del IVA en el sector en 2012 provocaron una disminución de clientes (Rodríguez-Cañamero et al., 2015). Las políticas más habituales en esos momentos fueron las de captar clientes, en lugar de fidelizar a los ya inscritos (Martínez y Martínez, 2009). En los años posteriores se dedica mayor atención a la retención de los clientes y se incrementaron los estudios para conocer las razones del abandono de los centros deportivos (Clavel San Emeterio, Iglesias-Soler, et al., 2020; Gallardo et al., 2016; García et al., 2020; Rodríguez-Cañamero et al., 2015), ya que los datos de algunos estudios ya identificaban tasas de rotación del 60-70% anualmente (Bedford, 2009). En España, Rodríguez-Cañamero et al. (2015) hicieron un estudio para analizar la permanencia de los clientes en los centros deportivos. Vemos en la Figura 32 la evolución de los clientes desde su alta. Pasados 6 meses, casi la mitad de los clientes se han dado de baja y transcurrido un año, solo un tercio de los que se inscribieron siguen en el centro deportivo.

Figura 32

Ciclo de vida de los clientes de los centros deportivos. Fuente: Rodríguez-Cañamero et al. (2015)



En este mismo estudio de 2015, se preguntó a los usuarios que habían causado baja qué había hecho después, y el comportamiento más frecuente era la inscripción en otro centro deportivo, seguido por el abandono de la práctica deportiva.

A pesar de que en estos años se dedican numerosos recursos a la fidelización de los clientes, el problema sigue ahí. Un estudio realizado por LifeFitness (2020), ha analizado los desafíos a los que se enfrentan los centros deportivos fitness, destacando por encima de los demás, con un 42%, la retención de clientes. En este estudio, se indica como segunda preocupación la aparición de nuevos modelos de negocio (30,7%). Los centros necesitan aplicar nuevas estrategias para diferenciarse de la competencia y atraer a nuevos clientes y sobre todo para retener a los actuales (Foroughi et al., 2019), es el momento de la fidelización de los clientes.

3.1.2. Análisis De La Percepción Y Valoración De Calidad De Los Servicios Deportivos

Una vez detectado el principal problema, la fidelización de los clientes, surgen numerosos estudios que analizan los motivos de abandono (Clavel San Emeterio et al., 2017, 2019; Nuviala et al., 2012, 2016; Rodríguez-Cañamero et al., 2019; Sperandei et al., 2016; Teva-Villén, 2012), en los que encuentran diferencias entre los motivos de incorporarse a un centro directivo, como son las recomendaciones de amigos y familiares, la oferta de actividades y la cercanía al centro (Martínez-Cevallos et al., 2020), y para mantenerse en él, la mejora en el trato del personal del centro, la consecución de los resultados que los clientes esperaban conseguir y que cada visita al centro sea una experiencia para sus abonados (Rodríguez-Cañamero et al., 2015).

Otras investigaciones valoran la satisfacción del usuario y su relación con la calidad percibida y su intención de seguir o no en el centro (Elasri-Ejjaberi et al., 2015; Escamilla-Fajardo y Núñez-Pomar, 2014; Foroughi et al., 2019; García-Fernández et al., 2012, 2017;

Gonçalves et al., 2016; León-Quismondo et al., 2020b; Nuviala et al., 2015; Ortega et al., 2021; Romo et al., 2010). De estos estudios se concluye que las acciones de los gestores de los centros fitness deberán ir dirigidas a mejorar la satisfacción de clientes cada vez más experimentados y a la vez críticos (Clavel San Emeterio, 2017; Rial-Boubeta et al., 2010).

La mayor calidad de los servicios para satisfacer a los clientes cada vez más expertos, será otro de los retos que debe afrontar el director o gestor deportivo del centro, una vez que los estudios han demostrado la relación entre la percepción y valoración de los servicios y las intenciones futuras de permanecer o recomendar el centro.

3.1.3. Desconocimiento Del Perfil Completo De Los Gestores Deportivos Privados

Como se ha comentado anteriormente, los centros fitness, como cualquier empresa, buscan la eficacia y la eficiencia, y debe contar con un organigrama perfectamente estructurado y detallado, donde todas las partes componentes de éste sepan cuál es su cometido en cualquier situación, trabajando en una perfecta sinergia (Rial, 2007).

Los gestores deportivos de los centros fitness son los responsables de crear y mantener un ambiente adecuado para que los que forman parte de la organización, trabajando de manera coordinada, puedan realizar las funciones y tareas asignadas, con el fin de obtener unos objetivos previamente establecidos (Blanco-Pereira, 2009), ya que, como añade Peiró et al., (1995), la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados relacionados con la dirección de clubes, funciones como gerente, marketing deportivo o incluso de la consultoría deportiva.

El gestor deportivo se ha caracterizado siempre por disponer de capacidades para planificar, dirigir y motivar, aptitudes que están relacionadas con las personas, y es que, por encima de la dificultad que entraña la gestión de cualquier tipo de recurso, gestionar personas es la parte más compleja de su cometido (González-Naveros, 2015), además supone una pieza

clave en la consecución de los objetivos planteados en su centro, por lo que ha sido objetivo de estudio para conocer sus características. Rodenas et al., (2014) analizaron a los gestores de centros públicos en municipios mayores de 5.000 habitantes, Gómez-Tafalla (2003) determinó el perfil del gestor deportivo de los municipios mayores de 10.000 habitantes en la Comunidad Valenciana y González-Naveros (2015) hizo lo mismo con los de Andalucía, encontrando muchas coincidencias, pero hay pocos estudios para conocer su perfil en los centros deportivos privados. Boned et al., (2015), publicaron las características de los trabajadores de centros deportivos privados, pero los gestores deportivos representaban solo un 16,7% de la muestra, por lo que las conclusiones son demasiado genéricas para aplicarlas a la figura del gestor privado.

En los perfiles publicados, se evidencia que, si el gestor del centro fitness quiere fidelizar a sus clientes, su principal prioridad será disponer de una plantilla formada y motivada, que convierta cada asistencia al centro de sus clientes, como una experiencia positiva. Para analizar las acciones que los gestores realizan sobre su plantilla, pero antes de analizar cómo aplicar una valoración del personal del centro o incluso aplicar políticas activas de gestión de personal, debemos conocer quién y cómo gestiona a los trabajadores, es decir, quién o quiénes toman las decisiones, cómo se relacionan entre ellos, qué formación tienen y otros factores que van a determinar los resultados de cada centro deportivo. Además del perfil del gestor deportivo, influye la forma de organización entre la persona que ejerce la dirección del centro y sus colaboradores. Se pretende conocer la estructura organizacional de los centros privados y estudiar si hay correlación con otras variables, como el tamaño, la localización o la pertenencia a una cadena de centros fitness.

El desempeño profesional de un gestor consiste en crear y mantener un ambiente adecuado para que los que forman parte de la organización, trabajando de manera coordinada, puedan realizar las funciones y tareas asignadas, con el fin de obtener unos objetivos

previamente establecidos, ya que, como añaden otros autores, la gestión deportiva abarca diversos aspectos especializados relacionados con la dirección, funciones de gerencia, marketing deportivo o incluso la consultoría deportiva (Aragón, 1991; Chelladurai y Chang, 2000; Dorado, 2006; Peiró et al., 1995), son cada vez más áreas distintas a las que el gestor deportivo tiene que atender.

Para evaluar la gestión deportiva, debemos profundizar en el estudio de todos estos aspectos y para ello es imprescindible elaborar instrumentos que permitan su análisis (González, 2004) por lo que en este estudio se ha diseñado y validado un cuestionario que permite recoger los datos suficientes para analizar a estos profesionales en el sector de los centros deportivos privados, pero aprovechando la gran labor que ya han realizado otros investigadores en el sector público, reutilizando cuestionarios que sirviesen para poder comparar ambos sectores.

3.1.4. *Justificación E Hipótesis*

En los capítulos anteriores se ha indicado la evolución de las últimas décadas del sector del fitness, y paralelo a él, la figura del gestor deportivo. Se han evidenciado los retos a los que tiene que hacer frente la persona que ostente este puesto, complejo por la multitud de áreas que debe manejar y la dificultad de motivar a la plantilla de trabajadores, que son una de las piezas fundamentales para conseguir el mayor reto de la industria, la retención de clientes en los centros deportivos.

Conocer las necesidades de los gestores, sus motivaciones, formación y recursos que utilizan nos dará una información muy valiosa para este sector. Han sido más estudiados los gestores municipales pero son pocas las investigaciones sobre los gestores deportivos de centros privados. Estos estudios concluyen que no hay un perfil único, resaltando la heterogeneidad en la titulación, experiencia, forma de acceso o motivaciones al puesto.

Partimos de las siguientes premisas:

En primer lugar, nos preguntamos si el gestor de centros privados tendrá las mismas características que los gestores municipales, por lo que hemos adaptado un cuestionario usado para para conocer el perfil del gestor deportivo municipal de Andalucía y poder comparar cada uno de los ítems.

En dicho cuestionario, se han planteado diferentes bloques que dan respuesta a los problemas planteados. El bloque I se dedica a los datos sociodemográficos como edad, sexo o provincia y el bloque III a los aspectos laborales como el tipo de contrato, forma de acceso o experiencia. Hay un bloque II destinado a los datos del propio centro o la empresa a la que pertenece. En el bloque IV se analiza la formación básica, específica y las necesidades para actualizarse. En el bloque V estudiamos las motivaciones para el puesto de gestor deportivo y en un último Bloque VI se trata la gestión global del centro, la dedicación a las distintas áreas o las formas de comunicación. Con esta información se dará respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Hay diferencias en cuanto al perfil del gestor según el modelo de gestión, totalmente privada o gestionando una instalación pública (concesional)?
- ¿El tamaño del centro, teniendo en cuenta el número de socios o de empleados, implica diferencias en los gestores deportivos?
- ¿Qué semejanzas y diferencias hay entre los gestores de centros independientes y los que pertenecen a una cadena?
- ¿Exige más formación o experiencia el mercado del fitness en función de la edad, el sexo del gestor o el tipo de puesto a desempeñar?

En el presente estudio planteamos la hipótesis de que no será posible determinar un perfil único para el gestor deportivo de centros privados, si bien, éste será más definido que el perfil del gestor deportivo municipal. Por otro lado, se plantea como segunda hipótesis que el

mercado privado exige mayor formación reglada y actualización continua a los gestores que en el sector municipal. Se hace necesario contrastar los estudios profundos existentes sobre los gestores públicos municipales con estudios centrados principalmente en el perfil del gestor deportivo en los centros privados o centros fitness de España. Para dar respuesta a estos interrogantes y demostrar o rechazar la hipótesis del estudio, se plantean a continuación los objetivos generales y específicos de esta tesis.

3.2. Objetivos De La Investigación

Perfil del gestor deportivo de centros privados de Andalucía



En el capítulo anterior se ha indicado la importancia de la figura del gestor deportivo para el éxito de su centro, tanto a la hora de dirigir a las personas que allí trabajan como para asegurar que cada visita al centro sea una experiencia para los clientes. También se ha referido a la bibliografía sobre los diversos estudios de los gestores deportivos municipales y los escasos estudios de los gestores deportivos de centros privados.

Abordamos esta tesis para analizar cuál es el perfil del gestor deportivo en los centros deportivos privados o centros fitness de Andalucía y nos preguntamos ¿existen diferencias o similitudes con los gestores deportivos de los municipios andaluces?

1. OBJETIVO GENERAL 1: Conocer el perfil personal, formativo y laboral de los gestores deportivos de centros privados en Andalucía, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.

Objetivos específicos:

- 1.1. Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos privados de Andalucía.

Pretendemos conocer datos laborales como el tipo de contrato, la forma de acceso al puesto o la experiencia previa que disponía cuando accedió al puesto actual. También será importante conocer, para establecer patrones, la antigüedad en el puesto actual. Además, consideramos conocer el nivel de satisfacción de sus condiciones laborales en aspectos como el salario, el horario o la proyección laboral.

- 1.2. Determinar la formación de los gestores deportivos privados de Andalucía, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.

Con este objetivo vamos a conocer el nivel de estudios de los gestores y la titulación concreta de cada uno de ellos. También analizaremos si consideran que hay titulaciones distintas a las que han cursado que consideren más adecuadas al puesto.

Será importante conocer también cómo siguen formándose y las dificultades que encuentran para ello, así como las facilidades que encuentran en su empresa.

- 1.3. Describir las motivaciones de los gestores deportivos privados de Andalucía tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

Además de las motivaciones para ser gestor, se pretende profundizar en la valoración del impacto de sus acciones en la población y en la motivación de sus empleados.

2. OBJETIVO GENERAL 2: Conocer la importancia que los gestores deportivos privados de Andalucía conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión.

Objetivos Específicos:

- 2.1. Precisar la importancia que el gestor deportivo privado de Andalucía atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.

Esta información nos permitirá conocer si la gestión se produce de una forma profesionalizada, con la medición y seguimiento de indicadores de gestión que permitan la toma de decisiones en base a datos objetivos, conociendo también si esos datos se recogen de una forma automatizada o manual.

- 2.2. Delimitar las áreas las que dedican más tiempo los gestores deportivos de centros privados de Andalucía y analizar las funciones específicas de cada área y la importancia para cada gestor.

El primer paso es conocer aquellas áreas que son más recurrentes para los gestores deportivos privados. Tras el análisis bibliográfico realizado, se incluirán aquellas áreas que habitualmente tiene que atender este profesional.

En función de diferentes variables las tareas específicas dentro de cada área podrían cambiar, por lo que la información sobre estos aspectos será comparada con variables.

2.3. Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo privado de Andalucía para la dirección de su servicio.

Hay ciertos aspectos en todos los sectores se asocian a empresas de cierto tamaño, como dedicar recursos a la elaboración de la cultura de empresa (misión y visión) o para determinar una organización más o menos estructurada o incluso para elaborar estudios de mercado o análisis internos de su negocio. Tras la incursión de la tecnología en la gestión de cualquier empresa, es necesario conocer si en los centros deportivos también utilizan herramientas de gestión.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL OBJETIVO GENERAL 3: Conocer la estructura organizacional de los centros deportivos privados de Andalucía, verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores andaluces de centros privados, así como los niveles de coordinación con diferentes instituciones.

Objetivos Específicos:

3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media.

Aunque el estudio sea acerca del perfil del gestor deportivo, puede haber características del propio centro o de la empresa que afecten a las necesidades de formación, a las funciones realizadas o la coordinación con otras entidades. Se analizará el tamaño del centro y de la empresa y el modelo de negocio.

3.2. Conocer las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos en el desempeño de su labor.

3.3. Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones o entidades más habituales para los centros deportivos de gestión privada.

**SEGUNDA PARTE: DISEÑO,
PROCEDIMIENTO Y MÉTODO DE LA
INVESTIGACIÓN**

**CAPÍTULO IV:
DISEÑO Y MÉTODO DE LA
INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO IV: DISEÑO Y MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	187
4.1. Diseño De La Investigación.....	189
4.1.1 Diseño	190
4.1.2 Muestra	196
4.2. Procedimiento De La Investigación	201
4.2.1.Procedimiento Para La Toma De Datos Cuantitativos.....	203
4.2.1.1 Elaboración Del Instrumento GESPORTFITNESS	203
4.2.1.2 Revisión Bibliográfica	205
4.2.1.3 Panel De Expertos En Investigación En Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte	205
4.2.1.4 Panel De Expertos En Gestión Deportiva	207
4.2.1.5 Muestra Piloto	208
4.2.1.6 Validez Del Cuestionario	209
4.2.1.7 Fiabilidad Del Cuestionario	210
4.2.1.8 Distribución Del Cuestionario	213
4.2.2.Procedimiento Para La Toma De Datos Cualitativos.....	214
4.2.2.1. Encuesta Autoadministrada	214
4.2.2.2. Sesión De Discusión	215
4.2.3.Análisis Y Tratamiento De Los Datos	217

4.1. Diseño De La Investigación



4.1.1 Diseño

Podemos considerar que nuestro estudio es una investigación descriptiva transversal de medición única (Ato et al., 2013), e interpretativa, ya que se pretende recoger y analizar información, de manera que permita interpretar la realidad estudiada y complementarla con los datos obtenidos de forma cuantitativa y cualitativa.

Se utilizan técnicas cuantitativas (cuestionario) para tener información del perfil de los gestores deportivos de centros fitness privados y dar una visión lo más amplia posible e identificar el problema planteado, el uso de los cuestionarios es el instrumento de medida más usado en algunas disciplinas como la psicología pero también es muy utilizado en las ciencias del deporte para conocer a la práctica de los usuarios de instalaciones deportivas (García-Fernández et al., 2018; García-Pascual et al., 2020; Ministerio de Cultura y Deporte, 2021) o para conocer la opinión o características de los propios gestores (Barbado y Martínez-Moreno, 2021; Cavas-García et al., 2021; Haro-González et al., 2018).

Para lograr la obtención de los datos cuantitativos, se ha utilizado la encuesta, que es un instrumento muy utilizado en todos los ámbitos científicos, como en el campo de la psicología y ciencias sociales (Muñiz y Fonseca-Pedrero, 2019). Es muy frecuente también el uso en las ciencias de la actividad física en general (Blázquez, 2011; Çimen et al., 2016; Escobar-Gómez et al., 2020; Lam et al., 2005; Nuviala et al., 2017; Ricoy-Cano et al., 2020; Zurita-Ortega et al., 2018) y los estudios acerca de la práctica de los usuarios de instalaciones deportivas (García-Fernández et al., 2018; García-Pascual et al., 2020; Ministerio de Cultura y Deporte, 2021) o para conocer la opinión o características de los gestores deportivos (Barbado y Martínez-Moreno, 2021; Cavas-García et al., 2021; Haro-González et al., 2018). Además de permitirnos conocer la realidad con menor coste económico y de tiempo, nos da la posibilidad de diseñar la investigación de la forma que se adapte a los objetivos y de obtener mediciones cuantitativas de variables subjetivas de un amplio número de individuos (Nuviala et al., 2006).

Para la elaboración de la encuesta, se han tenido en cuenta otros estudios previos que han analizado el perfil profesional del gestor deportivo municipal, concretamente González-Naveros (2015) realizó un estudio del perfil profesional del gestor deportivo en los municipios mayores de 10.000 habitantes de la Comunidad de Andalucía (España). Para dicho estudio se diseñó el cuestionario PGDN15, que tenía la finalidad de conocer el perfil profesional del gestor deportivo municipal. Para realizar el estudio del gestor deportivo de centros deportivos privados, se adaptó dicho cuestionario, primero con la adaptación del cuestionario al sector privado y posteriormente realizando su validación y análisis de fiabilidad, resultando un cuestionario para recoger los datos referentes a los gestores de los centros deportivos privados, denominado GESPORTFITNESS (Burgos et al., s. f.), recogido en el Anexo I.

Se complementa la información con técnicas cualitativas como la encuesta autocumplimentada para comprender mejor los aspectos más importantes del problema. El objetivo de los estudios cualitativos es proporcionar una comprensión profunda e interpretada de los participantes a partir de un contexto, experiencias e historias (Gephart, 2004; Veal y Darcy, 2014). Algunos investigadores (Andrew et al., 2011; Skinner et al., 2020; Veal y Darcy, 2014) han desarrollado estudios con el objetivo de crear, adaptar y presentar métodos de investigación, instrumentos de recogida de datos y técnicas de análisis de datos para investigaciones cualitativas en el área de gestión deportiva. Conforme el enfoque cualitativo se ha popularizado, se empezó a incluir en las investigaciones, entre 2011 y 2013 se publicaron 72 artículos cualitativos en *Journal of Sport Management*, *European Sport Management Quarterly* y *Sport Management Research* (Shaw y Hoerber, 2016). A modo de ejemplo, León-Quismondo et al. (2020) realiza un estudio cualitativo con entrevistas semiestructuradas para conocer las buenas prácticas de los gestores de centros fitness en cuanto a decisiones gerenciales.

Por último, para profundizar aun más en la comprensión de los datos cuantitativos, se utiliza otra técnica cualitativa consistente en una “sesión de debate” o de “discusión”, también conocida por el nombre en su idioma original, “focus group”, muy utilizado en los ámbitos de la psicología, sociología o mercadotecnia (Santiago y Roussos, 2010) y también usado en investigaciones de ciencias de la actividad física y del deporte (Costa, 2005). Edmunds (1999) define a los focus group como discusiones, con niveles variables de estructuración, orientadas a un tema particular de interés o relevancia, tanto para el grupo participante como para el investigador. La técnica se desarrolla con un grupo de entre seis y doce participantes, con un moderador, que propone temas y va guiando al grupo para que los participantes se sientan cómodos para hablar y comentar. La duración promedio debe ser entre noventa y ciento veinte minutos (Santiago y Roussos, 2010). En esta técnica se diferencian las siguientes fases:

- El reclutamiento: determinar los criterios de exclusión e inclusión, número de participantes y buscar la representatividad de lo que se pretende conocer.
- La moderación: se produce el propio debate o discusión, suelen grabarse en audio o video para su posterior análisis. La destreza del moderador es la que facilita el debate y limita el tiempo de cada participante para que ninguno acapare la discusión.
- La confección del informe: responde a cuestiones previamente establecidas, que suelen ser el origen del focus group. Es la parte más compleja, ya que no consiste simplemente en tabular las opiniones, sino en cruzar las tendencias generales observadas con las opiniones aisladas.

Para dar respuesta a los objetivos planteados en esta tesis, se estudiará el perfil de los gestores deportivos con técnicas cuantitativas y cualitativas, que den respuesta tanto a los objetivos generales como específicos. En la Tabla 44 se relaciona el objetivo 1 con el

cuestionario de la fase cuantitativa, la entrevista autoadministrada y la sesión de discusión, de la fase cualitativa, para estudiar el perfil personal, formativo y laboral, así como la experiencia.

Tabla 44

Relación entre el objetivo 1 y el diseño de la investigación

OBJETIVOS	DISEÑO CUANTITATIVO (Cuestionario)	DISEÑO CUALITATIVO (Entrev. autoadministrada y sesión de discusión)
1. Conocer el perfil personal, formativo y laboral de los gestores deportivos en Andalucía, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.		
1.1. Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos.	Bloque I y III Datos Personales y Laborales: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de contrato. • Forma de acceso. • Experiencia previa al puesto actual. • Antigüedad en el puesto actual. • Grado de satisfacción en el puesto. 	Discusión sobre la situación laboral de los gestores deportivos privados y la experiencia para el puesto.
1.2. Determinar la formación de los gestores deportivos, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.	Bloque IV sobre Formación: <ul style="list-style-type: none"> • Máximo nivel de estudios. • Titulación específica. • Estudios preferentes para el gestor. • Formación permanente. • Motivos para no formarse. • Materias habituales de formación. 	Discusión de las necesidades formativas oficiales y de formación continua.
1.3. Describir las motivaciones del gestor deportivo tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.	Bloque V sobre Motivaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones para ser gestor. • Motivaciones para mantenerse en esta profesión. 	Discusión acerca de las motivaciones para llegar a ser gestor y mantenerse cada día.

Comparar los resultados con los gestores municipales de Andalucía

En la Tabla 45 se relaciona el objetivo 2 con el cuestionario, la entrevista autoadministrada y la sesión de discusión, para estudiar los indicadores de gestión, las áreas de trabajo con mayor dedicación y la gestión estratégica de los centros deportivos.

Tabla 45

Relación entre el objetivo 2 y el diseño de la investigación

OBJETIVOS	DISEÑO CUANTITATIVO (Cuestionario)	DISEÑO CUALITATIVO (Entrev. autoadministrada y sesión de discusión)
2. Conocer la importancia que los gestores deportivos privados de Andalucía conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión		
2.1. Precisar la importancia que el gestor deportivo atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.	Bloque VI sobre Gestión: importancia a los indicadores y plataforma de gestión web.	Discusión sobre la importancia de los indicadores, uso y gestión.
2.2. Delimitar las áreas las que dedican más tiempo los gestores deportivos de centros privados de Andalucía y analizar las funciones específicas de cada área y la importancia para cada gestor.	Bloque VI sobre Gestión: áreas relevantes de responsabilidad en las funciones del gestor.	Discusión sobre las áreas más críticas del gestor de un centro deportivo privado.
2.3. Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo para la dirección de su servicio.	Bloque VI sobre Gestión: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la misión, visión y valores. • Disposición de programas de calidad en la empresa. • Realización de estudios de mercado o de impacto. 	Discusión sobre las acciones de la empresa hacia la gestión, la calidad y la investigación.

Comparar los resultados con los gestores municipales de Andalucía

En la Tabla 46 se relaciona el objetivo 3 con el cuestionario, la entrevista autoadministrada y la sesión de discusión, para estudiar las formas de organización, comunicación y los niveles de coordinación con otras instituciones.

Tabla 46

Relación entre el objetivo 3 y el diseño de la investigación

OBJETIVOS	DISEÑO CUANTITATIVO (Cuestionario)	DISEÑO CUALITATIVO (Entrev. autoadministrada y sesión de discusión)
3. Conocer la estructura organizacional de los centros deportivos privados de Andalucía, verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores andaluces de centros privados, así como los niveles de coordinación con diferentes instituciones.		
3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media.	Bloque II sobre datos del centro deportivo en cuanto a tamaño, modelo de gestión, cuota media mensual, número de empleados o pertenencia a cadenas de centros.	Discusión de las características de los centros deportivos privados.
3.2. Conocer las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos con sus colaboradores en el desempeño de su labor.	Bloque VI sobre Gestión: formas de comunicación con los clientes, uso de redes sociales y acuerdos con diferentes sectores	Discusión sobre la captación de clientes y comunicación.
3.3. Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones o entidades más habituales para los centros de gestión deportiva.	Bloque VI sobre Gestión: importancia de coordinación con centros escolares, de salud, empresas u otros organismos.	Discusión sobre las relaciones con otras instituciones.

Comparar los resultados con los gestores municipales de Andalucía

4.1.2 Muestra

La población objeto de estudio son los profesionales de la gestión deportiva de los centros deportivos fitness, de gestión privada con ánimo de lucro, independientemente de que la propiedad de la instalación sea privada o pública con gestión indirecta. Como se ha indicado en el capítulo 1, son denominados gestores o directores deportivos.

Es importante destacar la dificultad de analizar a los centros deportivos privados, ya desde la concepción del estudio y determinar el universo de estudio, puesto que no hay una fuente única y fiable para determinar el número de centros fitness privados en Andalucía ni en el resto de España (Boned et al., 2015; Campos et al., 2013; Estrada-Marcén et al., 2019).

Existe un Censo Nacional de Instalaciones Deportivas confeccionada por el Consejo Superior de Deportes (CSD) (Correal, 2006), aunque su antigüedad ya implica un importante desfase en los datos (se hizo una actualización en 2010 pero no incluye a la comunidad andaluza), pero los datos no son satisfactorios (Estrada-Marcén et al., 2019). Establece que existen un total de 39.075 espacios deportivos convencionales cerrados. Algunos autores establecen que podríamos enmarcar a los centros de fitness dentro de los espacios deportivos convencionales cerrados, que tienen como mínimo una sala equipada para la práctica de actividades orientadas a la salud y al culto al cuerpo, siendo el número total de 4.168 salas (García-Fernández, 2011). Por otro lado, Gallardo (2007) establece que el 34,50% de las instalaciones españolas (27.295) están gestionadas por empresas privadas, de las que 4.834 son gimnasios y centros deportivos lucrativos y 4.482 son públicas pero gestionadas por el sector privado, es decir, 9.316 instalaciones.

Si intentamos conocer el universo por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), el código 93 pertenece a “actividades deportivas, recreativas y de entrenamiento”, donde el código 9313 pertenece a “actividades de los gimnasios”, con 695 empresas y el código 9319 corresponde a “otras actividades deportivas” con 4.025 empresas.

Relacionado con la clasificación del CNAE también se ha intentado hacer una clasificación desde INCUAL de actividades de la familia profesional de las actividades físicas y deportivas (INCUAL, 2008), estas clasificaciones son poco armonizadas y necesitan un visión sociológica y científica (Gambau, 2011).

Por otro lado, organismos del sector del fitness, con recursos propios o a través de consultoras, elaboran informes y censos en función a sus propias clasificaciones. La fuente más fiable en el sector, que se utiliza como referencia es IHRSA, como principal asociación a nivel mundial. Elabora sus propios informes y ofrece el dato de 4.743 centros deportivos en España en 2019 (Palco23, 2021b).

Los datos son muy dispares entre unas fuentes y otras, no existiendo un censo único de centros deportivos privados de fitness en España, por lo que diferentes estudios tienen que acudir a fuentes variadas, como organismos de empresarios o sindicales (FNEID, CCOO y UGT), el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), el Instituto Nacional de Estadística (INE), el Directorio Central de Empresas (DIRCE) o consultoras y asociaciones del sector (Boned et al., 2015). Un estudio del sector de los centros deportivos de Andalucía expresa haber usado el DIRCE, considerando el CNAE 931 (Actividades deportivas), pero posteriormente han seleccionado “solo aquellas en las que se imparte algún tipo de actividad deportiva” (Observatorio del Deporte Andaluz, 2020, p. 3), sin especificar ni el método usado ni el resultado final del censo.

Por ello, numerosos estudios sobre los gestores o centros deportivos privados realizan un muestreo de conveniencia sin detallar el universo de estudio (Gallardo et al., 2018; Gallardo, Rodríguez-Cañamero, et al., 2016; García-Fernández et al., 2018; Grimaldi-Puyana, 2015; León-Quismondo et al., 2020a; Pérez-Villalba et al., 2017) o bien recurren a las distintas fuentes disponibles aunque los datos no coincidan entre ellas, como el Consejo Superior de Deportes (CSD) (García-Fernández et al., 2011) o el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos

(SABI) (Rodríguez-Cañamero et al., 2018). En otras ocasiones la fuente consultada para establecer la muestra son los datos de las asociaciones del sector como IHRSA (Rodríguez-Cañamero et al., 2017) o consultoras y empresas especializadas (Boned et al., 2015). También hay estudios que elaboran su propia base de datos a través de la búsqueda por internet, empleando buscadores generales y específicos del ámbito del Fitness, (Estrada-Marcén et al., 2019). En muchos de los casos en los que no hay un universo definido, la muestra de conveniencia se obtiene encuestando a los asistentes a las ferias y convenciones más importantes del fitness en España (Barranco et al., 2015; Boned et al., 2015).

Teniendo en cuenta las limitaciones para establecer el universo de estudio, se establecieron unos requisitos para la elección de la muestra:

- Centros deportivos fitness situados en Andalucía, identificados por provincia y municipio.
- La gestión de la instalación debe ser privada con ánimo de lucro, pudiendo ser la propiedad de titularidad pública o privada, englobando por tanto las concesiones administrativas.
- Que exista una figura de gestor deportivo con dedicación plena a estas funciones, con trabajadores a su cargo.

Se realizaron búsquedas de los centros existentes que cumpliesen estos requisitos consultando la base de datos del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), plataforma que aúna la información general y de explotación anual de más de 2 millones de empresas españolas; organismos y empresas del sector, además de consultas por internet que permitiesen localizar los centros deportivos y los gestores.

Por todo ello, se ha realizado un muestreo por conveniencia, es decir, no probabilístico y no aleatorio, creando la muestra por la facilidad de acceso y disponibilidad de personas para formar parte de la muestra. El muestreo no probabilístico se utiliza cuando no se puede extraer

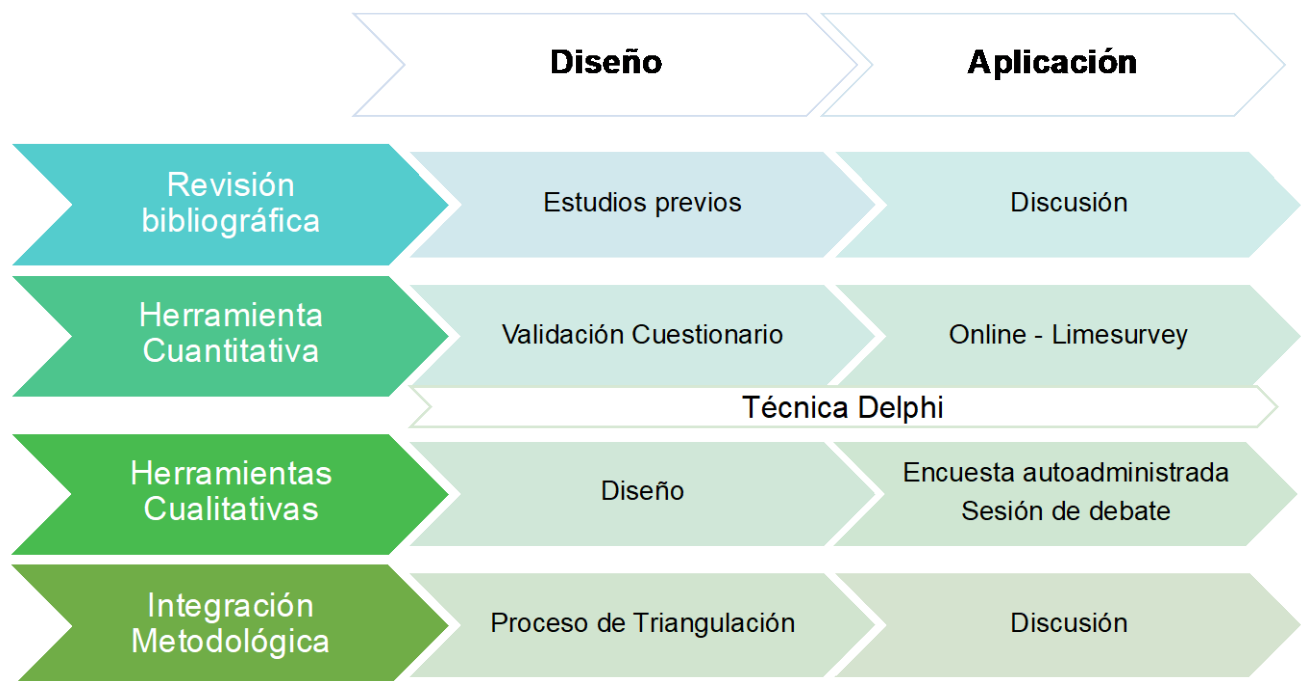
una muestra aleatoria, como en los casos en los que no se conoce las unidades totales de la población o se trasladan continuamente (Manzano y González, 1998). El número total de gestores que respondieron el cuestionario fue de ciento diez ($n=110$).

De las diferentes técnicas de muestreo no probabilístico, la fase de estudio mediante cuestionario, o recogida de datos cuantitativos, utiliza el muestreo intencional deliberado, ya que se eligen los elementos más accesibles de la población por razones de accesibilidad o comodidad. Sin embargo, para la fase de recogida de datos cualitativos, con una encuesta autoadministrada y una sesión de debate, se ha usado el muestreo intencional de experto, escogiendo a los participantes según nuestra experiencia y conocimientos previos para incluir a personas representativas de la población, esta fórmula se utiliza preferiblemente cuando hay muy pocos elementos (Manzano y González, 1998) como ocurre en nuestro caso en la fase cualitativa. En la fase cualitativa de la encuesta autoadministrada participaron doce gestores ($n=12$) y en la sesión de debate seis gestores ($n=6$).

Esta circunstancia, como se explicará en el apartado de limitaciones del estudio, impide la extrapolación de los resultados a todo el universo, su bien, nos permite seguir avanzando en el conocimiento de este sector.

En el apartado de procedimiento se ofrecen más detalles de la muestra participante en cada una de las fases.

4.2. Procedimiento De La Investigación



El procedimiento de la investigación se ha desarrollado siguiendo las fases que se encuentran en la Tabla 47.

Tabla 47

Fases del proceso de investigación

1^a	CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:
FASE	Estudio de la bibliografía y planteamiento del problema.
2^a	DISEÑO Y PROCEDIMIENTO:
FASE	Organización de la investigación a realizar para dar solución al problema planteado y los objetivos propuestos.
3^a	DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LA TOMA DE DATOS CUANTITATIVA
FASE	Adaptación del cuestionario PGDN15 al cuestionario GESPORTFITNESS mediante la técnica Delphi.
4^a	DISEÑO Y REALIZACIÓN DE LA TOMA DE DATOS CUALITATIVA:
FASE	Elaboración de una encuesta autoadministrada, donde un grupo de gestores expertos redactan sus opiniones sobre los temas propuestos. Posteriormente, se realiza una sesión de discusión o focus group donde se debate entre varios gestores expertos sobre dicha temática.
5^a	TRATAMIENTO DE LOS DATOS:
FASE	Análisis estadísticos con el programa SPSS 24.0 de los datos cuantitativos, así como la transcripción y clasificación de las opiniones de las encuestas autoadministradas y opiniones vertidas en la sesión de debate.
6^a	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS DATOS:
FASE	Interpretación de los datos obtenidos tanto con la estrategia cuantitativa como la cualitativa.
7^a	INTEGRACIÓN METODOLÓGICA:
FASE	Proceso de triangulación de los objetivos propuestos con los resultados cuantitativos y cualitativos, aportando juicios positivos y negativos.
8^a	CONCLUSIONES:
FASE	Redacción de las conclusiones del estudio, vías futuras de investigación y aplicación al sector privado de los centros deportivos.

4.2.1. Procedimiento Para La Toma De Datos Cuantitativos

Para la toma de datos cuantitativos se utilizó un cuestionario a los gestores deportivos de centros privados, GESPORTFITNESS (Burgos et al., s. f.), creado ad hoc siguiendo la técnica Delphi, sobre la base de un cuestionario validado previamente para el ámbito de los gestores municipales de Andalucía.

4.2.1.1 Elaboración Del Instrumento GESPORTFITNESS

El elemento fundamental de la encuesta es el cuestionario, que debe medir lo que se pretende estudiar, plasmando los objetivos de la investigación y la realidad observada (Sierra, 1998).

Para elaborar el cuestionario GESPORTFITNESS, se ha seguido la técnica Delphi, mediante un grupo de expertos, eliminando las desventajas de las posibles interacciones que puedan dificultar el avance en una dinámica de grupo y aprovechando las sinergias del debate generada en interacciones sociales. El grupo monitor es el que elabora el diseño del ejercicio en todas sus fases y el panel de expertos responde a las preguntas confeccionadas por el primer grupo (Calabuig y Crespo, 2009).

La técnica Delphi comenzó a utilizarse en 1950, si bien las primeras difusiones científicas son de la década de los 60. Ha sido ampliamente utilizada para la validación interna de cuestionarios en investigaciones sociales, como las ciencias de la educación. Entre los años 1997 y 2000 se llevaron a cabo 152 tesis doctorales utilizando esta técnica, y es que basa su éxito en la inteligencia colectiva y la participación anónima (López-Gómez, 2018). Esta misma técnica ha sido empleada para el diseño de cuestionarios en gestión deportiva (Blázquez, 2011; Calabuig y Crespo, 2009; Lam et al., 2005; Nuviala et al., 2012).

El punto más crucial de esta técnica es la selección de los expertos. El investigador debe establecer los criterios de inclusión, no siendo aceptable la selección aleatoria (Ludwig,

1997). Para este estudio, se han determinado tres grupos de expertos. Un primer grupo que tenía el objetivo de proponer un primer borrador de cuestionario, denominado “grupo monitor”, un segundo grupo de expertos en investigación en ciencias del deporte para validar dicho borrador y un tercer grupo de expertos de expertos en gestión de centros deportivos privados, que es el objetivo de esta tesis doctoral.

En primer lugar se estableció el *grupo monitor*, que realizó un análisis de la literatura relacionada con la gestión deportiva y el perfil de los gestores para modificar o completar el cuestionario ya validado para el análisis de los gestores deportivos municipales de González-Naveros (2015). La propuesta inicial fue consensuada con el grupo monitor para establecer un primer borrador que fuese validada por los paneles de expertos.

En una segunda fase, se realizaron dos *paneles de expertos*, participando entre las dos fases 15 personas. En el primer panel de expertos, participaron doctores en ciencias de la actividad física y del deporte, que realizaron una valoración conceptual de la comprensión y redacción de las cuestiones planteadas. En el segundo panel, el cuestionario volvió a ser revisado por profesionales con acreditada experiencia en gestión deportiva, para adaptar definitivamente el instrumento al sector privado, y se hizo el estudio piloto para analizar la validez y los tiempos de respuesta.

Por último, se desarrolló una tercera fase para la realización de una prueba piloto, en la que el cuestionario fue rellenado por una muestra de 51 gestores (n=51).

Tabla 48

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	51	100,0
	Excluido ^a	0	0
	Total	51	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

4.2.1.2 Revisión Bibliográfica

Siguiendo con el cuestionario que ha servido de base, el PGDN15 (González-Naveros, 2015) dirigido a los gestores deportivos municipales, se han mantenido las preguntas categorizadas, con lo que se pretende hacer más exhaustivas las respuestas obtenidas.

El grupo monitor realizó una profunda revisión bibliográfica de estudios similares, en base a la cual se realizó un primer borrador en el que se adaptaron aquellas cuestiones que no fuesen de aplicación al ámbito privado y se añadieron preguntas directamente vinculadas al sector privado del fitness. Se analizó la bibliografía para detectar las variables analizadas por otros autores en otros estudios nacionales o internacionales en los gestores deportivos públicos o privados.

Las preguntas que recaban datos sociodemográficos del gestor deportivo y del centro donde trabaja están basadas en rangos determinados en la revisión bibliográfica.

Las cuestiones sobre opinión se refieren a sus motivaciones o indicadores de referencia, las cuales disponen de respuestas escala Likert descriptiva de frecuencia de realización, con un número par de posibles respuestas para evitar la centralidad.

Este grupo estuvo compuesto por expertos en investigación en ciencias del deporte del Grupo de Investigación HUM727 de la Universidad de Granada, que tras 3 iteraciones, consensuó un borrador para pasar al siguiente paso.

4.2.1.3 Panel De Expertos En Investigación En Ciencias De La Actividad Física Y Del Deporte

En la segunda fase, este borrador fue sometido a juicio por un grupo de expertos. A la hora de elegir a dichos miembros, se siguieron criterios de consideración de expertos, según el criterio externo de evaluación (Anguera, 2003), seleccionando un grupo de diez expertos doctores, profesores universitarios, que por su condición profesional, investigaciones y

publicaciones, consideramos que poseen un conocimiento relevante del tema de investigación.

Cada uno de los expertos no conoce la identidad del resto para no estar influenciado y poder defender sus argumentos sabiendo que sus aportaciones no son conocidas por los demás.

Las fases de elaboración del cuestionario fueron las siguientes:

- Envío del cuestionario.
- Recopilación de las propuestas de los expertos.
- Jerarquizar la importancia de los temas y grado de acuerdo-desacuerdo con cada tema.
- Analizar los argumentos y contra-argumentos.
- Diseño y estudio piloto del cuestionario final.

Se contactó con los expertos para conocer la disposición, establecer una relación con ellos y explicar los objetivos de nuestra investigación, tal y como indica (Hung et al., 2008). El cuestionario se remitió a través de correo electrónico a un total de diez expertos, de los que terminaron el proceso completo un total de ocho. No hay un número exacto de expertos establecido en esta técnica Powell (2003), si bien suelen ser entre 10 y 20 (López-Gómez, 2018). En este caso, al disponer de dos paneles de expertos, entre ambos suman un total de quince.

Una vez recibidas las respuestas del cuestionario, realizamos su categorización y sistematización a través de una evaluación manual, ya que la información no era excesiva ni complicada para su procesamiento (González y López, 2010; Palomares, 2003).

Recibidas las respuestas de los ocho expertos participantes, el análisis de las preguntas está estructurado en tres grupos de opinión:

- Puntos de consenso o acuerdo entre la mayoría de los expertos.

- Preguntas añadidas para complementar la información recogida en el cuestionario original.
- Ítems añadidos o modificados en las respuestas categorizadas.
- En general las matizaciones fueron sobre los siguientes aspectos:
- Formular todos los ítems con un verbo en tercera persona.
- Corregir ítems de dudosa interpretación o que pueden llevar a confusión.
- Modificaciones a la hora de utilizar el género de algunas palabras, de manera que hay que indicarlo tanto en masculino como en femenino.
- Los ítems pueden evocar a una respuesta positiva o negativa, dependiendo de cómo estén formulados.

4.2.1.4 Panel De Expertos En Gestión Deportiva

Una vez que se dispone del borrador analizado por el grupo de expertos, se procedió a seleccionar un segundo panel de expertos, en este caso del sector de la gestión de centros deportivos. Para efectuar la selección del panel que participaría en un ejercicio es preciso definir un universo de participantes posibles. La definición del universo está íntimamente relacionada con el objetivo del ejercicio y con el tema en estudio (López-Gómez, 2018).

A la hora de elegir a los panelistas como expertos de este segundo grupo, se tuvo en cuenta su experiencia en el desempeño de las funciones que iban a ser consideradas en el cuestionario. Según el *criterio de experiencia* seleccionamos un grupo de diez gestores deportivos de centros deportivos fitness que no participarían posteriormente en el estudio final, de los cuales participaron en el proceso completo siete de ellos.

Con esta fase se pretendían dos objetivos: el primero, repetir el análisis del primer grupo de expertos, en este caso con profesionales del sector con acreditada experiencia, que pudiesen aportar una visión más cercana a la muestra de estudio. Además, hubo un segundo

objetivo que fue la realización del estudio piloto con el cuestionario en el formato tecnológico final.

Sobre el primer objetivo, de revisión general del cuestionario, se recibieron matizaciones sobre los siguientes aspectos:

- Adaptación de la nomenclatura de algunas respuestas al sector privado, frente al cuestionario inicial que iba dirigido al sector público.
- Añadir preguntas de información acerca de los datos socio-demográficos de los gestores, convenio específico, puestos y titulaciones habituales.
- Preguntas sobre las variables que caracterizan al centro deportivo donde desarrolla sus funciones de gestor.
- Variación de algunos ítems en las respuestas categorizadas.

El resultado es un cuestionario para conocer el perfil del gestor deportivo privado dividido en seis bloques. En los tres primeros bloques se recogen datos sociodemográficos del propio gestor y las características principales de su centro deportivo, en el cuarto bloque se reúnen las cuestiones referidas al ámbito formativo, el quinto bloque hace referencia a las motivaciones hacia el puesto de gestor y el sexto bloque recoge datos sobre indicadores de gestión.

4.2.1.5 Muestra Piloto

Según Cea (2001), para la prueba piloto del cuestionario se escoge una muestra de individuos de iguales características que la población estudio. Una vez obtenido el cuestionario, se envió a gestores deportivos de centros privados, recibiendo contestación de 51 personas, gestores deportivos de centros deportivos privados (n=51).

La prueba piloto, además de recoger los primeros índices de fiabilidad de los ítems y consistencia del cuestionario, también aportó indicadores sobre el grado de comprensión y de acuerdo de los participantes en esta fase previa con los significados e ítems que se proponían.

Se analizaron los tiempos de respuesta del cuestionario y de cada uno de los bloques, dando por hecho que es un cuestionario que pretende recoger multitud de datos sociodemográficos, laborales y formativos del gestor, así como del propio centro deportivo, y por otro lado se incluyen 57 ítems de opinión sobre aspectos de motivaciones, gestión e indicadores.

4.2.1.6 Validez Del Cuestionario

En primer lugar, es importante destacar que este cuestionario parte de un estudio donde se construyó y validó un cuestionario dirigido a recabar datos de los gestores deportivos municipales (González-Naveros, 2015), por lo que se ha mantenido la estructura y la mayoría de las cuestiones para mantener esa validación y poder realizar comparaciones entre los sectores público y privado. No obstante, el trabajo realizado para la adaptación y validación del cuestionario ha seguido las mismas pautas que si hubiese partido de cero.

Aseguramos la validez interna del cuestionario apoyándonos en una amplia y profunda revisión teórica y documental de los cuestionarios que se han utilizado previamente con un objeto de estudio similar al nuestro. Garantizamos la validez externa apoyándonos en dos procedimientos: la validez de los expertos y la prueba piloto o pretest del cuestionario (Bell, 2002; Latiesa, 2000).

Los expertos que han participado en la técnica Delphi han interpretado el significado de los ítems y han valorado su claridad, pertinencia y coherencia. Cada uno de los expertos tiene su propio estilo, definición y perspectiva del objeto de estudio, y esto se refleja en los datos resultantes, lo que nos puede llevar a datos más válidos.

En nuestro caso, el segundo panel de expertos, formado por gestores deportivos, realizaron un primer estudio piloto. El objetivo esencial de esta fórmula de validación es evaluar la adecuación del cuestionario, la formulación de las preguntas y su disposición conjunta. En concreto, con esta prueba pretendimos comprobar que:

- Las preguntas tienen sentido, se comprenden y provocan las respuestas esperadas.
- La disposición conjunta del cuestionario (su secuencia lógica) sea adecuada y que su duración no fatigue al encuestado.
- Las instrucciones que figuran en el cuestionario se entendían.

4.2.1.7 Fiabilidad Del Cuestionario

La fiabilidad de nuestro cuestionario GESPORTFITNESS, se calculó mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach del Cuestionario Piloto (Bell, 2002; Cubo et al., 2011), Tabla 49. Se realizó una prueba piloto con una muestra de 51 individuos y los datos obtenidos fueron analizados con el paquete estadístico SPSS 24.0 (Statistical Product and Social Science).

Tabla 49

Alfa de Cronbach del cuestionario piloto.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,940	57

Los resultados se calcularon con el Alfa de Cronbach, mediante la varianza de los ítems, siendo éste el coeficiente que más se utiliza para calcular la consistencia interna de las puntuaciones de un conjunto de ítems de un cuestionario (Hogan et al., 2000). Su valor puede variar entre 0 y 1, cuanto más cercano esté el valor de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. En la Tabla 49 se muestra el

resultado de nuestro estudio, que arroja un valor de 0,94, considerado un resultado excelente al superar el 0,9 (George y Mallery, 1995). Otro de los objetivos ha sido la evaluación de la duración del cuestionario, para cumplir el objetivo propuesto de ser inferior a los treinta minutos. En la Tabla 50 se indica el promedio de los tiempos en segundos invertidos en cada bloque y el tiempo final. Los bloques de recopilación de datos son más rápidos de rellenar por parte de los encuestados, y los bloques de opinión requieren mayor dedicación.

Tabla 50

Duración media para completar cada bloque y total del cuestionario (segundos)

BLOQUE 1	BLOQUE 2	BLOQUE 3	BLOQUE 4	BLOQUE 5	BLOQUE 6	TOTAL
40	56	138	404	425	444	1.507

El diseño y elaboración de la encuesta dirigida a los gestores deportivos de centros fitness privados, para valorar el perfil sociodemográfico, intereses, formación e indicadores de gestión más utilizados, GESPORTFITNESS, presenta una adecuación y redacción de las preguntas y respuestas valoradas como muy adecuadas, asegurando la validez en la estructura de los bloques, tanto de manera externa, realizando una profunda revisión teórica y documental, como de manera interna con la validez de los expertos y la prueba piloto del cuestionario.

Garantizamos la fiabilidad de nuestro instrumento mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, realizado en los 57 ítems del cuestionario piloto, como se muestra en la Tabla 51, obteniéndose un valor de 0,94.

Tras analizar los procesos de validez de contenido y fiabilidad del cuestionario, podemos concluir que el cuestionario GESPORTFITNESS para los gestores deportivos de centros fitness privados, puede utilizarse para conocer el perfil sociodemográfico, intereses, formación e indicadores de gestión más utilizados.

Tabla 51*Alfa de Cronbach por ítem*

	Media	Desv. estándar	N		Media	Desv. estándar	N
Item1	4,82	1,053	51	Item29	5,14	0,849	51
Item2	5,10	0,855	51	Item30	5,20	0,939	51
Item3	4,25	0,997	51	Item31	5,06	0,881	51
Item4	4,47	1,189	51	Item32	4,90	1,269	51
Item5	4,80	1,114	51	Item33	4,90	1,285	51
Item6	3,41	1,283	51	Item34	4,94	1,139	51
Item7	4,43	0,806	51	Item35	4,86	1,167	51
Item8	5,22	0,808	51	Item36	4,75	1,181	51
Item9	5,08	0,891	51	Item37	3,88	1,657	51
Item10	4,16	1,502	51	Item38	4,57	1,389	51
Item11	4,49	1,377	51	Item39	4,55	1,154	51
Item12	5,24	1,159	51	Item40	4,31	1,349	51
Item13	4,49	1,173	51	Item41	3,39	1,457	51
Item14	4,69	1,334	51	Item42	3,69	1,421	51
Item15	4,35	1,246	51	Item43	4,78	1,172	51
Item16	2,96	1,673	51	Item44	4,20	1,588	51
Item17	3,43	1,664	51	Item45	3,86	1,484	51
Item18	3,78	1,604	51	Item46	3,78	1,689	51
Item19	4,35	1,412	51	Item47	3,65	1,753	51
Item20	4,37	1,216	51	Item48	3,00	1,625	51
Item21	4,33	1,322	51	Item49	3,51	1,567	51
Item22	4,59	1,152	51	Item50	3,73	1,613	51
Item23	3,53	1,666	51	Item51	4,00	1,575	51
Item24	4,20	1,470	51	Item52	3,71	1,446	51
Item25	3,41	1,577	51	Item53	4,39	1,097	51
Item26	2,59	1,577	51	Item54	4,10	1,432	51
Item27	4,63	1,356	51	Item55	3,31	1,449	51
Item28	4,55	1,390	51	Item56	3,20	1,429	51
Item29	5,14	,849	51	Item57	3,14	1,536	51

4.2.1.8 Distribución Del Cuestionario

Tanto para la prueba piloto como para la recogida de datos de la tesis se ha utilizado un software online disponible para los investigadores de la Universidad de Granada, LimeSurvey, que permite diseñar un cuestionario para rellenarlo de forma online o imprimir a papel. En nuestro caso se mandó online, disponiendo de numerosas opciones para el envío, asegurar el anonimato y gestión de los datos recibidos.

Una de las cuestiones que se analizó en la prueba piloto fue la facilidad de navegación y usabilidad y todos los expertos indicaron que era sencillo su manejo. La configuración se pensó para facilitar su realización, para ello, se estructuró el cuestionario por bloques de contenido y al rellenar cada pregunta se pasaba a la siguiente. Esto facilita ser rellenado desde dispositivos móviles como teléfonos o tabletas. Por otro lado, se activó la posibilidad de que el encuestado guardase las respuestas y siguiese más tarde, ya que en la prueba piloto se había constatado que la media de tiempo de realización se acercaba a los treinta minutos.

Este software permite cargar una base de correos, escribir un texto explicativo y generar un enlace para rellenar la encuesta, manteniendo en todo momento el anonimato del encuestado, que recibe un correo con las instrucciones y el enlace para realizar la encuesta.

El diseño de cuestionarios en este tipo de aplicaciones, si bien puede ser algo más costoso de configurar en su fase de diseño, es muy útil en la fase de envío, gestión y posterior descarga de los datos, ya que todo queda descargado en un archivo para ser visualizado en una hoja de cálculo.

El hecho de disponer de este tipo de herramientas permite, por ejemplo, medir el tiempo que tardan los participantes en realizar cada pregunta y cada bloque, lo que sirvió en la fase de estudio piloto para comprobar que no excedía el tiempo total de treinta minutos.

Se obtuvieron ciento diez cuestionarios válidos para este estudio (n=110).

4.2.2. Procedimiento Para La Toma De Datos Cualitativos

Además de recoger los datos cuantitativos, se realizaron dos fases más en al que se recogieron datos cualitativos que ayudasen a entender mejor el problema planteado. Para ello, en primer lugar, se elaboró un cuestionario en el que los expertos en gestión del deporte redactasen sus opiniones sobre las preguntas planteadas. En segundo lugar, se concertó una sesión de debate o focus group, en los que un grupo de expertos pudiesen debatir entre ellos sobre el perfil de gestor deportivo de los centros privados de Andalucía.

4.2.2.1. Encuesta Autoadministrada

Se utilizó el mismo software del cuestionario para realizar la encuesta autoadministrada, LimeSurvey en su versión online. Se redactaron ocho preguntas relativas a los temas planteados en el cuestionario inicial, presentadas en el Anexo II, para que los gestores participantes redactasen sus opiniones de forma libre.

Además de las preguntas directamente relacionadas con el cuestionario, se plantearon dos preguntas más relacionadas con la difícil situación que se vivía en ese momento por la crisis sanitaria por la pandemia de COVID19, pidiéndoles información de cómo les estaba afectando como gestores deportivos y al funcionamiento de sus centros deportivos, tanto a nivel económico como de comportamiento de los usuarios.

Los participantes de esta encuesta autoadministrada son doce (n=12) gestores deportivos de centros privados de Andalucía, de las ocho provincias, con una presencia mayoritaria de hombres (n=10), al igual que ocurre en el cuestionario de la fase 1 y con diferentes tiempos de experiencia, desde 4 años el gestor con menos tiempo de experiencia hasta 20 años el que más experiencia mostraba, siendo la media de 12 años. De esta forma, se recogen las opiniones de gestores de representen características similares a las encontradas en la fase cuantitativa en cuanto a sexo, distribución geográfica y experiencia.

Tabla 52*Participantes en la encuesta autoadministrada*

Sexo	Años de experiencia en gestión deportiva	N
Femenino	8	1
	14	1
Masculino	14	1
	10	2
	7	1
	12	1
	4	1
	15	3
	20	1
Total		12

Al igual que ocurría en la fase de creación del cuestionario con la técnica Delphi, el hecho de realizar esta fase mediante cuestionarios de opinión, sin que cada experto conozca la identidad de los otros participantes, favorece que expresen su opinión sin sesgos.

4.2.2.2. Sesión De Discusión

Si bien la toma de datos cualitativos mediante la encuesta autoadministrada tiene a su favor la ausencia de sesgos, tiene en contra la ausencia de debate. La celebración de una jornada de discusión permite a los participantes opinar, preguntar y repreguntar, de una forma ordenada y esto enriquece el entendimiento de las opiniones (Santiago y Roussos, 2010). Se han seguido las pautas establecidas para esta técnica:

El reclutamiento. Los participantes fueron contactados para explicar la intención de la jornada, explicarles el funcionamiento y recoger su consentimiento para ser grabados y

posteriormente transcribir la sesión. Se invitó a participar a diez gestores expertos, pero con diferente tiempo de antigüedad, que representasen a diferentes modelos de centros deportivos. Finalmente confirmaron su participación 6 gestores, cuatro hombres (n=4) y dos mujeres (n=2).

Tabla 53

Participantes en la sesión de debate para recogida de datos cualitativos.

Sexo	Años de experiencia	Puesto
Femenino	4	Gerente organismo de gestión deportiva
	12	CEO de tres centros privados de tamaño medio
Masculino	7	Director Técnico cadena de centros de gran tamaño
	35	Gerente varios centros deportivos en régimen de concesión
	7	Subdirector centro deportivo privado perteneciente
	13	Director centro deportivo concesional de gran tamaño

La Moderación. Pasados unos meses de confinamiento domiciliario debido a la pandemia de COVID19, todos nos hemos acostumbrado a trabajar, realizar reuniones y formaciones a través de videoconferencias. En el momento de celebrar estas jornadas de debate, todavía había algunas restricciones para viajar en algunas comarcas debido a la incidencia del virus, por lo que se decidió celebrar la sesión en una sala virtual por videoconferencia, mediante el programa Whereby.

El moderador fue estableciendo uno a uno los temas del debate. Cada uno de los participantes exponía su opinión y el resto de los participantes podía preguntar o expresar su opinión sobre lo que expresaba el resto de los participantes. Igualmente se abordaron los mismos bloques que en la encuesta autoadministrada (formación, motivaciones y gestión). La sesión tuvo una duración de dos horas.

La Confección del Informe. El focus group fue transcrito por el software de transcripción de macOS Big Sur para posteriormente proceder a su ordenación y análisis. Se estructuran las opiniones para dar respuesta a los temas planteados, si bien, durante el debate, surgen reflexiones que afectan a cuestiones planteadas anteriormente, por lo que requiere de un proceso de cruce de datos y reflejar tanto las opiniones mayoritarias como las minoritarias.

4.2.3. *Análisis Y Tratamiento De Los Datos*

El análisis de los datos extraídos de los cuestionarios cerrados cumplimentados por los gestores deportivos se hará mediante el software estadístico SPSS 24.0 para Windows.

Al ser una muestra de conveniencia (gestores que han rellenado el cuestionario), se constata con la prueba de Levene que no hay homogeneidad de varianzas. Por ello, se realiza un análisis estadístico con pruebas no paramétricas. Se utilizarán las tablas cruzadas para relacionar las variables cualitativas, que expresan la opinión de los encuestados, por lo que se utilizan las pruebas de Chi-cuadrado. Al disponer de una muestra pequeña ($n=110$), cuando la variable tiene muchas categorías, la prueba estadística puede no ser concluyente porque en algunas casillas hay un recuento menor de lo esperado. Para mejorar la fiabilidad de los resultados, se agrupan en estos casos los distintos ítems reduciendo así el número de casillas y aumentando por tanto los recuentos en cada uno de ellos. Al agrupar los ítems de las dimensiones, puede ocurrir que se crucen dos variables con dos valores cada una, lo que conlleva a una tabla de datos de 2×2 , en estos casos, la prueba que se ha utilizado es la prueba exacta de Fisher.

El cuestionario se diseñó en Limesurvey, software destinado a la generación de encuestas, licenciado por la Universidad de Granada. Permite extraer los resultados a un archivo Excel y desde ahí llevarlo al paquete estadístico SPSS 24.0 para macOS.

Las variables a estudiar son categóricas y no están distribuidas bajo criterios de normalidad, ya que se utilizó un muestreo de conveniencia y no se pudo determinar un grupo representativo del universo. Se han empleado los siguientes procedimientos estadísticos:

Análisis Descriptivo De Los Datos. Se presentan las frecuencias y porcentajes, utilizando tablas y gráficos para representar los datos de una forma más visual. En cada análisis, se tienen en cuenta los resultados en función de las variables independientes, que las dividimos en variables del gestor y del centro deportivo. Las variables del gestor, recogidas en el bloque I y III son:

- Sexo.
- Rango de edad.
- Tipo de contrato.
- Puesto.
- Formación.
- Experiencia previa.
- Antigüedad en el puesto actual.

Las variables independientes, referentes del centro deportivo del bloque II son:

- Tipo de gestión.
- Número de socios.
- Número de empleados.
- Cuota media mensual que abonan los socios.
- Número de sedes.

En el resto de bloques se realizan preguntas a los gestores que deberán contestar siguiendo escalas. En la Tabla 54 podemos ver los ejemplos de escalas que siguen las preguntas de opinión sobre satisfacción, importancia o frecuencia.

Tabla 54*Escalas de respuesta para el cuestionario*

1	Nunca	Nada	Ninguna
2	Casi nunca	Casi nada	Casi Ninguna
3	Pocas veces	Poco	Poca
4	Varias veces	Algo	Algo
5	Casi siempre	Bastante	Bastante
6	Siempre	Mucho	Mucha

Análisis Comparativo. Se han utilizado las tablas de contingencia, ya que disponemos de variables cualitativas y se comparan muestras independientes. De esta forma, podemos cruzar las variables y establecer si están relacionadas o no. A través del test Chi-cuadrado obtenemos el grado de significancia unilateral y bilateral. Se toma como criterio para establecer que existe una relación entre ambas variables cuando este test tiene un valor de $p < 0,05$. En este caso, rechazaremos la hipótesis nula que establece que las muestras son iguales. Cuando en este test haya casillas con recuentos menores de los esperados, se utilizará la prueba de Fisher para ser más precisos, recurriendo en algunos casos a reducir el número de opciones mediante la agrupación de ítems.

En algunas ocasiones, para facilitar el análisis o por razones estadísticas (hay casillas en la matriz de resultados que tienen un valor menor de lo esperado) que se agrupan los valores de las escalas, en dos escalas, recogiendo los valores 1, 2 y 3 de la tabla con apreciación negativa y los valores 4, 5 y 6 con apreciación positiva. También se pueden agrupar las respuestas en tres grupos, siendo los valores 1 y 2 negativos, los valores 5 y 6 positivos y los valores 3 y 4 neutros.

TERCERA PARTE: RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

CAPÍTULO V: EVIDENCIAS

CUANTITATIVAS: RESULTADOS DEL

CUESTIONARIO PASADO A GESTORES

DEPORTIVOS DE CENTROS PRIVADOS

DE ANDALUCIA

CAPÍTULO V: EVIDENCIAS CUANTITATIVAS: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO**PASADO A GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS PRIVADOS DE ANDALUCIA..... 223****5.1. Resultados Del Bloque I: Perfil Personal Del Gestor 227**

5.1.1. La Muestra Por Provincias 228

5.1.2. Edad Y Sexo 229

5.1.3. Puesto 232

5.2. Resultados Del Bloque II: Datos Del Centro Deportivo..... 237

5.2.1. Tamaño Del Centro: Número De Empleados 238

5.2.2. Tamaño Del Centro: Número De Socios..... 240

5.2.3. Número De Sedes De La Empresa A La Que Pertenece El Centro 243

5.2.4. Cuota Media..... 246

5.2.5. Tipo De Gestión 249

5.3. Resultados Del Bloque III: Datos Laborales Del Gestor Deportivo..... 253

5.3.1. Tipo De Contrato Del Gestor Deportivo 254

5.3.2. Antigüedad En El Puesto 260

5.3.3. Experiencia Acumulada En Gestión Deportiva Anterior Al Puesto Actual 264

5.3.4. Forma De Acceso Al Puesto Actual 266

5.3.5. Satisfacción Laboral..... 269

5.3.6. Pertenencia A Colectivos Profesionales 275

5.4. Resultados Del Bloque IV: Formación Del Gestor Deportivo 279

5.4.1. Formación De Los Gestores Deportivos 280

5.4.2. Titulación Específica Oficial 286

5.4.3. Formación Reglada Considerada Como Más Adecuada Para El Puesto..... 288

5.4.4. Actividades Formativas Realizadas En El Puesto 290

5.4.5. Plan De Formación En Las Empresas	295
5.4.6. Realización De Actividades Científicas	297
5.4.7. Modalidades De Formación	298
5.4.8. Dificultades Para Realizar Formación	300
5.4.9. Colaboración Con Otros Gestores	302
5.4.10. Materias Complementarias Para El Puesto De Gestor	307
5.5. Resultados Del Bloque V: Motivaciones Del Gestor Deportivo	313
5.5.1. Motivos Que Impulsaron A Ser Gestor Deportivo	314
5.5.2. Adopción De Hábitos Deportivos En La Población	322
5.5.3. Cuestiones Determinantes Para El Mejor Desempeño En El Trabajo	324
5.5.4. Programa De Evaluación Para La Motivación De Los Empleados	328
5.6. Resultados Del Bloque VI: Gestión Deportiva	333
5.6.1. Indicadores Necesarios En Gestión Deportiva	334
5.6.2. Plataforma Web De Indicadores De Gestión	337
5.6.3. Dedicación Del Gestor A Las Diferentes Áreas	339
5.6.4. Tareas Realizadas En El Área Administrativa	345
5.6.5. Tareas Realizadas En El Área De Equipamientos E Instalaciones Deportivas	352
5.6.6. Tareas Realizadas En El Área De Planificación De Actividades	360
5.6.7. Tareas Realizadas En El Área De Recursos Humanos	365
5.6.8. Tareas Realizadas En El Área De Ventas, Marketing Y Calidad	371
5.6.9. Tareas Realizadas En El Área De Contabilidad	378
5.6.10. Modelo De Negocio Por Cuota	385
5.6.11. Sistema De Gestión De Calidad	388
5.6.12. Misión, Visión Y Valores	391
5.6.13. Mapas De Procesos	393

5.6.14. Medición Del Impacto De La Programación Deportiva En El Entorno	394
5.6.15. Estudios De Hábitos O Demandas De La Población	395
5.6.16. Programa De Gestión.....	396
5.6.17. Formas De Comunicación Para La Captación De Clientes	399
5.6.18. Utilización De Redes Sociales	403
5.6.19. Importancia De La Coordinación Con Diferentes Sectores.....	406
5.6.20. Herramientas De Gestión.....	410

5.1. Resultados Del Bloque I: Perfil Personal Del Gestor

En el bloque I se recogen datos del gestor deportivo, serán algunas de las variables independientes que servirán para comparar con las variables dependientes. Se incluyen también algunas cuestiones para conocer mejor el contexto de los gestores deportivos. Por otro lado, aunque sean las variables independientes, para conocer mejor el perfil personal de los gestores, se establecen comparaciones entre las variables de los bloques I al III.

Se muestra a continuación:

- Provincias de los centros.
- Edad.
- Sexo.
- Puesto.

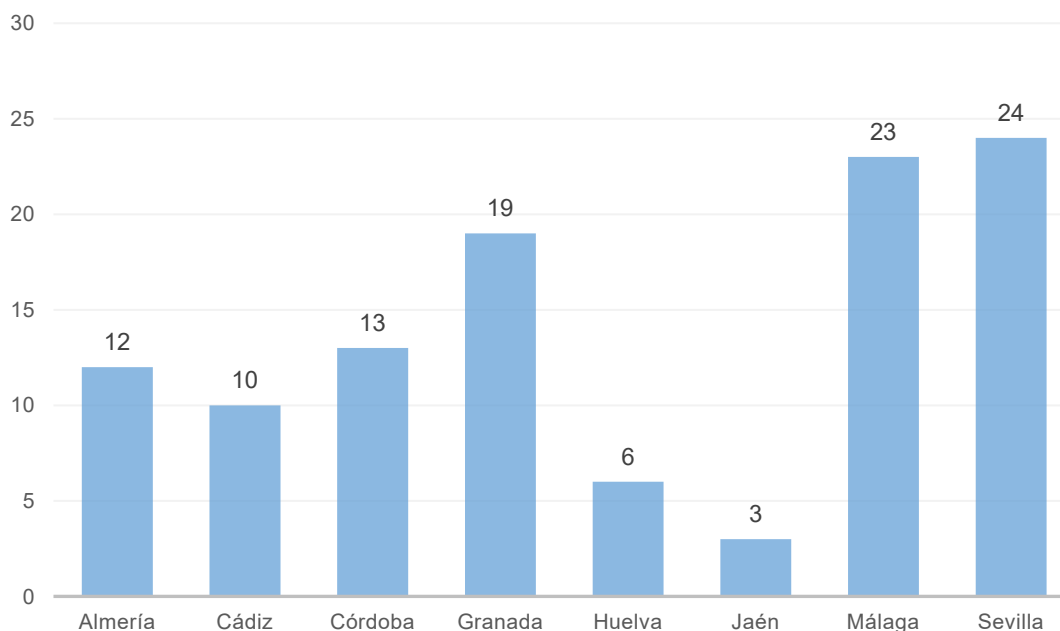
5.1.1. La Muestra Por Provincias

Aunque no se van a realizar análisis profundos por provincias, se han recogido cuestionarios de gestores deportivos de las ocho provincias andaluzas, con diferentes pesos en función del número total de centros de cada una de ellas.

Tabla 55

Muestra del estudio de gestores de centros deportivos privados de Andalucía

Provincia	N	Porcentaje sobre el total
Almería	12	10,91%
Cádiz	10	9,09%
Córdoba	13	11,82%
Granada	19	17,27%
Huelva	6	5,45%
Jaén	3	2,73%
Málaga	23	20,91%
Sevilla	24	21,82%
Total	110	100,00%

Figura 33*Muestra por provincias*

La muestra final es de 110 gestores, siendo la provincia más representada Sevilla, con 24, seguida de Málaga, con 23 encuestados. Según datos del INE (2020), estas son las dos provincias andaluzas más pobladas. La tercera provincia en representación, Granada, es la cuarta en población. En el extremo contrario, las dos provincias menos pobladas, Huelva y Jaén, son las que menos muestra presentan.

5.1.2. Edad Y Sexo

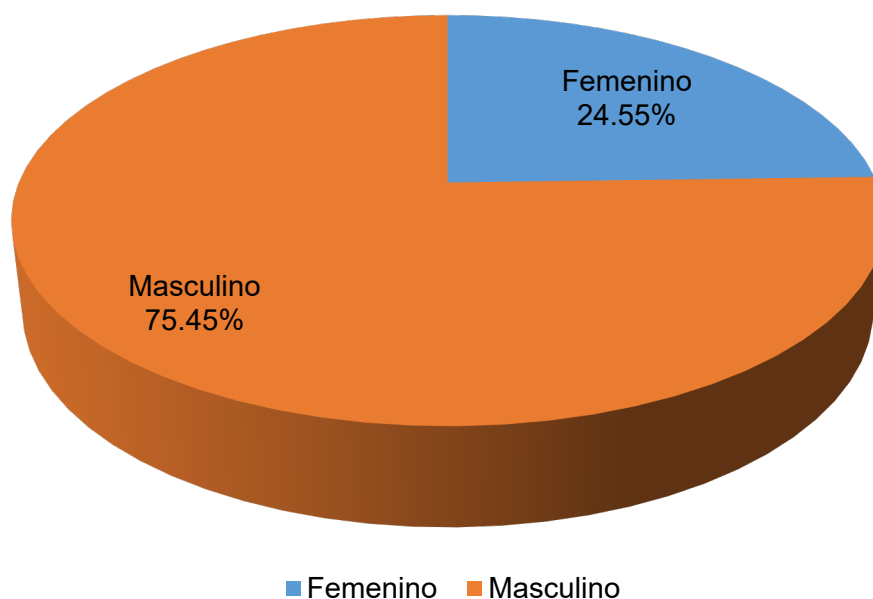
Se ha utilizado el término sexo tal y como refieren las publicaciones anglosajonas, entendiendo éste como la asignación biológica, siendo la respuesta posible dicotómica (Hombre/Mujer o Masculino/Femenino), diferenciándolo del género, que tiene unas connotaciones sociológicas y psicológicas de la persona, siendo las posibles respuestas más amplias y ambiguas para recoger todas las opciones (Heidari et al., 2016). Igualmente, se

recuerda lo expresado en el primer capítulo de esta tesis, que cuando hablamos de directores o gestores deportivos en general, se hace teniendo en cuenta tanto a los hombres como a las mujeres que desempeñan estas funciones.

El “Sexo” de los gestores deportivos de los centros deportivos de Andalucía recogido en la muestra es del 75,4% de hombres y el 24,5% de mujeres.

Figura 34

Distribución de la muestra por sexo



La “Edad” de los gestores se ha recogido en rangos, siendo el predominante en ambos sexos es el de “30 a 39 años”, donde se encuentra el 44,4% de las mujeres, mientras que este mismo rango en hombres representa el 44,6%. En el rango siguiente, de “40 a 49 años”, se encuentra el 34,9% de los hombres, y sin embargo solo el 18,5% de las mujeres. Debido a la escasa representación de gestores de “60 años o mayores”, se han unido los dos rangos superiores, estableciéndolo en “50 años o mayores”.

Si hacemos una simulación de la edad usando el valor intermedio de cada rango, la edad media de los gestores se establecería en 37,64 años ($M=37,64$; $DT=8,53$), siendo para los hombres de 37,65 ($DT=8,13$) y para las mujeres de 37,59 años ($DT=9,84$).

Tabla 56

Rangos de edad y sexo. Porcentajes sobre el total de sexo

	Menos de 29 años		30 a 39 años		40 a 49 años		50 años o más		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Mujeres	6	22,2	12	44,4	5	18,5	4	14,8	27	100,0
Hombres	14	16,9	37	44,6	29	34,9	3	3,6	83	100,0
Total	20	18,2	49	44,5	34	30,9	7	6,4	110	100,0

En algunos análisis, para reducir el error en casillas con pequeñas frecuencias, se agrupan a los participantes en dos grupos de edad, “Menores de 40 años” y “Mayor o igual a 40 años”. Como se observa en la siguiente tabla, por debajo de los 40 años se sitúan 68 gestores, el 61,8% del total. 42 encuestados tienen 40 años o más, lo que supone el 38,2%.

Tabla 57

Agrupación de rangos de edad por sexo

	Menos de 40 años		Mayor o igual de 40 años		Total	
	N	%	N	%	N	%
Mujeres	18	66,7	9	33,3	27	100,0
Hombres	50	60,2	33	39,8	83	100,0
Total	68	61,8	42	38,2	110	100,0

5.1.3. Puesto

Pueden ser varios los puestos que realizan funciones de gestión deportiva, al igual que la denominación es distinta según el centro. En la siguiente tabla observamos la distribución de los puestos del cuestionario. El 20,9% de los encuestados son “Propietario/ Socio” del centro deportivo, el 18,2% de la muestra son “Director Técnico” y con un 17,3% le siguen los puestos de “Gerente” y de “Coordinador/ Responsable de Área”.

En el análisis por sexo, observamos que las mujeres tienen más peso en los puestos de “Propietario/ Socio” y “Coordinador/ Responsable Área”. Sin embargo, tienen poco peso en los puestos de “Director General” y “Director de Departamento”.

Tabla 58

Puesto que ocupan por sexo

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Propietario/ Socio	16	19,3	7	25,9	23	20,9
Director General	10	12,0	1	3,7	11	10,0
Gerente	15	18,1	4	14,8	19	17,3
Director Técnico	15	18,1	5	18,5	20	18,2
Director de Departamento	10	12,0	1	3,7	11	10,0
Coordinador/ Responsable Área	11	13,3	8	29,6	19	17,3
Otro	6	7,2	1	3,7	7	6,4
Total	83	100	27	100	110	100

Por otro lado, también se encuentran diferencias significativas si cruzamos las variables de “Puesto” y “Estudios universitarios”. Observamos que hay más “Propietario/ Socio” y “Coordinador/ Responsable Área” sin estudios universitarios, 37,9% y 27,6% respectivamente. Por el contrario, los gestores con estudios universitarios ocupan el puesto de “Director Técnico” en un 22,2% y “Gerente” en un 21%.

Tabla 59

Relación entre puesto y estudios universitarios

	Estudios Universitarios					
	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Propietario/ Socio	11	37,9	12	14,8	23	20,9
Director General	2	6,9	9	11,1	11	10,0
Gerente	2	6,9	17	21,0	19	17,3
Director Técnico	2	6,9	18	22,2	20	18,2
Director de Departamento	3	10,3	8	9,9	11	10,0
Coordinador/ Responsable Área	8	27,6	11	13,6	19	17,3
Otro	1	3,4	6	7,4	7	6,4
Total	29	100	81	100	110	100

La relación del puesto con la posesión o no de titulación universitaria tiene en el test de Chi-cuadrado una significación de $p = 0,030$, es decir, existen diferencias significativas en los puestos según dispongan de titulación universitaria o no.

Tabla 60

Prueba Chi-cuadrado para las variables puesto por estudios universitarios

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,006 ^a	6	0,030
Razón de verosimilitud	14,343	6	0,026
N de casos válidos	110		

a. 3 casillas (21,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,85.

Podemos también comparar el puesto con la edad (Tabla 61), donde se observan diferencias estadísticamente significativas pero muchas casillas con recuentos menores de lo esperado, así que agrupamos ambas variables en dos opciones. En el caso del puesto, se hacen dos grupos, identificando los puestos de dirección/ gerencia y de director técnico/ coordinación (López de Viñaspre et al., 2003), como puestos de dirección y coordinación, respectivamente. Incluimos en “Dirección” al “Propietario/Socio”, “Director General” y “Gerente”, ya que son aquellos que toman las decisiones de su centro.

En la categoría de “Coordinación” se incluyen los puestos que no toman las decisiones finales, pero influyen sobre la toma de decisiones, como “Director Técnico”, “Director de Departamento”, “Coordinador/ Responsables de Área” y “Otro”. El 61,9% de los gestores con puestos de “Dirección” tienen 40 años o más, mientras que los puestos de coordinación representan el 38,1%.

Tabla 61

Relación entre puesto agrupado y edad agrupada

	Menos de 40 años		Mayor o igual de 40 años		Total	
	N	%	N	%	N	%
Dirección	27	39,7	26	61,9	53	48,2
Coordinación	41	60,3	16	38,1	57	51,8
Total	68	100	42	100	110	100,0

Vemos en la Tabla 62 que al agrupar las variables queda una tabla de 2X2 y podemos obtener la prueba exacta de Fisher, que ofrecen una significación unilateral y bilateral $p < 0,05$

Tabla 62

Prueba Chi-cuadrado para las variables puesto agrupado por edad agrupada

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,125 ^a	1	0,024		
Corrección de continuidad ^b	4,274	1	0,039		
Razón de verosimilitud	5,162	1	0,023		
Prueba exacta de Fisher				0,031	0,019
N de casos válidos	110				

^a 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 20,24.

^b Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

5.2. Resultados Del Bloque II: Datos Del Centro Deportivo

Al igual que las variables del bloque anterior, éstas nos servirán para relacionar los distintos ítems que han respondido los gestores deportivos, a la vez que nos darán información descriptiva de cuales son las características principales de los centros de nuestra muestra.

Las variables independientes relativas al centro deportivo son:

- Número de empleados.
- Número de socios.
- Número de sedes de la empresa a la que pertenece el centro.
- Cuota media.
- Tipo de gestión.

5.2.1. *Tamaño Del Centro: Número De Empleados*

Uno de los indicadores para conocer el tamaño del centro es la plantilla de trabajadores, hemos comentado también en la primera parte de esta tesis la importancia del gestor deportivo a la hora de gestionar a las personas para conseguir la fidelización de los clientes. El tamaño de esa plantilla nos puede dar datos de la envergadura de la dedicación a esta función por parte del gestor.

Observamos en la Tabla 63 que en la muestra no hay ningún centro que tenga “11 a 20” empleados, ni “Más de 50” empleados. El mayor porcentaje de centros, con el 38,2%, se sitúa con “31 a 40” empleados y en segundo lugar, con el 30%, los centros con “21 a 40” empleados. Es decir, casi el 70% de los centros deportivos de la muestra disponen de entre 21 y 40 empleados. Los centros más pequeños, con “5 empleados o menos” suponen el 12,7% de la muestra y los de “6 a 10” empleados el 6,4%. Los centros más grandes de este estudio son los que tienen entre “41 a 50” empleados, suponiendo el 12,7% del total de centros analizados.

Si vemos estos datos por provincia en la Figura 35, observamos como el rango más repetido (31 a 40 empleados) es el rango más frecuente en Almería, Córdoba, Granada y Huelva, mientras que en Málaga y Sevilla destacan los centros con “21 a 30” empleados.

Figura 35

Número de empleados de los centros deportivos por provincias

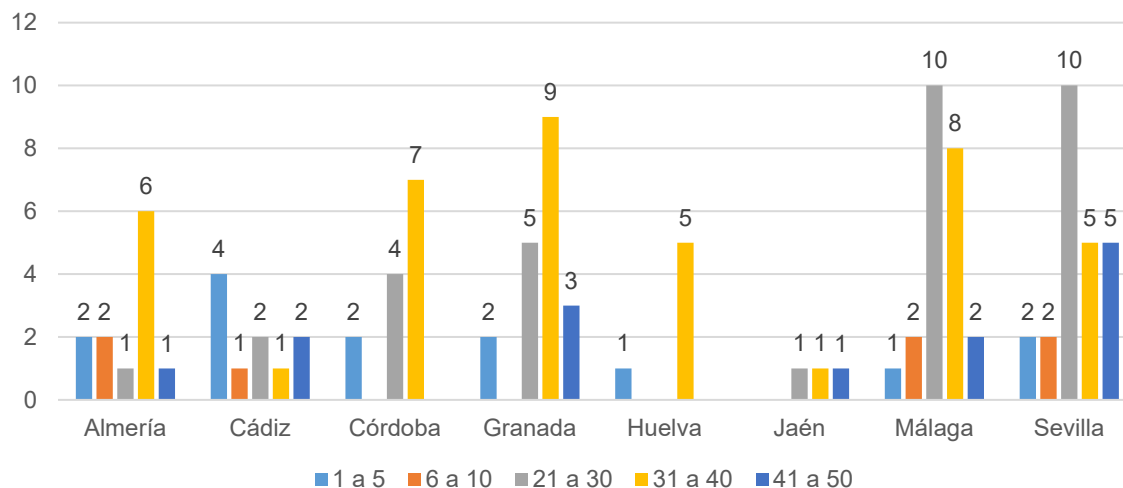


Tabla 63

Número de empleados en los centros deportivos

	N	%
1 a 5	14	12,7
6 a 10	7	6,4
11 a 20	0	0
21 a 30	33	30,0
31 a 40	42	38,2
41 a 50	14	12,7
Más de 50	0	0
Total	110	100

Para simplificar los análisis y poder cruzar esta variable con el resto, se puede simplificar el concepto de tamaño de centro en función del número de empleados, como vemos en la Tabla 64, repartiendo la muestra en cuatro grupos, los que tienen entre “1 a 20” empleados (n=21), los que tienen de “21 a 30” empleados (n=33), los que tienen de “31 a 40” empleados (n=42) y los que tienen “Más de 40” (n=14).

Tabla 64

Agrupación de centros deportivos por número de empleados

	N	%
1 a 20	21	19,1
21 a 30	33	30,0
31 a 40	42	38,2
41 a 50	14	12,7
Total	110	100

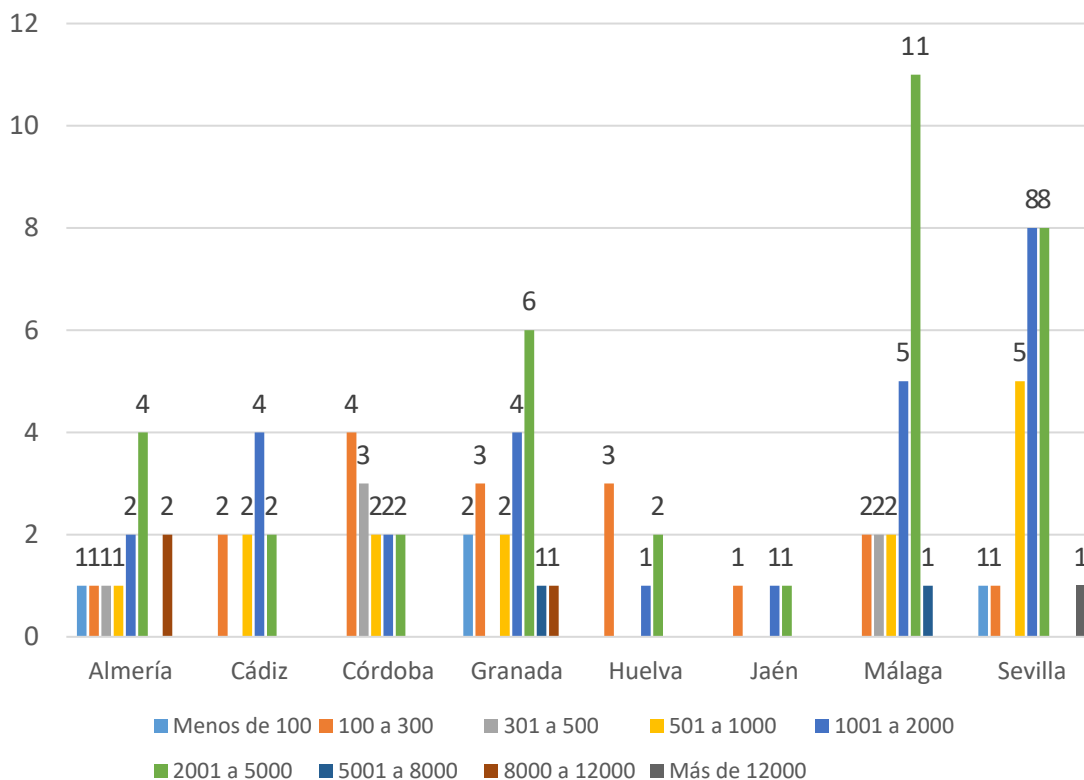
5.2.2. *Tamaño Del Centro: Número De Socios*

El indicador recogido para valorar el tamaño del centro es el número de usuarios que dispone el centro, denominado “socios”. Se observa en la Tabla 65 una gran distribución en el número de socios de los centros deportivos, siendo el más frecuente de “2.001 a 5.000” socios, con el 32,7% de la muestra, seguido de los centros de “1.001 a 2.000” socios, con el 24,5%, es decir, que el 57,2% de la muestra disponen de entre 1.001 a 5.000 socios. Los centros menos representados son los dos extremos, por un lado los que tienen “Menos de 100” socios, con el 3,6% y por el otro, los que tienen “8.001 a 12.000”, con el 2,7% y los de “Más de 12.000”, con el 0,9%. Destacan también los centros que tienen entre “100 – 300” socios, representando el 15,5% de la muestra total de nuestro estudio.

En la Figura 36 vemos la distribución por provincias, donde se aprecia la amplia distribución, destacando una vez más Sevilla y Málaga con los centros más grandes en cuanto a número de socios.

Figura 36

Número de socios de los centros deportivos por provincias



Para facilitar el análisis de relación con otras variables, vamos a agrupar a los centros deportivos por tamaño de centro en función del número de socios, como vemos en la Tabla 66. Haciendo una distribución de la muestra, se pueden hacer cuatro grupos, “Hasta 300” socios (n=21), con el 19,1% de la muestra, de “301 a 1.000” socios (n=20), con el 18,2%, de “1.001 a 2.000” (n=27), con el 24,5% y “Más de 2.000” socios (n=42), que suponen el 38,1% de la muestra total. En las comparaciones con estas variables, usaremos esta agrupación para simplificar los análisis y las relaciones.

Tabla 65*Número de socios en los centros deportivos*

	N	%
Menos de 100	4	3,6
100 a 300	17	15,5
301 a 500	6	5,5
501 a 1.000	14	12,7
1.001 a 2.000	27	24,5
2.001 a 5.000	36	32,7
5.001 a 8.000	2	1,8
8.001 a 12.000	3	2,7
Más de 12.000	1	0,9
Total	110	100

Tabla 66*Agrupación de centros deportivos por número de socios*

	N	%
100 a 300	21	19,1
301 a 1.000	20	18,2
1.001 a 2.000	27	24,5
Más de 2.000	42	38,1
Total	110	100

Podemos relacionar esta variable con otras del gestor para encontrar diferencias significativas con respecto al puesto. Vemos en la Tabla 67 que en nuestra muestra hay mayor porcentaje de puestos de “dirección” en los centros de “300 socios o menos”, con el 34%, mientras que el mayor porcentaje de puestos de “coordinación” está en los centros de más de 2.000 socios, 49,1%. Observamos como los porcentajes de gestores de puestos de coordinación van ascendiendo desde el 5,3% de los centros con “100 a 300” socios a los 15,5% de “301 a 500” y el 28,1% de los de “1.001 a 2.000”. La prueba de Chi-cuadrado indica que existen diferencias significativas con un valor de $p=0,001$.

Tabla 67

Relación del número de socios con el puesto agrupado.

	Puesto					
	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
100 a 300	18	34,0	3	5,3	21	19,1
301 a 1.001	10	18,9	10	17,5	20	18,2
1.001 a 2.000	11	20,8	16	28,1	27	24,5
Más de 2.000	14	26,4	28	49,1	42	38,1
Total	53	100	57	100	110	100

5.2.3. **Número De Sedes De La Empresa A La Que Pertenece El Centro**

Las características de la gestión de un centro deportivo pueden estar afectadas por ser un centro independiente, es decir, todas las decisiones se toman en el propio centro, o bien pertenecer a una cadena de gimnasios, donde suele ocurrir que algunas decisiones se toman

en la dirección de la cadena y grandes cadenas de centros, donde suelen disponer de unos servicios centrales donde asumen las políticas de actividades, precios, etc.

Preguntados los gestores por el número de sedes que hay en su empresa, el 31,8% de los gestores que han participado en el estudio pertenecen a un centro deportivo independiente, es decir, no pertenece a ninguna cadena. En el extremo contrario, el 32,7% pertenecen a cadenas de “Más de 20” centros deportivos, el resto se reparten en los segmentos intermedios, indicando que no hay centros en nuestra muestra que pertenezcan a cadenas de entre “11-15” sedes.

Tabla 68

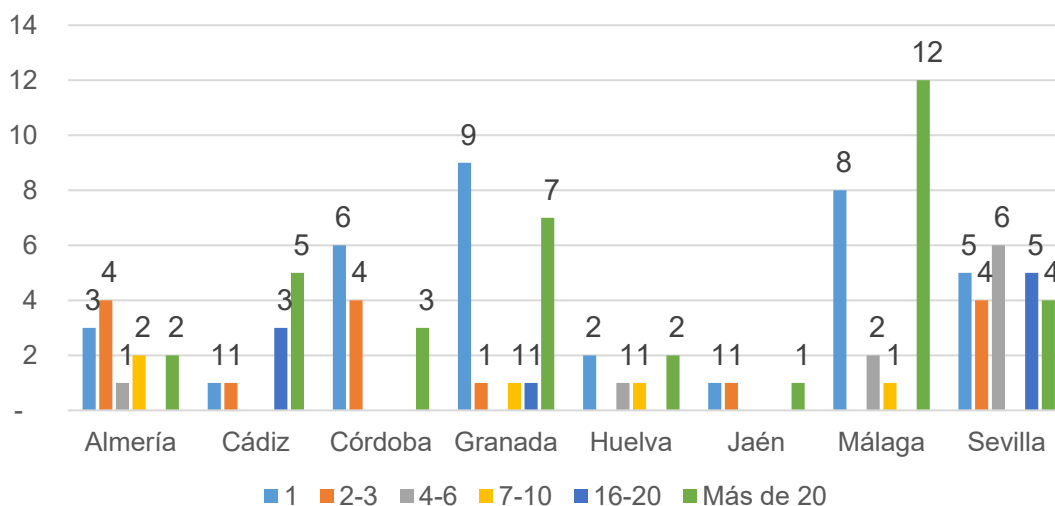
Número de sedes que dispone la empresa

	N	%
1	35	31,8
2-3	15	13,6
4-6	10	9,1
7-10	5	4,5
11-15	0	0
16-20	9	8,2
Más de 20	36	32,7
Total	110	100

En la distribución por provincias, vemos que Málaga y Granada son las que más centros deportivos independientes concentran, aunque también destaca que estas mismas provincias son las que más centros de grandes cadenas concentran.

Figura 37

Número de sedes que dispone la empresa por provincia



Al igual que hemos realizado con las dos variables anteriores, podemos hacer una reducción de la tabla para simplificar las relaciones con el resto de las variables, Tabla 69. En este caso, la primera categoría serán los centros independientes (n=35), a continuación, las cadenas de “2 a 20” centros (n=39) y por último las grandes cadenas, con más de 20 sedes (n=36). El porcentaje de centros queda repartido casi por igual en tres tercios.

Tabla 69

Agrupación de centros deportivos por el tamaño de la cadena a la que pertenecen.

	N	%
1	35	31,8
2 - 20	39	35,4
Más de 20	36	32,7
Total	110	100

5.2.4. **Cuota Media**

Una de las maneras habituales de clasificar a los centros deportivos es en función de la cuota media mensual (o ticket medio) que pagan los socios. La mitad de la muestra, el 50,9%, son gestores de centros con una cuota media de entre “21-30€” y el 20% se sitúa en el rango de los “31-40€”, es decir, el 70% de la muestra son gestores de centros con una cuota media de entre 21 y 40 euros. Un 4,5% de la muestra no informa su cuota media. En la Tabla 70 vemos la distribución de la muestra en función del precio medio de sus cuotas. Observamos que algunos grupos han quedado con muy poca representación.

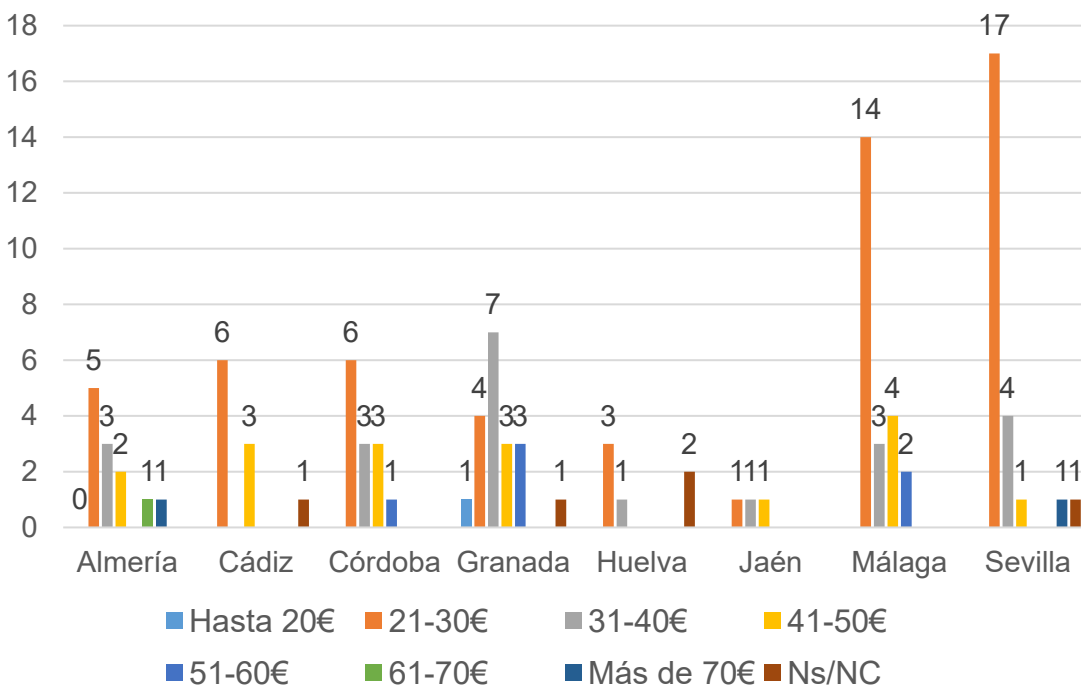
Tabla 70

Cuota media de los centros deportivos

	N	%
Hasta 20€	1	0,9
21-30 €	56	50,9
31-40 €	22	20,0
41-50 €	17	15,5
51-60 €	6	5,5
61-70 €	1	0,9
Más de 70 €	2	1,8
NS/NC	5	4,5
Total	110	100

Figura 38

Ticket medio de los centros deportivos por provincia



En la Figura 38 observamos la distribución por provincias, donde destacan los centros con cuotas más bajas en las grandes ciudades, como Málaga y Sevilla. En el caso de los centros con mayor importe, vemos que en Granada hay tres de los seis centros con cuotas de “51-60€” y uno de los centros con cuota “Más de 70€”.

En la fundamentación teórica comentábamos que se diferencian por la cuota los centros low cost, que según los autores estarían por debajo de los 25 - 30€ mensuales. A continuación, los centros médium, con cuotas de entre 25-50 € y por último los centros Premium, con cuotas por encima de 50€, donde también se sitúan los centros boutique o centros especializados. Reducimos la escala del cuestionario en la Tabla 71, para simplificar el análisis, haciendo un grupo de centros con cuotas “Hasta 30€” (n=57), centros con cuotas entre los “31 y los 50 €” (n=39) y centros con cuotas de “Más de 50 €” (n=9).

Tabla 71*Agrupación de los centros deportivos por ticket medio*

	N	%
Hasta 30€	57	51,8
31-50 €	39	35,5
Más de 50 €	9	8,2
NS/NC	5	4,5
Total	110	100

También podemos ver una característica de la muestra con respecto a la “Cuota media” al relacionarla con el número de sedes. El 66,7% de los centros que pertenecen a cadenas de “Más de 20 centros” tienen cuotas inferiores a los 30€ y el 30,6% tiene una cuota media de “31-50 €”. Las cadenas de “2-20 centros” se sitúan el 48,7% en una cuota media de “Hasta 30€” y el 41% en “31-50€”. Los centros independientes se reparten por todas las cuotas, pero la cuota predominante es la de “Hasta 30€”, con el 40%.

Tabla 72*Relación entre la cuota media mensual el número de sedes de la entidad*

	1 centro		2-20 centros		>20 centros		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Hasta 30€	14	40,0	19	48,7	24	66,7	57	51,8
31-50 €	12	34,3	16	41,0	11	30,6	39	35,5
Más de 50 €	5	14,3	3	7,7	1	2,8	9	8,2
NS/NC	4	11,4	1	2,6	0	0	5	4,5
Total	35	100	39	100	36	100	110	100

5.2.5. Tipo De Gestión

El cuestionario iba dirigido a los gestores de centros privados, independientemente de la titularidad de la instalación, por eso hemos diferenciado los centros privados de los concesionales, siendo éstos últimos de titularidad pública, pero de gestión privada. El 70,9% de los gestores de la muestra pertenecen a centros privados y el 29,1% a centros “concesionales”.

Tabla 73

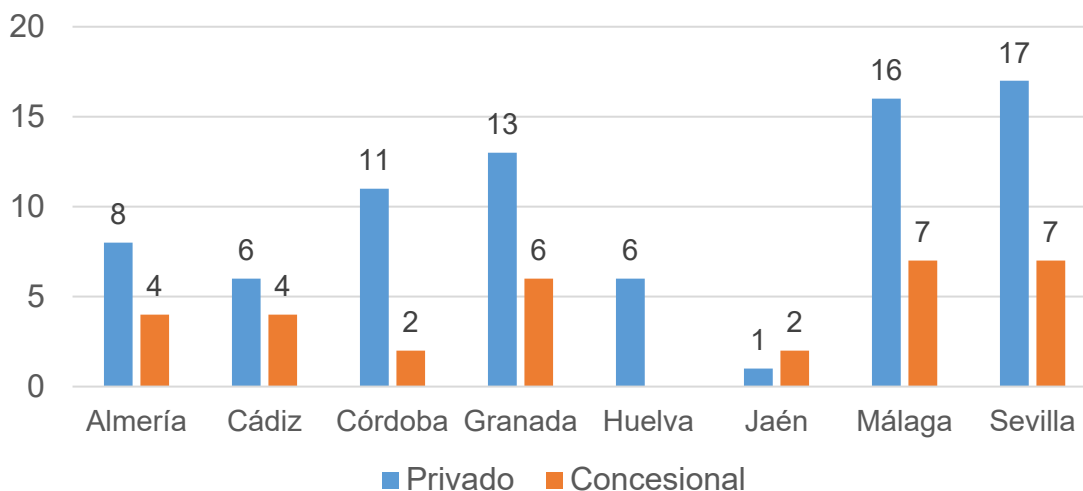
Centros por tipo de gestión

	N	%
Privado	78	70,9
Concesional	32	29,1
Total	110	100

La distribución por provincia de la Figura 39 nos muestra la presencia de más centros privados que concesionales en todas las provincias excepto Jaén.

Figura 39

Tipo de gestión de los centros deportivos por provincia



Presentamos a continuación la relación entre el tipo de gestión y la cuota media de la muestra encuestada. En la Tabla 74 presentamos dicha relación representando los porcentajes tanto por filas como por columnas. Podemos observar en el análisis por filas que el 57,7% de los centros “privados” tienen una cuota de “30€ o menor” y en esta misma franja se encuentra el 37,5% de los centros “concesionales”. En la cuota media de “31-50€” el porcentaje de centros privados es del 28,2% y de concesionales del 53,1% y en cuotas superiores a 50€ las cifras se acercan, con el 7,7% de centros privados y el 9,4% de centros concesionales.

En el análisis por columnas, observamos que el 78,9% de los centros con cuotas por debajo de 30€ son privados. En los centros con cuotas intermedias, “31-50€” los centros privados suponen el 56,4% y en los centros con cuotas superiores a 50€, los centros privados suponen el 66,7%.

Tabla 74

Relación entre el tipo de gestión y la cuota media mensual de los socios

	Ticket Medio									
	< 30€		31-50€		>50€		NS/NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Privado	45	57,7	22	28,2	6	7,7	5	6,4	78	100
		78,9		56,4		66,7		100		70,9
Concesional	12	37,5	17	53,1	3	9,4	0	0	32	100
		21,1		46,3		33,3		0		29,1
Total	57	51,8	39	35,5	9	8,2	5	4,5	110	100
		100		100		100		100		100

La prueba de Chi-cuadrado muestra en la Tabla 75 diferencias significativas con p valor de 0,048, aunque tres casillas mostraron un recuento menos de los esperado.

Tabla 75

Prueba de Chi-cuadro para el tipo de gestión según la cuota media mensual

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	7,890 ^a	3	0,048
Razón de verosimilitud	9,102	3	0,028
Asociación lineal por lineal	0,278	1	0,598
N de casos válidos	110		

a. 3 casillas (37,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,45.

5.3. Resultados Del Bloque III: Datos Laborales Del Gestor Deportivo

El bloque III presenta variables independientes también relacionadas con el gestor, referente a las condiciones de trabajo, que nos servirán para agrupar los resultados de los siguientes bloques. Presentamos los resultados de las características laborales con datos descriptivos y relacionados con las otras variables de datos personales del gestor o datos del centro deportivo al que pertenecen.

En este bloque presentamos las siguientes variables:

- Tipo de contrato.
- Antigüedad en el puesto actual.
- Experiencia previa acumulada en gestión deportiva.
- Forma de acceso al puesto actual.
- Satisfacción laboral.
- Pertenencia a colectivo profesional.

5.3.1. Tipo De Contrato Del Gestor Deportivo

Una de las preguntas que se han hecho a los gestores es su tipo de contrato, aunque en este caso las respuestas son totalmente distintas a sus colegas del sector público, ya que su clasificación obedecía a las formas de acceso de la administración pública, oposición, concurso-oposición, etc. En nuestro caso hemos ofrecido las modalidades contractuales de la legislación española. Vemos en la Tabla 76 los resultados del tipo de contrato en función de la "Edad", el 66,4% de los gestores tienen un "Contrato Indefinido a tiempo completo" (Indef. TC), en segundo lugar, se encuentran los trabajadores "Autónomos", con el 25,5% del total, un 6,4% de los gestores disponen de un "Contrato Indefinido a tiempo parcial" (Indef. TP) y el 1,8% son trabajadores eventuales o también denominados de duración determinada a tiempo completo.

Tabla 76*Tipo de contrato en función de la edad y el sexo*

		Rango de edad									
		< 29 años		30-39 años		40-49 años		> 49 años		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Hombres	Event. TC	0	0	1	2,7	1	3,4	0	0	2	2,4
	Indef. TC	10	71,4	24	64,9	18	62,1	1	33,3	53	63,9
	Indef. TP	3	21,4	3	8,1	1	3,4	0	0	7	8,4
	Autón.	1	7,1	9	24,3	9	31	2	66,7	21	25,3
	Total	14	100	37	100	29	100	3	100	83	100
Mujeres	Indef. TC	5	83,3	10	83,3	5	100	0	0	20	74,1
	Autón.	1	16,7	2	16,7	0	0	4	100	7	25,9
	Total	6	100	12	100	5	100	4	100	27	100
Total	Event. TC	0	0	1	2	1	2,9	0	0	2	1,8
	Indef. TC	15	75,0	34	69,4	23	67,6	1	14,3	73	66,4
	Indef. TP	3	15,0	3	6,1	1	2,9	0	0	7	6,4
	Autón.	2	10,0	11	22,4	9	26,5	6	85,7	28	25,5
	Total	20	100	49	100	34	100	7	100	110	100

Si tenemos en cuenta la edad y el tipo de contrato, los “Menores de 29 años” tienen en su mayoría un contrato “Indef. TC” (75%), siendo un 15% “Indef. TP” y un 10% “Autónomos”. En el rango de “30 a 39 años” también el contrato más habitual es el de “Indef. TC” (69,4%),

pero se incrementan los “Autónomos” hasta el 22,4%. El porcentaje de contratos parciales disminuye al 6,1%. Los gestores de “40 a 49 años” vuelven a tener el contrato “Indef. TC” como predominante (67,6%), casi desaparece el “Contrato a Tiempo Parcial” y aumenta el peso del colectivo “Autónomo”, con el 26,5%. El rango de “50 años o más” destaca con el 85,7% de “Autónomo”.

En la prueba de Chi-cuadrado, Tabla 77, se establece una relación estadísticamente significativa entre el grupo de edad y el tipo de contrato, con una significación asintótica bilateral $p=0,022$ para el total de los datos.

Tabla 77

Prueba de Chi-cuadrado para la relación entre sexo y tipo de contrato

	Sexo	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Hombres	Chi-cuadrado de Pearson	9,296 ^b	9	0,410
	Razón de verosimilitud	9,503	9	0,392
	N de casos válidos	83		
Mujeres	Chi-cuadrado de Pearson	13,982 ^c	3	0,003
	Razón de verosimilitud	14,683	3	0,002
	N de casos válidos	27		
Total	Chi-cuadrado de Pearson	19,372 ^a	9	0,022
	Razón de verosimilitud	17,844	9	0,037
	N de casos válidos	110		

a. 10 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,13.

b. 11 casillas (68,8%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,07.

c. 7 casillas (87,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,04.

En la Tabla 77 se han encontrado diferencias significativas tanto en mujeres como en el total, pero al haberse encontrado algunas casillas con un recuento menor de lo esperado, se agrupa ambas variables en la Tabla 78. Para el tipo de contrato se diferencia a los trabajadores por cuenta ajena y los autónomos, y para las variables “Edad” agrupando los gestores con “menos de 40 años” y “40 años o mayores”, de manera que quede una tabla más reducida y se incrementen los recuentos de valores de cada casilla.

Tabla 78

Tipo de contrato agrupado en función de la edad agrupada y sexo

		Rango de edad					
		< 40 años		40 años o más		Total	
		N	%	N	%	N	%
Hombres	Trab. por cuenta Ajena	40	80,0	22	66,7	62	74,7
	Autónomo	10	20,0	11	33,3	21	25,3
	Total	50	100	33	100	83	100
Mujeres	Trab. por cuenta Ajena	15	83,3	5	55,6	20	74,1
	Autónomo	3	16,7	4	44,4	7	25,9
	Total	18	100	9	100	27	100
Total	Trab. por cuenta Ajena	55	80,9	27	64,3	82	74,5
	Autónomo	13	19,1	15	35,7	28	25,5
	Total	68	100	42	100	110	100

Observamos en la Tabla 78, en las filas del total, los “Menores de 40 años” disponen en un 80,9% de “Contratos por cuenta ajena” frente al 64,3% de grupo de edad de “40 años o mayores”. Sin embargo, el colectivo de “Autónomos” se invierte por franjas de edad, los gestores “Menores de 40 años” solo presentan un contrato de “Autónomo” en un 19,1% de los

casos, mientras que en el colectivo de “40 años o más” el 35,7% de ellos son “Autónomos”. Podemos ver en la Tabla 79 que existen diferencias significativas para los totales, con de $p=0,044$ en el tipo de contrato agrupado por edad, mediante la prueba exacta de Fisher, no habiendo diferencias significativas en cada “Sexo”.

Tabla 79

Prueba de Chi-cuadrado para tipo de contrato agrupado por la edad agrupada y sexo

Sexo	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig exacta (bilateral)	Sig exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,769 ^a	1	0,052		
Corrección de continuidad ^b	2,945	1	0,086		
Total Razón de verosimilitud	3,695	1	0,055		
Prueba exacta de Fisher				,071	0,044
Asociación lineal por lineal	3,735	1	0,053		
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 10,69.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Una de las características del sector privado, que lo diferencia del público son los “Trabajadores Autónomos”, por lo que queremos conocer qué puestos ocupan estos trabajadores. Observamos en la Tabla 80 que la mayor parte de los “Trabajadores Autónomos” son propietarios/ Socios” de su negocio, con el 71,4% y en menor medida “Gerente”(14,3%) o “Director General” (14,3%), no habiendo esta modalidad contractual en el resto de puestos.

Tabla 80

Tipo de contrato agrupado en función del puesto

	Propiet./ Socio		Director General		Gerente		Director Técnico		Director Dpto.		Coord./ Resp.		Otro		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autó.	20	71,4	4	14,3	4	14,3	0	0	0	0	0	0	0	0	28	100
Trab. C. Ajena	3	3,7	7	8,5	15	18,3	20	24,4	11	13,4	19	23,2	7	8,5	82	100
Total	23	20,9	11	10,0	19	17,3	20	18,2	11	10,0	19	17,3	7	6,4	110	100

Existen diferencias estadísticamente significativas en la prueba de Chi-cuadrado con $p=0,000$ pero con algunas casillas con recuentos menores de lo esperado, por lo que agrupamos en la variable de puesto en “Dirección” y “Coordinación”, y en este caso si hay significación con valor 0,000 en la prueba exacta de Fisher.

Tabla 81

Tipo de contrato agrupado en función del puesto agrupado

	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Autónomo	28	100	0	0	28	100
Trab. Cuenta Ajena	25	30,5	57	69,5	82	100
Total	53	48,2	57	51,8	110	100

También se han encontrado diferencias significativas con relación al número de socios, (Tabla 82), los centros con “1-300” socios el 57,1% de los gestores son autónomos y el porcentaje va disminuyendo conforme aumentan los socios, siendo el 7,1% de autónomos en

centros con “Más de 12.000” socios. Por el contrario, los trabajadores por cuenta ajena representan el 6,1% en los centros de “1-300 socios” y el 48,8% en los de “Más de 12.000” socios. La prueba de Chi-cuadrado indica diferencias significativas con un *p valor* de 0,000.

Tabla 82

Relación del tipo de contrato agrupado con el número de socios del centro

	Número de socios									
	1-300		301-1.000		1.001-2.000		Más de 20.000		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Autónom.	16	57,1	6	21,4	4	14,3	2	7,1	28	100
Trab. C. Ajena	5	6,1	14	17,1	23	28,0	40	48,8	82	100
Total	21	19,1	20	18,2	27	24,5	42	38,1	110	100

5.3.2. Antigüedad En El Puesto

Una de las cuestiones planteadas a los gestores es la antigüedad en el puesto actual, (Tabla 83) que el rango más frecuente es entre los “5 - 9 años”, que representa el 32,7% de los gestores, en segundo lugar, está el rango de “2 - 4 años”, con el 22,7% y posteriormente los grupos de “Menos de 2 años” con el 16,4% y “Entre 10 - 14 años” con el 15,5%.

En relación a la edad, el 80% de los gestores con “Menos de 29 años” tienen cuatro o menos años de antigüedad. Los gestores de entre “30 a 39 años” tienen un 34,7% entre “5 - 9 años” de antigüedad y se observa que un 18,3% tiene diez o más años en el puesto. En el rango de “40 a 49 años”, se mantiene el porcentaje de gestores entre “5 - 9 años” de antigüedad, con el 35,3%, y más de la mitad, el 52,9%, tienen diez años o más. No hay gestores en ese rango de edad con “Menos de 2 años” de antigüedad. Tampoco hay gestores

“Mayores de 49 años” que tengan menos de 5 años de antigüedad, el 42,9% tienen entre “5 y 9 años” y el 57,2% de los gestores tienen diez años o más en el puesto.

Tabla 83

Años en el puesto por rango de edad

	Rango de edad									
	< 29 años		30-39 años		40-49 años		> 49 años		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Menos de 2 años	8	40,0	10	20,4	0	0,0	0	0,0	18	16,4
2 - 4 años	8	40,0	13	26,5	4	11,8	0	0,0	25	22,7
5 - 9 años	4	20,0	17	34,7	12	35,3	3	42,9	36	32,7
10 - 14 años	0	0,0	6	12,2	10	29,4	1	14,3	17	15,5
15 - 20 años	0	0,0	3	6,1	7	20,6	0	0,0	10	9,1
Más 20 años	0	0,0	0	0,0	1	2,9	3	42,9	4	3,6
Total	20	100	49	100	34	100	7	100	110	100

Mostramos la prueba de Chi-cuadrado (Tabla 84), con diferencias significativas, $p=0,000$, que explican que cuanto mayor es la edad, mayor es la antigüedad en el puesto.

Tabla 84

Prueba Chi-cuadrado para antigüedad en el puesto en función de la edad

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	69,438 ^a	15	0,000
Razón de verosimilitud	61,362	15	0,000
N de casos válidos	110		

a. 15 casillas (62,5%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 0,25.

Al desglosarlo por sexo en la Tabla 85, se observa que estas diferencias significativas solo se producen en “Hombres”.

Tabla 85

Antigüedad en el puesto por franja de edad y sexo

		Menos de 29 años		30 a 39 años		40 a 49 años		50 a 59 años		60 años o más		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
		Masculino	Menos de 2 años	2	22,2	3	14,3	0	0	0	0	0	0
	Entre 2 y 4 años	6	66,7	6	28,6	1	5	0	0	0	0	13	24,1
	Entre 5 y 9 años	1	11,1	9	42,9	10	50	0	0	0	0	20	37
	Entre 10 y 14 años	0	0	2	9,5	6	30	0	0	0	0	8	14,8
	Entre 15 y 20 años	0	0	1	4,8	2	10	0	0	0	0	3	5,6
	Más de 20 años	0	0	0	0	1	5	3	100	1	100	5	9,3
	Total	9	100	21	100	20	100	3	100	1	100	54	100
Femenino	Menos de 2 años	1	50	2	22,2	0	0	0	0	0	0	3	18,8
	Entre 2 y 4 años	1	50	0	0	2	66,7	0	0	0	0	3	18,8
	Entre 5 y 9 años	0	0	1	11,1	1	33,3	1	50	0	0	3	18,8
	Entre 10 y 14 años	0	0	4	44,4	0	0	1	50	0	0	5	31,3
	Entre 15 y 20 años	0	0	2	22,2	0	0	0	0	0	0	2	12,5
	Total	2	100	9	100	3	100	2	100	0	0	16	100

Al mostrarse en la prueba de Chi-cuadrado algunas casillas con recuentos menores del esperado, se ha realizado la prueba Gamma, mostrada en la Tabla 86 indicando esta significancia para el grupo “Hombres” ($p < 0,000$), pero no para el grupo “Mujeres, con $p = 0,646$.

Tabla 86

Antigüedad en el puesto por franja de edad y sexo con la prueba Gamma

Medidas simétricas						
			Error		T	Sig.
			estándar			
Sexo			Valor	asintótico ^a	aproximada ^b	aproximada
Mas.	Ordinal por Gamma	Orden cero ordinal	0,812	0,069	7,757	0,000
	N de casos válidos		54			
Fem.	Ordinal por Gamma	Orden cero ordinal	0,118	0,250	,0459	0,646
	N de casos válidos		16			
Total	Ordinal por Gamma	Orden cero ordinal	0,635	0,085	5,857	0,000
		Parcial de primer orden	0,758			
	N de casos válidos		70			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

También hemos relacionado la antigüedad en el puesto actual con el cargo que tiene, observando en la Tabla 87 que los gestores con “Menos de 2 años” de antigüedad en el puesto actual son los que ocupan el puesto de “Director Técnico” con el 33,3%, y “Coordinador/ Responsable de Área”, con el 27,8%. Los gestores que tienen entre “2 – 4 años” de antigüedad destacan, con el 28% los “Directores Técnicos”. En la franja de “5 – 9 años”, el 38,9% de los encuestados son “Propietarios/ Socios”, Con “10 – 14 años” de antigüedad están repartidos, al igual que los que tienen “15 – 20 años” de antigüedad, si bien de estos últimos no hay “Director

Técnico”. Aquellos que disponen de “Más de 20 años” de antigüedad en el puesto solo hay “Propietarios/ Socios”.

Tabla 87

Antigüedad en el puesto actual relacionado con el puesto

	Propiet./ Socio		Director General		Gerente		Director Técnico		Directo r Dpto.		Coord./ Resp.		Otro		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
< 2 años	0	0	1	5,6	2	11,1	6	33,3	1	5,6	5	27,8	3	16,7	18	100
2-4 años	2	8	0	0	5	20,0	7	28,0	3	12,0	6	24,0	2	8,0	25	100
5-9 años	14	38,9	6	16,7	6	16,7	4	11,1	1	2,8	3	8,3	2	5,6	36	100
10-14 años	1	5,9	2	11,8	4	23,5	33	17,6	3	17,6	4	23,5	0	0	17	100
15-20 años	2	20	2	20,0	2	20,0	0	0	3	30,0	1	10,0	0	0	10	100
> 20 años	4	100	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	100
Total	23	20,9	11	10,0	19	17,3	20	18,2	11	10,0	19	17,3	7	6,4	110	100

5.3.3. *Experiencia Acumulada En Gestión Deportiva Anterior Al Puesto Actual*

Para conocer la experiencia con la que accede al puesto actual, se preguntó a los gestores deportivos por los años acumulados con anterioridad al puesto que están desempeñando, referente a la gestión deportiva, tanto en el ámbito privado como público.

Si lo comparamos con el rango de edad, al igual que hemos hecho con la antigüedad en el puesto actual, vemos en la Tabla 88 que el 28,2% de los gestores accedieron al puesto

actual sin “Ninguna” experiencia. El 21,8% accedieron con “5 – 9 años” previos de experiencia y el 12,7% con “10 -14 años”.

Tabla 88

Experiencia previa al puesto actual por rango de edad

	Rango de edad									
	< 29 años		30-39 años		40-49 años		> 49 años		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Ninguna	5	25,0	10	20,4	12	35,3	4	57,1	31	28,2
Menos de 2 años	6	30,0	6	12,2	1	2,9	0	0	13	11,8
2 - 4 años	5	25,0	7	14,3	1	2,9	0	0	13	11,8
5 - 9 años	4	20,0	14	28,6	5	14,7	1	14,3	24	21,8
10 - 14 años	0	0	9	18,4	4	11,8	1	14,3	14	12,7
15 - 20 años	0	0	2	4,1	6	17,6	0	0	8	7,3
Más 20 años	0	0	1	2,0	5	14,7	1	14,3	7	6,4
Total	20	100	49	100	34	100	7	100	110	100

En la Tabla 89 presentamos también los datos de la experiencia previa y el tipo de contrato acumulado, para conocer cuantos años de experiencia tenían los gestores cuando acceden a la gestión deportiva como autónomos. Observamos que el 50% de los gestores autónomos no tenían ninguna experiencia previa cuando accedieron al puesto actual, y en segundo lugar tenemos el rango de “5 – 9 años”, de experiencia previa con el 28.8%. Los

gestores que disponen de contrato por cuenta ajena están repartidos por los rangos de edad, destacando como primero los que no tenían ninguna experiencia previa.

Aunque con algunas casillas con recuentos menores de los esperado en la prueba de Chi-cuadrado, se muestra un p valor de 0,026.

Tabla 89

Experiencia previa al puesto actual por tipo de contrato agrupado

	Contrato agrupado					
	Trabajador Cuenta Ajena		Autónomo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Ninguna	17	20,7	14	50,0	31	28,2
Menos de 2 años	11	13,4	2	7,1	13	11,8
2 - 4 años	13	15,9	0	0	13	11,8
5 - 9 años	16	19,5	8	28,6	24	21,8
10 - 14 años	12	14,6	2	7,1	14	12,7
15 - 20 años	7	8,5	1	3,6	8	7,3
Más 20 años	6	7,3	1	3,6	7	6,4
Total	82	100	28	100	110	100

5.3.4. *Forma De Acceso Al Puesto Actual*

Otro de los aspectos importantes a tener en cuenta, es si el acceso al puesto se produce desde el exterior, es decir, desde una contratación externa o ha ascendido de otro puesto de la empresa. En la Tabla 90 vemos que el 47,3% de los gestores procedían de otro

puesto de inferior nivel, y su acceso al puesto ha supuesto una promoción vertical dentro de su empresa. El 33,6% fueron contratados directamente para el puesto que ocupan actualmente y el 9,1% han accedido mediante una promoción horizontal.

Si comparamos estos datos con el puesto que ocupan actualmente, vemos que los “Propietario/Socio”, “Gerente” y “Otro” tienen como preferente la contratación directa, o más bien, en el caso de los gestores “Propietario/socio” es que emprenden ellos su negocio. En el puesto de “Director General” también la contratación directa es la modalidad más repetida, pero en menor medida que los puestos anteriores, con un 36,4%, aumentando las promociones verticales y horizontales. La opción de promoción vertical es la más frecuente para los puestos de “Director Técnico”, con el 85%, “Director de Departamento”, con el 63,6% y Coordinador/ Responsable Área”, con el 78,9%.

Tabla 90

Forma de acceso al puesto según el cargo

	Propiet./ Socio		Director General		Gerente		Director Técnico		Director Dpto.		Coord./ Resp.		Otro		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Contrata. Directa	11	47,8	4	36,4	11	57,9	2	10,0	3	27,3	3	15,8	3	42,9	37	33,6
Promo. vertical	3	13,0	3	27,3	6	31,6	17	85,0	7	63,6	15	78,9	1	14,3	52	47,3
Promo. horizontal	2	8,7	3	27,3	1	5,3	1	5,0	1	9,1	1	5,3	1	14,3	10	9,1
Otro	7	30,4	1	9,1	1	5,3	0	0	0	0	0	0	2	28,6	11	10,0
Total	23	100	11	100	19	100	20	100	11	100	19	100	7	100	110	100

La prueba de Chi-cuadrado expresa diferencias significativas (p=0,000) pero también informa que hay casillas con un recuento menor del esperado, por que procedemos a unificar

en la Tabla 91 los puestos en función del nivel de responsabilidad como lo hemos realizado en las variables anteriores, diferenciando los puestos de “Dirección” (“Propietario/ Socio”, “Gerente” y “Director General”) y los puestos de “Coordinación” (“Director Técnico”, “Director de Departamento”, “Coordinador/ Responsable de Área” y “Otro”).

Al realizar esta agrupación, se observa que el 49,1% de los puestos de “Dirección” son por contratación directa y el 22,6% acceden al puesto por promoción vertical. Sin embargo, los puestos de “Coordinación” acceden en un 19,3% por contratación directa y en un 70,2% por promoción vertical. Los porcentajes de promoción horizontal son bajos en ambos casos, con un 11,3% en los puestos de “Dirección” y un 7% en los de “Coordinación”. En la categoría otro se registran algunos casos de acceso después de haber realizado prácticas y propietarios que han emprendido su propio negocio.

Tabla 91

Forma de acceso al puesto según el cargo agrupado

	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Contratación Directa	26	49,1	11	19,3	37	33,6
Promoción vertical	12	22,6	40	70,2	52	47,3
Promoción horizontal	6	11,3	4	7,0	10	9,1
Otro	9	17,0	2	3,5	11	10,0
Total	53	100	57	100	110	100

En la Tabla 92 se muestra la prueba de Chi-cuadrado, donde se observan diferencias significativas con $p=0,000$ para la forma de acceso según el cargo que desempeña, agrupado en dos ítems.

Tabla 92

Prueba Chi-cuadrado para el acceso al puesto relacionado con el cargo agrupado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,901	3	0,000
Razón de verosimilitud	27,241	3	0,000
N de casos válidos	110		

5.3.5. Satisfacción Laboral

Se ha indicado que los gestores deportivos son los encargados de motivar a la plantilla de trabajadores de su centro deportivo. Un aspecto fundamental para esta tarea es el nivel de satisfacción del propio gestor. Se preguntó por el nivel de satisfacción con el trabajo que realizan, valorando el “Horario”, “Autonomía/ Toma de decisiones”, “Salario” y “Proyección profesional”. Observamos en la Tabla 93 que a nivel general, el 39,8% de los gestores están “Bastante” satisfechos con su situación laboral y el 22,3% lo están “Mucho”.

La escala utilizada es para indicar el nivel de satisfacción era Nada, Casi Nada, Poco, Algo, Bastante, Mucho. Para realizar algunos análisis donde el número de recuentos en algunas casillas de la prueba Chi-cuadrado era menor de lo esperado, se agruparon las respuestas de dos en dos, determinando “Nada” y “Casi Nada” como satisfacción “Baja”, “Poco” y “Algo” como “Neutra” y las respuestas “Bastante” y “Mucho” como satisfacción “Alta”. Si

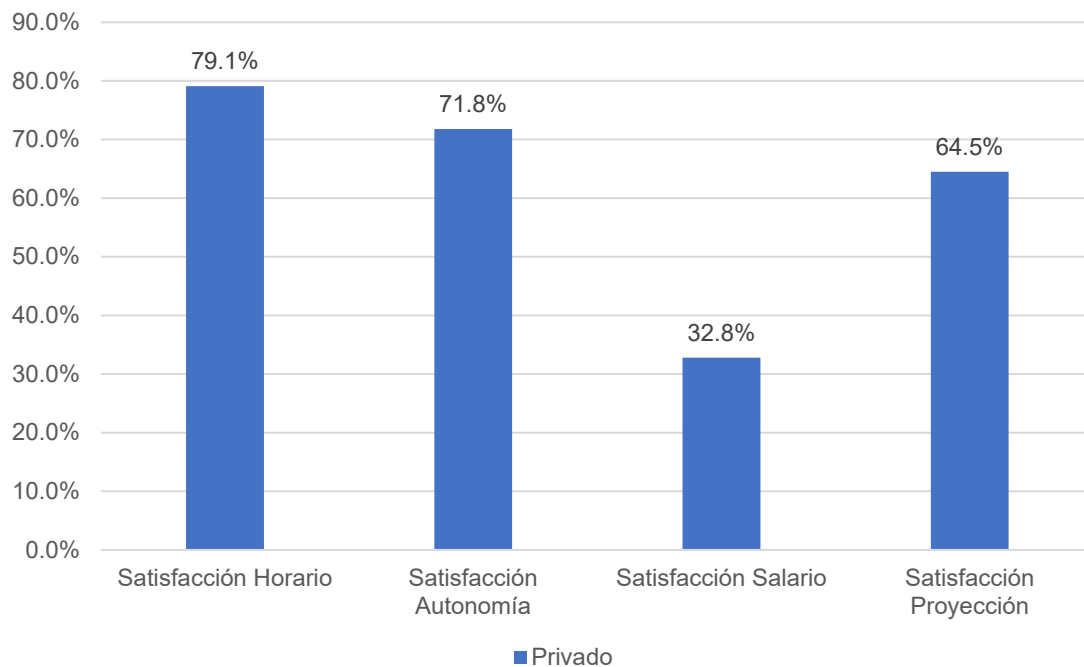
hacemos este análisis, el 62,1% de gestores tienen una satisfacción “Alta”, mientras que solo el 5,2% tienen una satisfacción “Baja”.

Tabla 93

Satisfacción laboral de los gestores deportivos

	Satisfacción Horario		Satisfacción Autonomía		Satisfacción Salario		Satisfacción Proyección		Total
	N	%	N	%	N	%	N	%	%
	Nada	2	1,8	1	0,9	4	3,6	1	0,9
Casi Nada	4	3,6	2	1,8	7	6,4	2	1,8	3,4
Poco	6	5,5	3	2,7	14	12,7	9	8,2	7,3
Algo	11	10,0	25	22,7	49	44,5	27	24,5	25,5
Bastante	54	49,1	44	40,0	30	27,3	47	42,7	39,8
Mucha	33	30,0	35	31,8	6	5,5	24	21,8	22,3
Total	110	100	110	100	110	100	110	100	100

En la Figura 40 se aprecia para cada una de las dimensiones, el nivel de satisfacción agrupando como satisfacción “Alta” las respuestas “Bastante” o “Mucha”. A continuación, analizaremos cada una de las dimensiones de forma independiente y la relacionaremos con las distintas variables para establecer patrones estadísticamente significativos en la prueba de Chi-cuadrado.

Figura 40*Satisfacción laboral de los gestores deportivos*

Nivel de satisfacción para el horario (HOR). Preguntados los gestores por el nivel de satisfacción con el horario, en la Tabla 94 vemos que el 49,1% indica que tienen “Bastante” satisfacción y el 30% “Mucha”, es decir, el 79,1% de los gestores tienen una satisfacción alta con el horario, el 15,5% una satisfacción neutra o media y el 5,5% una satisfacción baja.

Se ha relacionado esta variable con otras acerca del gestor o del centro. En la relación por sexo, los hombres indican un 53% de “Bastante” satisfacción y un 24,1% “Mucha”, y las mujeres un 37% “Bastante” y 48,1%.

La satisfacción del horario presenta, de forma agrupada (Tabla 95), que un 77,1% de los hombres tienen una satisfacción “Alta” con el horario y un 83,1% de las mujeres, siendo ellas además las que más indican la categoría “Mucha”, sin llegar a existir diferencias significativas en la prueba de Chi-cuadrado ($p=0,065$).

Tabla 94

Nivel de satisfacción sobre el horario del gestor, por sexo

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nada	2	2,4	0	0	2	1,8
Casi Nada	1	1,2	3	11,1	4	3,6
Poco	6	7,2	0	0	6	5,5
Algo	10	12,0	1	3,7	11	10,0
Bastante	44	53,0	10	37,0	54	49,1
Mucha	20	24,1	13	48,1	33	30,0
Total	83	100	27	100	110	100

Tabla 95

Nivel de satisfacción agrupado sobre el horario del gesto, por sexo

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Baja	3	3,6	3	11,1	6	5,5
Neutra	16	19,3	1	3,7	17	15,5
Alta	64	77,1	23	85,2	87	79,1
Total	83	100	27	100	110	100

Nivel de satisfacción para el Autonomía/ Toma de decisiones (A/TD). Acerca de la dimensión de la “Autonomía/ Toma de decisiones” (A/TD), vemos en al Tabla 96 que el 40% indica que tienen “Bastante” satisfacción y el 31,8% “Mucha”, es decir, el 71,8% de los gestores tienen una satisfacción alta con la A/TD, algo menor que la que presentaban sobre el “Horario”. El 25,5% tienen una satisfacción neutra y el 2,7% una satisfacción baja.

Se ha relacionado esta variable con otras acerca del gestor o del centro. Se encuentran diferencias significativas en esta dimensión de la satisfacción relacionada con el cargo agrupado, es decir, identificando a los gestores con cargos de “Dirección” o de “Coordinación”. Es mayor la satisfacción sobre la A/TD en los puestos de “Dirección”, con el 84,9%, frente a los puestos de “Coordinación” que reflejan el 59,6%. En la prueba de Chi-cuadrado se muestra un *p valor* de 0,008.

Tabla 96

Nivel de satisfacción sobre el A/TD relacionado con el cargo agrupado

	Cargo Agrupado					
	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Baja	0	0	3	5,3	3	2,7
Neutra	8	15,1	20	35,1	28	25,5
Alta	45	84,9	34	59,6	79	71,8
Total	53	100	57	100	110	100

Nivel de satisfacción para el salario (SAL). Otro de los aspectos que los gestores han valorado ha sido su satisfacción con el salario, Tabla 97. Es la dimensión, de las cuatro

analizadas, peor valorada, ya que solo el 32,7% de los encuestados afirma estar “Bastante” o con “Mucha” satisfacción.

La mayor frecuencia en este caso se da en el nivel “Algo” satisfecho, con el 44,5%. No existen diferencias significativas al cruzarlo con las variables de sexo ni por cargo ni por tipo de contrato. En la prueba de Chi-cuadrado en relación con el ticket medio del centro, tampoco hay diferencias significativas ($p=0,087$) si bien hay casillas con recuentos menores de los esperado, se observa que los gestores menos satisfechos con el “Salario” son los que desempeñan sus funciones en los centros con las cuotas más altas (11,1%), posicionándose estos gestores con el 88,9% en satisfacción neutra.

Tabla 97

Nivel de satisfacción agrupada sobre el salario relacionado con el ticket medio

	Ticket Medio									
	< 30€		31-50€		>50€		NS/NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Baja	6	10,5	3	7,7	0	0	2	40,0	11	10,0
Neutra	34	59,6	20	51,3	8	88,9	1	20,0	63	57,3
Alta	17	29,8	16	41,0	1	11,1	2	40,0	36	32,7
Total	57	100	39	100	9	100	5	100	110	100

Nivel de satisfacción para la Proyección Profesional (PPR). En último lugar se pidió la valoración del nivel de satisfacción con la “Proyección Profesional”, Tabla 98. El 64,5% de los gestores indican una satisfacción alta con la PPR, el 32,7% una satisfacción neutra y el 2,7% una baja satisfacción.

Es la segunda dimensión con peor nivel de satisfacción después del salario, pero considerando que es alta. No se encuentran diferencias significativas en la prueba de Chi-cuadrado por sexo, ni por cargo, ni por tipo de contrato.

En el análisis por número de sedes de la empresa, no existen diferencias significativas, obteniendo un p valor de 0,551, aunque se observa que en los centros independientes el 57,1% tienen una satisfacción alta, frente a 69,2% de los centros que pertenecen a cadenas de 2 a 20 centros o el 66,7% de los gestores que pertenecen a grandes cadenas, es decir, con más de 20 centros.

Tabla 98

Nivel de satisfacción agrupada sobre el número de sedes de la empresa

	Número de sedes							
	1 centro		2-20 centros		>20 centros		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Baja	2	5,7	1	2,6	0	0	3	2,7
Neutra	13	37,1	11	28,2	12	33,3	36	32,7
Alta	20	57,1	27	69,2	24	66,7	71	64,5
Total	35	100	39	100	36	100	110	100

5.3.6. *Pertenencia A Colectivos Profesionales*

Se ha preguntado por la pertenencia a algún colectivo profesional que defienda sus intereses. En la Tabla 99 vemos que el 17,3% de los gestores indican que sí están asociados a algún colectivo, en el caso de los hombres es el 20,5% y en las mujeres el 7,4%. Por sexo no se encuentran diferencias significativas en la prueba de Chi-cuadrado ($p=0,098$).

Tabla 99*Pertenencia a colectivos profesionales según sexo*

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	17	20,5	2	7,4	19	17,3
No	66	79,5	25	92,6	91	82,7
Total	83	100	27	100	110	100

Al comparar esta variable con la modalidad contractual, se aprecia que es más frecuente asociarse para los autónomos (28,6%) que los trabajadores por cuenta ajena (13,4%), pero sin ser diferencias significativas, en la prueba de Fisher demuestra que la significancia es de $p=0,065$. Se establece otra relación entre la pertenencia a un colectivo que defienda los intereses profesionales y el puesto, en este caso agrupado en la Tabla 100. Los puestos de “Dirección” están asociados en un 26,4% frente al 8,8% de los puestos de “Coordinación”. En la Tabla 101 se aprecia la significancia bilateral con la prueba de Fisher con un valor de $p=0,022$ y significancia unilateral de $p=0,013$.

Tabla 100*Pertenencia a colectivos profesionales según el puesto agrupado*

	Puesto Agrupado					
	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	14	26,4	5	8,8	19	17,3
No	39	73,6	52	91,2	91	82,7
Total	53	100	57	100	110	100

Tabla 101*Prueba Fisher Pertenencia a colectivos profesionales según el puesto agrupado*

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,983 ^a	1	0,014		
Corrección de continuidad ^b	4,812	1	0,028		
Razón de verosimilitud	6,157	1	0,013		
Prueba exacta de Fisher				0,022	0,013
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 9,15.

El 56% de los que pertenecen a algún colectivo lo hacen al Colegio de Licenciados en Educación Física (COLEF) o colectivos a los que pertenecen y el 32% de la Asociación de Gestores del Deporte de Andalucía (AGESPORT). El resto pertenecen a otras asociaciones en menores representaciones como AEDA (Asociación de Empresarios del Deporte de Andalucía) o FNEID (Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas de España).

Además de preguntar si están asociados a algún colectivo que defienda sus intereses, también se ha consultado a los gestores por la importancia de que existan estos colectivos para defender los intereses de los gestores (Tabla 102). El 23,6% de los gestores otorgan “Mucha” importancia a la existencia de estos colectivos y el 40% “Bastante”. Solo el 9,1% indican que no es “Nada” o “Casi nada importantes estas asociaciones o colectivos. No hay diferencias significativas con la relación con el resto de variables, tampoco con la pertenencia a algún colectivo, aunque en la Tabla 102 vemos que los gestores que “Sí” pertenecen a algún colectivo tienen porcentajes mayores en las respuestas “Bastante” y “Mucha”.

Tabla 102

Necesidad de que existan colectivos de gestores según pertenezcan a alguno

	Pertenece a Colectivo Profesional					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nada	2	10,5	5	5,5	7	6,4
Casi Nada	0	0	3	3,3	3	2,7
Poco	1	5,3	9	9,9	10	9,1
Algo	1	5,3	19	20,9	20	18,2
Bastante	8	42,1	36	39,6	44	40,0
Mucha	7	36,8	19	20,9	26	23,6
Total	19	100	91	100	110	100

5.4. Resultados Del Bloque IV: Formación Del Gestor Deportivo

La formación es uno de los aspectos clave de esta Tesis, ya que se pretende averiguar si los gestores disponen de la formación suficiente para abordar los retos planteados, si mantienen una formación permanente o cuales son las materias que creen fundamentales para desempeñar su puesto. El conocimiento de estos datos permite a las empresas de formación del sector, así como a los estudios reglados, identificar las necesidades formativas de este puesto en el sector privado, para ayudar a sus estudiantes o egresados a mejorar su inserción laboral.

Los ítems analizados en este bloque son:

- Nivel de estudios.
- Titulación específica oficial estudiada.
- Formación reglada considerada como más adecuada para el puesto.
- Actividades formativas realizadas en los dos últimos años.
- Plan de formación en las empresas.
- Actividades científicas.
- Estrategias para seguir formándose.
- Dificultades para realizar formación.
- Colaboración con otros gestores.
- Materias complementarias para el puesto de gestor.

5.4.1. Formación De Los Gestores Deportivos

Uno de los aspectos que más se han estudiado de los gestores es su formación. En primer lugar, se les ha preguntado por su máximo nivel de estudios. Esta será una de las variables independientes que nos servirá para compararla con las variables dependientes de los siguientes bloques. En la Tabla 103 observamos que el 60% de los gestores deportivos

indican disponer de una “Licenciatura o Grado”. El 66,7% de las mujeres y el 57,8% de los hombres poseen este nivel de estudios.

En segundo lugar, un 19,5% disponen como mayor nivel de estudios “Formación profesional/ Ciclo formativo” y en tercer lugar, con un 11,8%, los gestores que tienen una “Diplomatura”. Solo el 2,7% de los gestores son doctores, todos ellos hombres.

Por otro lado, el 1,8% de la muestra, todos ellos hombres, presentan como máximo nivel de estudios “Graduado Escolar, EGB ESO” y el 4,5%, también hombres, disponen como nivel de estudios “Bachiller superior, COU”.

Tabla 103

Máximo nivel de estudios por sexo. Porcentaje sobre el total

	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Graduado escolar, EGB, ESO	2	2,4	0	0	2	1,8
Bachiller superior, COU	5	6,0	0	0	5	4,5
F.P./ Ciclo Formativo	17	20,5	4	14,8	21	19,1
Diplomatura	8	9,6	5	18,5	13	11,8
Licenciatura o Grado	48	57,8	18	66,7	66	60,0
Doctorado	3	3,6	0	0	3	2,7
Total	83	100	27	100	110	100

Al hacer el análisis estadístico, hay siete casillas que tienen un recuento menor del esperado, por lo que se han agrupado en la Tabla 104 los datos de máximo nivel de estudios en dos niveles, los gestores que tienen estudios universitarios y los que no disponen de este nivel.

Tabla 104*Titulados universitarios por sexo*

	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Con Estudios Universitarios	59	71,1	23	85,2	82	74,5
Sin Estudios Universitarios	24	28,9	4	14,8	28	25,5
Total	83	100	27	100	110	100

Observamos que el 74,5% de la muestra indica que sí tiene estudios universitarios, frente al 25,5% que no los tiene. Por sexo, tienen estudios universitarios el 85,2% de las mujeres y el 71,1% de los hombres. No se han encontrado diferencias significativas por sexo y estudios universitarios en la prueba exacta de Fisher, $p=0,111$.

Se han realizado comparaciones con otras variables y se han encontrado diferencias significativas en tres de ellas. En primer lugar, vemos en la Tabla 105 que al comparar si disponen de estudios universitarios o no en función de la edad, vemos que el 82,4% de los “Menores de 40 años” tienen estudios universitarios y este dato baja al 61,9% para los que tienen “40 años o más”.

Tabla 105*Estudios universitarios de los gestores según la edad*

	<40 años		≥ 40 años		Total	
	N	%	N	%	N	%
Con Estudios Universitarios	56	82,4	26	61,9	82	74,5
Sin Estudios Universitarios	12	17,6	16	38,1	28	25,5
Total	68	100	42	100	110	100

En el análisis de Chi-cuadrado, para mejorar la fiabilidad del dato, siendo una tabla de 2X2, se calcula la prueba exacta de Fisher en la Tabla 106, obteniendo una significancia unilateral de 0,024 y bilateral de 0,016 para la relación entre la disposición de estudios universitarios en función de la edad.

Tabla 106

Prueba exacta de Fisher para los estudios universitarios según la edad

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,721 ^a	1	0,017		
Corrección de continuidad ^b	4,694	1	0,030		
Razón de verosimilitud	5,604	1	0,018		
Prueba exacta de Fisher				0,024	0,016
Asociación lineal por lineal	5,669	1	0,017		
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,69.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

En segundo lugar, analizamos la relación entre la posesión de un título universitario y el tamaño del centro, definido por el número de empleados en la Tabla 107. El 92,9% de los gestores de centros con “Más de 40 empleados” dispone de título universitario, al igual que el 85,7% de los gestores de centros de “31a 40 empleados”; en el caso de los centros de “21 a 30

empleados” son el 63,6% de los gestores y en los centros de “1 y 20 empleados” es el 52,4% de los gestores los que poseen título universitario.

Tabla 107

Relación de posesión de título universitario con respecto al número de empleados

	Nº de empleados									
	1 a 20		21 a 30		31 a 40		Más de 40		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Con Estudios Universitarios	11	52,4	22	66,7	36	85,7	13	92,9	81	74,5
Sin Estudios Universitarios	10	47,6	11	33,3	6	14,3	1	7,1	29	26,4
Total	21	100	33	100	42	100	14	100	110	100

En la prueba de Chi-cuadrado observamos en la Tabla 108 que hay diferencias significativas con valor $p=0,006$ para la relación de la posesión de un título universitario en función del número de empleados del centro deportivo.

Tabla 108

Prueba Chi-cuadrado para la posesión de título universitario según el número de empleados

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,751 ^a	3	0,008
Razón de verosimilitud	12,071	3	0,007
Asociación lineal por lineal	11,257	1	0,001
N de casos válidos	110		

a. 1 casillas (12,5%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 3,56.

Y en tercer lugar, también nos hemos preguntado si la posesión de un título universitario estaba relacionado con el puesto del gestor. Observamos en la Tabla 109 que el puesto que cuenta con más titulados universitarios es el de “Director Técnico”, con el 95%, seguido del “Gerente”, con un 89,5%. El “Director General” se sitúa en el 81,8% y el “Director de Departamento” en el 72,7%. A mayor distancia, los “Coordinadores/ Responsables de Área” con el 57,9% y los “Propietarios/ Socios” con el 52,2%.

Tabla 109

Relación de posesión de título universitario con respecto al puesto

	Propiet./ Socio		Director General		Gerente		Director Técnico		Director de Dpto.		Coord./ Resp. Área		Otro		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Con																
Est. Univ	12	52,2	9	81,8	17	89,5	19	95,0	8	72,7	11	57,9	6	85,7	82	74,5
Sin																
Est. Univ	11	47,8	2	18,2	2	10,5	1	5,0	3	27,3	8	42,1	1	14,3	28	25,5
Total	23	100	11	100	19	100	20	100	11	100	19	100	7	100	110	100

En el análisis estadístico, vemos que $p=0,030$ en la prueba de Chi-cuadrado, lo que muestra diferencias significativas en cuanto a la posesión de un título universitario en función del puesto que ocupa.

Tabla 110

Prueba Chi-cuadrado para la posesión de título universitario según el puesto

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,270a	6	0,012
Razón de verosimilitud	17,304	6	0,008
N de casos válidos	110		

a. 5 casillas (35,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,78.

5.4.2. Titulación Específica Oficial

En una pregunta abierta, hemos querido saber cual era la titulación específica que disponían los gestores. En la Tabla 111 presentamos los datos con diferentes comparaciones, el peso de cada titulación sobre su nivel (licenciado o grado y diplomado), ya que los tres doctores de la muestra se incluyen en licenciados y el total del peso de cada titulación sobre el total de gestores con título universitario y por último, el peso sobre el total de gestores.

De los gestores que poseen el nivel de “Licenciatura o Grado” (n=69), el 78% dispone de la titulación de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CCFAD), es decir, que el 65,6% de los gestores con título universitario, poseen esta carrera universitaria. Sobre el total de gestores, el 48,9% son titulados en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

La segunda titulación más frecuente en el sector de los licenciados es la de Dirección y Administración de Empresas (ADE), con un 8,5% sobre los licenciados, un 7,1% sobre el total de titulados universitarios y en total suponen el 5,3% de los gestores deportivos privados.

En el caso de los diplomados, la titulación más repetida es la de Magisterio especialista en Educación Física (MEF), con 8 de los 13 gestores, lo que supone un 10,1% de los titulados universitarios y un 7,5% del total de gestores.

Por otro lado, es frecuente, independientemente del nivel de estudios máximo disponible, haber cursado un “Máster”. El 54,6% de los gestores han cursado un máster, siendo el más recurrente los referidos a gestión deportiva, realizado por el 53% de los que disponen de un máster. Otros máster realizados son los de Administración de empresas o MBA (Master Bussiness Adnistration), realizado por el 11% de los que disponen de un máster o acerca de entrenamiento deportivo, realizado por el 8%.

Tabla 111

Titulaciones específicas de los titulados universitarios

	Sobre su nivel		Universitarios	Total
	N	%	%	%
Licenciado Ciencias de la Actividad Física y del Deporte	54	78,0	65,8	48,9
Licenciado Administración y Dirección de Empresas	6	8,5	7,1	5,3
Otros	9	13,6	11,4	8,5
Total Licenciados	69	100		
Diplomado Magisterio EF	8	63,6	10,1	7,5
Otros	5	36,4	5,8	4,3
Total Diplomados	13	100		
Total	82	100	100	74,5

5.4.3. **Formación Reglada Considerada Como Más Adecuada Para El Puesto**

Independientemente de la formación realizada por lo gestores, queríamos conocer, bajo su opinión y experiencia en el puesto, cuál creen que debería ser la formación reglada que debería cursar un gestor deportivo. Para cada nivel que respondían, debían rellenar la titulación específica que aconsejaban. En la Tabla 112 observamos el porcentaje de participantes que ha indicado que cada nivel formativo sería recomendable o no han algunos casos no han manifestado su opinión.

Tabla 112

Nivel formativo recomendado para el puesto de gestor deportivo

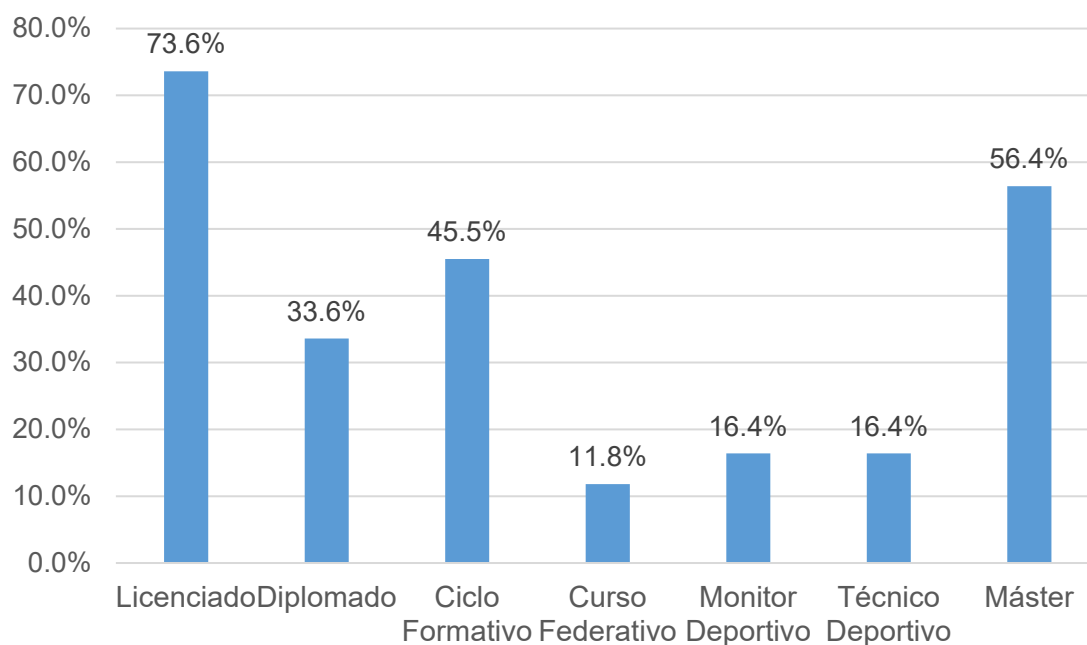
	Nivel académico más adecuado							
	Sí		No		NS/NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Licenciado	81	73,6	16	14,5	13	11,8	110	100
Diplomado	37	33,6	60	54,5	13	11,8	110	100
Ciclo Formativo	50	45,5	47	42,7	13	11,8	110	100
Curso Federativo	13	11,8	84	76,4	13	11,8	110	100
Monitor Deportivo	18	16,4	79	71,8	13	11,8	110	100
Técnico Deportivo	18	16,4	79	71,8	13	11,8	110	100
Máster	62	56,4	35	31,8	13	11,8	110	100

Hemos resumido en la Figura 41 los resultados positivos de cada nivel formativo. Vemos como el 73,6% de los gestores consideran que debe poseer un título de licenciado,

seguido de los que opinan que es recomendable un título de formación profesional, con un 45,5%. En tercer lugar, se sitúan los que consideran que deben tener un título de diplomado, con un 33,6%. A parte de la formación reglada que acabamos de enumerar, el 56,4% de los gestores consideran necesario cursos además un Máster específico para complementar los estudios básicos o formación reglada.

Figura 41

Nivel formativo recomendado para el puesto de gestor deportivo



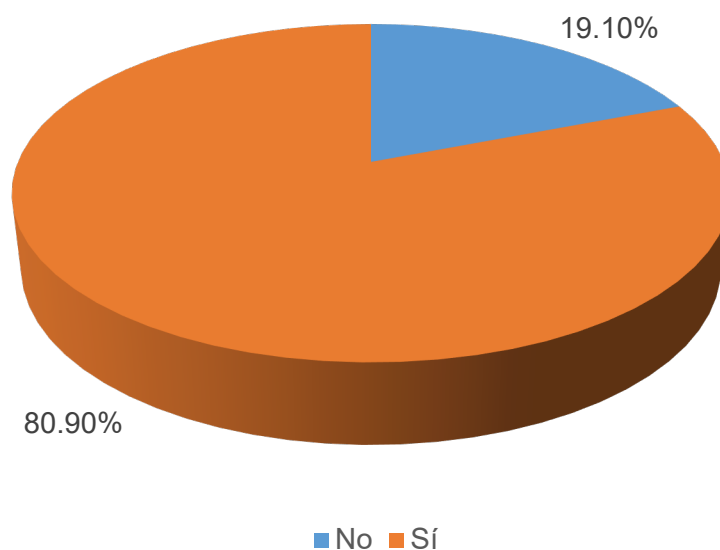
Sobre la titulación específica, el 77% de los que opinaban que el gestor debe ser licenciado, optan por la titulación de CCAAFD. Sobre las titulaciones de diplomatura (aunque ya no se cursen, los actuales gestores que si las cursaron y lo asocian a sus estudios), las respuestas principales se refieren a MEF y titulaciones referidas a gestión económica o de recursos humanos. Con respecto a las titulaciones de formación profesional, el 64% consideran adecuado el Ciclo Formativo Superior de Actividad Física y Animación Deportiva, denominado tradicionalmente TAFAD y modificado actualmente a TSEAS (Técnico Superior en Enseñanza y Animación Sociodeportiva).

5.4.4. **Actividades Formativas Realizadas En El Puesto**

Independientemente de lo estudiado, se ha indicado en la primera parte de la Tesis la importancia de la formación continua, es lo que el estudio europeo del EOSE (European Observatoire of Sport Employment, 2018) nombraba como formación permanente en el puesto. Por ello, hemos querido saber si los gestores encuestados han realizado formación, de manera voluntaria, en los dos últimos años.

Figura 42

Porcentaje de gestores que han realizado formación voluntaria en los dos últimos años



Vemos en la Figura 42 que el 80,9% de los gestores indican que sí han realizado formación voluntaria en este periodo. Se han cruzado los datos con las variables independientes y se encuentran diferencias en el puesto, ya que el 12,3% de los gestores que ocupan puestos de coordinación, no se han formado en los últimos dos años, mientras que los gestores que ocupan cargos de dirección, no se han formado en un 26,4%, es decir, se forman menos.

Tabla 113*Gestores que realizan formación voluntaria por cargo agrupado*

	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
SI Formación voluntaria	39	73,6%	50	87,7	89	80,9
No Formación voluntaria	14	26,4	7	12,3	21	19,1
Total	53	100	57	100	110	100

En la Tabla 114 vemos que la prueba exacta de Fisher ofrece un valor de 0,050.

Tabla 114*Prueba exacta de Fisher para Gestores con formación voluntaria por cargo agrupado*

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,552 ^a	1	0,059		
Corrección de continuidad ^b	2,696	1	0,101		
Razón de verosimilitud	3,596	1	0,058		
Prueba exacta de Fisher				0,088	0,050
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 10,12.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Si relacionamos la formación voluntaria con el tipo de contrato agrupado, observamos en la Tabla 115 que el 86,6% de los gestores que trabajan por cuenta ajena si realizan formación, frente a los trabajadores autónomos, de los cuales el 64,3% se formado en este periodo.

Tabla 115*Gestores que realizan formación voluntaria por tipo de contrato agrupado*

	Trabajador por cuenta ajena		Autónomo		Total	
	N	%	N	%	N	%
SI Formación voluntaria	71	86,6	18	64,3	89	80,9
No Formación voluntaria	11	13,4	10	35,7	21	19,1
Total	82	100	28	100	110	100

Al realizar el análisis estadístico, la prueba exacta de Fisher (Tabla 116) indica la existencia de diferencias significativas con un resultado de 0,023 bilateral y 0,013 unilateral.

Tabla 116*Prueba exacta de Fisher para los Gestores que realizan formación voluntaria por tipo de contrato agrupado*

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,720 ^a	1	0,01		
Corrección de continuidad ^b	5,354	1	0,021		
Razón de verosimilitud	6,112	1	0,013		
Prueba exacta de Fisher				0,023	0,013
N de casos válidos	6,659	1	0,01		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 5,35.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Por último, se ha analizado si realizan formación voluntaria los gestores, según su nivel de estudios. Observamos en la Tabla 117 cómo el porcentaje de gestores que ha realizado formación en los dos últimos años asciende conforme va subiendo el máximo nivel de estudios. El 50% de los gestores con “Graduado escolar, EGB, ESO” han realizado formación, el 60% para el grupo de “Bachiller Superior/ COU”, el 57,1% de los que poseen el nivel de “Formación Profesional/ Ciclo Formativo”, ascendiendo al 84,6% para los diplomados, el 89,4% para los licenciados y al 100% para los doctores.

Tabla 117

Gestores que realizan formación voluntaria por máximo nivel de estudios

	Máximo nivel de estudios													
	Grad. Esc. EGB, ESO		Bach. Sup., COU		Form. Prof./ C.F.		Diplom.		Licencia.		Doct.		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	1	50,0	3	60,0	12	57,1	11	84,6	59	89,4	3	100	89	80,9
No	1	50,0	2	40,0	9	42,9	2	15,4	7	10,6	0	0	21	19,1
Total	2	100	5	100	21	100	13	100	66	100	3	100	110	100

En la prueba de Chi-cuadrado, aunque salen diferencias significativas con $p=0,014$, hay 8 casillas con recuentos menores de lo esperado, por lo que simplificamos la tabla, agrupando el máximo nivel de estudios en titulados y no titulados universitarios (Tabla 118). Observamos que el 89% de los gestores que sí poseen estudios universitarios han realizado formación en los dos últimos años, mientras que realizan formación el 57,1% de los gestores sin estudios universitarios.

Tabla 118

Gestores que realizan formación voluntaria según tengan estudios universitarios

	Estudios Universitarios					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Si	73	89,0	16	57,1	89	80,9
No	9	11,0	12	42,9	21	19,1
Total	28	100	82	100	110	100

Estos datos son estadísticamente significativos con un resultado de la prueba exacta de Fisher de 0,001 tanto unilateral como bilateral.

	Valor	df	Significació n asintótica (bilateral)	Significaci ón exacta (bilateral)	Significació n exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,735 ^a	1	0		
Corrección de continuidad ^b	11,749	1	0,001		
Razón de verosimilitud	12,271	1	0		
Prueba exacta de Fisher				0,001	0,001
N de casos válidos	13,61	1	0		

a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 5,35.

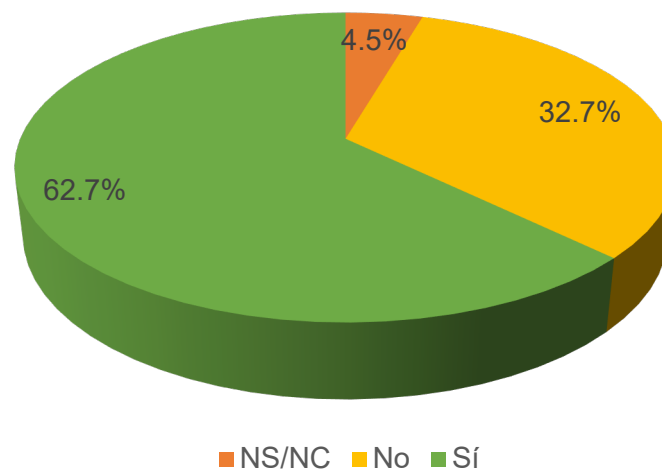
b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

5.4.5. *Plan De Formación En Las Empresas*

Una de las razones por las que una persona se sigue formado, de manera más fácil, es que la empresa disponga de un plan de formación para sus empleados. Preguntamos a los gestores si en su empresa se dispone de dicho plan de formación para los trabajadores. Podemos observar en la Figura 43 que el 62,7% ha respondido que “Sí” y el 32,7% ha respondido que “No”.

Figura 43

Porcentaje de gestores que disponen de un plan de formación en su empresa



En esta ocasión, disponer o no de un plan de formación en la empresa no tiene porqué depender del gestor, por lo que cruzamos esta variable con las variables independientes referentes al centro. No hay diferencias significativas por “Número de empleados” del centro, “Ticket medio” ni “Número de socios.” Sin embargo, si se observan diferencias significativas en disponer o no de un plan de formación en función del “Número de centros” en la empresa (Tabla 119). El 45,7% de los centros independientes, es decir, compuestos solo por un centro deportivo, disponen de plan de formación para sus trabajadores. En las empresas de entre “2-20 centros” ese porcentaje sube al 61,5% y en las empresas con “Más de 20 centros” sube al 80,6%.

Tabla 119

Disponibilidad de plan de formación en función del número de sedes de la empresa

	Nº de sedes en la empresa							
	1 centro		2-20 centros		Más de 20 centros		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
SI	16	45,7	24	61,5	29	80,6	69	62,7
No	18	51,4	14	35,9	4	11,1	36	32,7
NS/ NC	1	2,9	1	2,6	3	8,3	5	4,5
Total	35	100	39	100	36	100	110	100

La prueba de Chi-cuadrado muestra en la Tabla 120 que existen diferencias, con $p=0,007$ para la disponibilidad de un plan de formación en la empresa para sus trabajadores según el número de sedes que disponen.

Tabla 120

Prueba Chi-cuadrado de plan de formación en función del número de sedes de la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	14,140 ^a	4	0,007
Razón de verosimilitud	15,247	4	0,004
Asociación lineal por lineal	4,533	1	0,033
N de casos válidos	110		

a. 3 casillas (33,3%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 1,59.

5.4.6. Realización De Actividades Científicas

Como parte de la formación de un gestor, hemos preguntado si ha realizado alguna actividad científica relacionada con la gestión deportiva. Solo el 14,5% de los gestores indican que “Sí” han realizado alguna actividad científica. Si lo observamos por “Sexo”, han realizado actividades científicas el 12% de los “Hombres” y el 22,2% de las “Mujeres”, aunque hay diferencias, no son estadísticamente significativas ($p=0,161$ en la prueba de Fisher).

Sin embargo, si se encuentran diferencias estadísticamente significativas cuando relacionamos esta variable con la variable que diferencia a los gestores con título universitario y los que no. Como podemos ver en la Tabla 121, el 18,3% de los gestores “Con estudios universitarios” han realizado alguna actividad científica relacionada con la gestión deportiva mientras que solo el 3,6% de los gestores “Sin estudios universitarios” la han realizado.

Tabla 121

Realización de actividades científicas en función de disponer de un título universitario

	Estudios Universitarios					
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
SI	15	18,3	1	3,6	16	14,5
No	67	81,7	27	96,4	94	85,5
Total	82	100	28	100	110	100

En la Tabla 122 vemos que la prueba exacta de Fisher ofrece un valor de significación exacta unilateral de 0,046.

Tabla 122*Prueba exacta de Fisher para actividades científicas según estudios universitarios*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3,639 ^a	1	0,056		
Corrección de continuidad ^b	2,551	1	0,11		
Razón de verosimilitud	4,584	1	0,032		
Prueba exacta de Fisher				0,066	0,046
Asociación lineal por lineal	3,606	1	0,058		
N de casos válidos	110				

a. 1 casillas (25,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 4,07.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

5.4.7. Modalidades De Formación

Una vez que conocemos si se han formado, les preguntamos cómo lo hacen, y se ofrecemos varias posibilidades para que elijan las tres más utilizadas, las opciones para formarse son “Ninguna”, “Presencial”, “Online”, “Congresos”, “Seminarios”, “Conferencias”, “Intercambio con colegas”, “Jornadas”.

En la Tabla 123 vemos que la opción mas repetida por los gestores es la formación “Online”, con el 60%, a continuación, los “Seminarios”, con el 46,4% y en tercer lugar la formación “Presencial”, con el 34,5%. La forma menos utilizada para formarse son los “Congresos”, que solo la utilizan el 19,1% de los gestores deportivos privados.

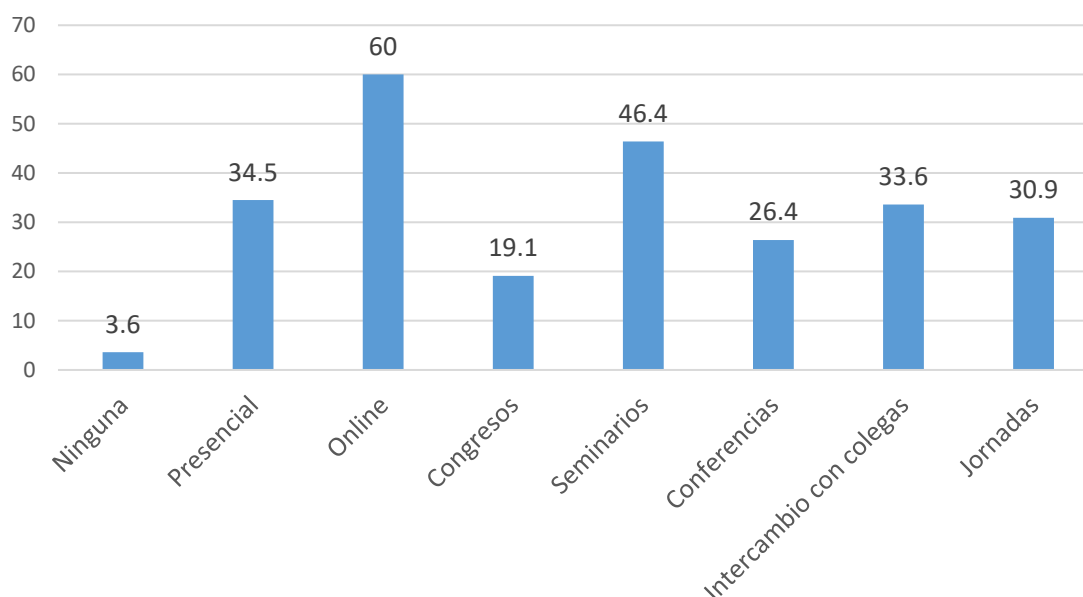
Tabla 123*Modalidad de formación prioritaria para formarse*

		Sí	No	NS/NC	Total
Ninguna	N	4	93	13	110
	%	3,6	84,5	11,8	100
Presencial	N	38	59	13	110
	%	34,5	53,6	11,8	100
Online	N	66	31	13	110
	%	60	28,2	11,8	100
Congresos	N	21	76	13	110
	%	19,1	69,1	11,8	100
Seminarios	N	51	46	13	110
	%	46,4	41,8	11,8	100
Conferencias	N	29	68	13	110
	%	26,4	61,8	11,8	100
Intercambio con colegas	N	37	60	13	110
	%	33,6	54,5	11,8	110
Jornadas	N	34	63	13	100
	%	30,9	57,3	11,8	110

En la Figura 44 vemos más claramente la diferencia entre las distintas opciones de formación, destacando la opción de formación “Online” y los “Seminarios”, quedando los “Congresos” como la opción menos elegida.

Figura 44

Modalidad de formación prioritaria para formarse.



5.4.8. Dificultades Para Realizar Formación

También es importante conocer las razones que dificultan la formación permanente de los gestores, por ello, les hemos preguntado por las tres dificultades que encuentran para no realizar más actividades de formación. En la Tabla 124 vemos que las opciones eran “Propuestas poco interesantes”, “Elevado precio”, “Excesiva teoría”, “Muy lejos del lugar de residencia”, “Falta de tiempo”, “Dificultad para compatibilizar los con trabajo o estudios” y “Falta de motivación”.

Las tres principales razones para no realizar formación son, con porcentajes muy parecidos, el “Elevado precio” (60,9%), la “Dificultad para compatibilizar trabajo y estudios” (60%) y “falta de tiempo” (59,1%). De las opciones presentadas, la menos elegida como impedimento para realizar más formación sería “Propuestas poco interesantes” (22,7%) y “Excesiva teoría” (22,7%) a nivel externo y “Falta de motivación” de manera interna del gestor (3,6%).

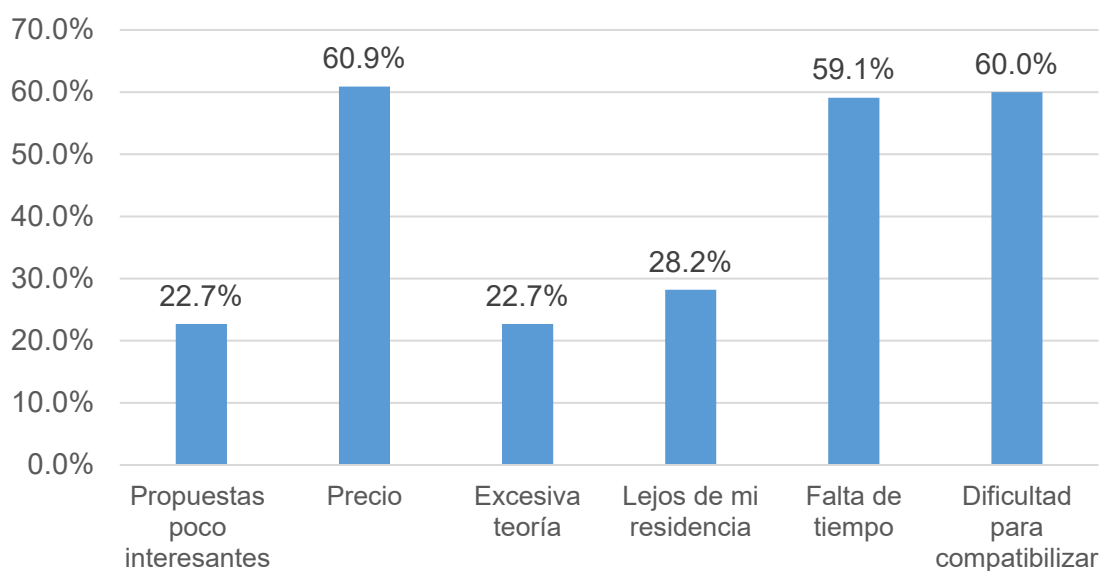
Tabla 124

Motivos para no realizar más formación

		Sí	No	NS/NC	Total
Propuestas poco interesantes	N	25	72	13	110
	%	22,7	65,5	11,8	100
Elevado precio	N	67	30	13	110
	%	60,9	27,3	11,8	100
Excesiva teoría	N	25	72	13	110
	%	22,7	65,5	11,8	100
Lejos de mi residencia	N	31	66	13	110
	%	28,2	60,0	11,8	100
Falta de tiempo	N	65	32	13	110
	%	59,1	29,1	11,8	100
Dificultad para compatibilizar trabajo y estudios	N	66	31	13	110
	%	60,0	28,2	11,8	100
Falta de motivación	N	4	93	13	110
	%	3,6	84,5	11,8	100

Figura 45

Motivos para no realizar más formación



5.4.9. **Colaboración Con Otros Gestores**

Una de las formas de seguir aprendiendo es la relación con otros colegas de profesión, de manera formal o informal. Preguntamos a los gestores cómo consideran de útil la relación o colaboración profesional con otros gestores deportivos. Vemos en la Tabla 125 que el 43,6% consideró que esta relación es “Imprescindible”, rango más alto de los planteados y el 35,5% lo consideró “Muy útil”. Tras relacionarlo con otras variables del gestor, no se encontraron diferencias significativas por sexo, ni por edad, ni tipo de contrato ni el nivel de estudios.

Se han encontrado diferencias, aunque no sean estadísticamente significativas, al relacionarlo con el puesto agrupado ($p=0,064$). Mientras que el 52,6% de los puestos de “Coordinación” consideran “Imprescindible” la relación o colaboración con otros gestores, en el caso de los puestos de “Dirección” solo opinan así el 34%.

Tabla 125

Importancia a la colaboración o relación con otros gestores por cargo agrupado

	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Innecesario	0	0	0	0	0	0
Poco Útil	0	0	1	1,8	1	0,9
Útil	15	28,3	7	12,3	22	20,0
Muy Útil	20	37,7	19	33,3	39	35,5
Imprescindible	18	34,0	30	52,6	48	43,6
Total	53	100	57	100	110	100

Para profundizar en este ítem, hemos preguntado también con qué frecuencia colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo, como parte de su trabajo. El mayor porcentaje, el 42,7%, indica que sólo cuando acude a cursos de formación y el 14,5% colabora “Alguna vez a lo largo de la temporada”. En el extremo contrario, el 14,5% indica que colabora “A diario”, el 11,8% indica que “Cada semana” y el 11,8% “cada mes”.

Al igual que ocurría con la importancia que le daban a la colaboración con otros gestores, en el caso de la frecuencia, la relación con la variable “Puesto” ofrece algunas diferencias, aunque sin ser estadísticamente significativas, Tabla 126. En el caso de los gestores con puestos de “Dirección” (“Propietario/socio”, “Gerente” y “Director General”), el 52,8% colaboran con otros gestores sólo cuando asisten a actividades de formación. Los gestores con puestos de “Coordinación”, colaboran “Cada día” en un 22,8%, “Cada semana” en un 12,3% y “Cada mes” en un 14%.

Tabla 126

Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el puesto agrupado

	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nunca	4	7,5	1	1,8	5	4,5
Alguna vez a lo largo de la temporada	7	13,2	9	15,8	16	14,5
Solo cuando asisto a actividades de formación	28	52,8	19	33,3	47	42,7
Cada mes	5	9,4	8	14,0	13	11,8
Cada semana	6	11,3	7	12,3	13	11,8
A diario	3	5,7	13	22,8	16	14,5
Total	53	100	57	100	110	100

Sin llegar al valor establecido para determinar diferencias significativas, Tabla 127, si hay indicios de significancia con un valor de $p=0,059$ en la prueba de Chi-cuadrado. Probablemente el tamaño de la muestra sea insuficiente para llegar al valor de significancia, viéndose que hay dos casillas que no llegan al valor mínimo esperado.

Tabla 127

Prueba Chi-cuadrado para la Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el puesto agrupado

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,661 ^a	5	0,059
Razón de verosimilitud	11,281	5	0,046
N de casos válidos	110		

a. 2 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,41.

Al realizar la comparación con la variable “Tipo de contrato” agrupado, sí encontramos diferencias significativas, es decir, diferenciando a los gestores según sean “Trabajadores por cuenta ajena” o “Autónomos”. En este caso, vemos en la Tabla 128 que es el “Trabajador por cuenta ajena” el que colabora “A diario” en un 18,3%, “Cada semana” en un 13,4% y “Cada mes” en un 14,6%, frente a los “Autónomos” que suponen un 3,6% en la colaboración diaria, un 7,1% en la semanal y un 3,6% en la colaboración mensual.

En la prueba de Chi-cuadrado de la Tabla 129, se muestra un valor de significancia asintótica bilateral de $p=0,008$, aunque el estadístico nos advierte de que existen varias casillas que no llegan al recuento mínimo esperado, debido al tamaño de la muestra.

Tabla 128

Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el tipo de contrato

	Trabajador por cuenta ajena		Autónomo		Total	
	N	%	N	%	N	%
Nunca	1	1,2	4	14,3	5	4,5
Alguna vez a lo largo de la temporada	12	15,6	4	14,3	16	14,5
Solo cuando asisto a actividades de formación	31	37,8	16	57,1	47	42,7
Cada mes	12	14,6	1	3,6	13	11,8
Cada semana	11	13,4	2	7,1	13	11,8
A diario	15	18,3	1	3,6	16	14,5
Total	82	100	28	100	110	100

Tabla 129

Prueba de Chi-cuadrado para frecuencia de colaboración con gestores según el contrato

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,634 ^a	5	0,008
Razón de verosimilitud	15,823	5	0,007
Asociación lineal por lineal	9,43	1	0,002
N de casos válidos	110		

a. 2 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. Recuento mínimo esperado 2,41.

Por último, se producen diferencias cuando relacionamos la frecuencia de colaboración con otros gestores y el tamaño de la empresa en “Número de sedes”. Vemos en la Tabla 130 que los gestores que pertenecen a cadenas de “Más de 20 centros”, colaboran “A diario” en un 41,7%, frente al 2,6% de los gestores de cadenas de “2-20 centros” y del 0% de los gestores de centros independientes.

Tabla 130

Frecuencia de colaboración según el número de centros de la empresa

	1 centro		2-20 centros		Más de 20 centros		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Nunca	4	11,4	1	2,6	0	0	5	4,5
Alguna vez a lo largo de la temporada	4	11,4	8	20,5	4	11,1	16	14,5
Solo cuando asisto a actividades de formación	21	60,0	19	48,7	7	19,4	47	42,7
Cada mes	2	5,7	6	15,4	5	13,9	13	11,8
Cada semana	4	11,4	4	10,3	5	13,9	13	11,8
A diario	0	0	1	2,6	15	41,7	16	14,5
Total	35	100	39	100	36	100	110	100

En la prueba estadística de Chi-cuadrado que mostramos en la Tabla 131, vemos una relación directa con un valor de $p < 0.000$ para la frecuencia con la que los gestores colaboran con otros gestores en función del “Número de sedes” que tiene la empresa.

Tabla 131

Prueba de Chi-cuadrado para la colaboración según las sedes de la empresa

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	43,455 ^a	10	0,000
Razón de verosimilitud	46,057	10	0,000
Asociación lineal por lineal	23,994	1	0,000
N de casos válidos	110		

a. 2 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,41.

5.4.10. Materias Complementarias Para El Puesto De Gestor

Como último ítem de este bloque, hemos consultado a los gestores deportivos cuales son las materias complementarias que más les interesan para realizar formación. Las opciones propuestas eran “Idiomas”, “Procedimiento administrativo”, “Sostenibilidad y suficiencia energética”, “Legislación”, “Marketing y Ventas”, “Contabilidad y Finanzas”, “TICs” y “Coaching”.

Observamos en la Tabla 132 que la opción más elegida, con el 73,6% es la formación en “Marketing y ventas”, la segunda opción, con un 60,9% son las materias relacionadas con el “Coaching”. A mayor distancia, diferenciamos un segundo bloque de interés en tora materias, eligiendo con un 34,5% la formación en “Procedimiento administrativo”, con el 30,9% la

formación en “Contabilidad y finanzas” y con el 22,7% la formación en TICs (Tecnologías de la Información y la Comunicación)

La materia que genera menos interés para formarse es la “Sostenibilidad y suficiencia energética”, con el 6,4%.

Tabla 132

Materias complementarias necesarias para la formación

	Si		No		NS/NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Idiomas	19	17,3	78	70,9	13	11,8	110	100
Procedimiento administrativo	38	34,5	59	53,6	13	11,8	110	100
Sostenibilidad y suficiencia energética	7	6,4	89	80,9	14	12,7	110	100
Legislación	14	12,7	83	75,5	13	11,8	110	100
Marketing y Ventas	81	73,6	16	14,5	13	11,8	110	100
Contabilidad y Finanzas	34	30,9	63	57,3	13	11,8	110	100
TICs	25	22,7	72	65,5	13	11,8	110	100
Coaching	67	60,9	30	27,3	13	11,8	110	100

Puesto. Sin que haya diferencias significativas, si se aprecian tendencias distintas por el puesto. Se han cruzado estas materias con las diferentes variables del gestor y destacamos aquellas donde hay significancia o indicios de ello, lo podemos observar en la Tabla 133.

Vemos en primer lugar que si relacionamos la variable “Puesto” agrupado, al gestor que ocupa puestos de “Dirección” le interesa más formarse en “Marketing y Ventas” y “Contabilidad y finanzas”, mientras que a aquellos gestores que tienen puestos de “Coordinación” les interesa más la formación en “Procedimiento administrativo” y “TICs”.

Tabla 133

Importancia a materias de formación por el puesto agrupado

	Dirección	Coordinación	Significancia
Procedimiento administrativo	24,5%	43,9%	p=0,057
Marketing y Ventas	77,4%	70,2%	p=0,018
Contabilidad y Finanzas	35,8%	26,3%	p=0,085
TICs	15,1%	29,8%	p=0,081

Tipo de contrato. En la relación con la variable “Tipo de contrato”, vemos en la Tabla 134 que a los “Trabajadores por cuenta ajena” les interesa más el “Procedimiento administrativo” y la “Legislación”, mientras que a los “Autónomos” les interesa más el “Marketing y Ventas” y la “Contabilidad y Finanzas”.

Tabla 134

Importancia a materias de formación por tipo de contrato

	Trab. cuenta ajena	Autónomo	Significancia
Procedimiento administrativo	40,2%	17,9%	p=0,043
Legislación	17,1%	0%	p=0,021
Marketing y Ventas	72,0%	78,6%	p=0,014
Contabilidad y Finanzas	28,0%	39,3%	p=0,052

Tamaño de la empresa por número de sedes. Teniendo en cuenta el “Número de sedes” de la empresa, observamos en la Tabla 135 que hay diferencias significativas en 6 ítems de respuesta. Le interesa a los gestores de centros independientes más que al resto la formación en “Contabilidad y finanzas” (34,3%) y “Coaching” (60%), a los gestores de gimnasios entre “2-20 centros” le interesa más que al resto la formación en “Sostenibilidad y suficiencia energética”(12,8%), “Contabilidad y finanzas” (33,3%) y “TICs” (28,2%), mientras que el interés de los gestores que pertenecen a grandes cadenas de “Más de 20 centros” prefieren sobre el resto la formación en “Idiomas” (30,6%), “Procedimiento administrativo” (50%), “TICs” (27,8%) y “Coaching” (75%).

Tabla 135

Importancia a materias de formación por número de centros de la empresa

	1 centro	2-20 centros	> 20 centros	Significancia (X ²)
Idiomas	14,3%	7,7%	30,6%	p=0,012
Procedimiento administrativo	22,9%	30,8%	50,0%	p=0,028
Sostenibilidad y suficiencia energética	5,7%	12,8%	0%	p=0,025
Contabilidad y Finanzas	34,3%	33,3%	25,0%	p=0,036
TICs	11,4%	28,2%	27,8%	p=0,035
Coaching	60,0%	48,7%	75,0%	p=0,031

Cuota Media. Si tenemos en cuenta el “Ticket Medio” para relacionarlo con las preferencias de formación, observamos en la Tabla 136 que los centros con una cuota de “Hasta 30€” prefieren formarse en “Procedimiento administrativo” (42,1%), “TICs” (28,1%) y “Coaching” (71,9%), que los gestores de centros de “31-50€” de cuota prefieren la formación en

“Idiomas” (17,9%) y “Legislación” (23,1%) y “Coaching” (48,7%) y los gestores deportivos de centros con cuotas de “Más de 50” euros prefieren la formación en “Procedimiento administrativo” (44,4%) y “Coaching” (44,4%). No se encuentran diferencias significativas al relacionarlo con la variable “Tipo de gestión”.

Tabla 136

Importancia a materias de formación según el ticket medio del centro

	Hasta 30€	31- 50€	Más de 50€	Significancia (X ²)
Idiomas	15,8	17,9	11,1	p=0,037
Procedimiento administrativo	42,1	25,6	44,4	p=0,020
Legislación	5,3	23,1	22,2	p=0,003
TICs	28,1	23,1	0	p=0,044
Coaching	71,9	48,7	44,4	p=0,019

5.5. Resultados Del Bloque V: Motivaciones Del Gestor Deportivo

El bloque IV se ha dedicado a las motivaciones de los gestores deportivos, de manera que conozcamos porqué decidieron elegir como carrera profesional la gestión deportiva, pero también queremos conocer aquellos aspectos que le hacen mejorar su desempeño y motivación. Por último, vamos a identificar la existencia de programas de evaluación para los empleados del centro.

5.5.1. *Motivos Que Impulsaron A Ser Gestor Deportivo*

Se considera como primera variable para analizar la motivación de los gestores deportivos, las razones por las que decidieron esta salida profesional, para ello, se preguntó que indicasen cual o cuales fueron los motivos que más les impulsaron a ser gestores deportivos. Las posibles respuestas:

- Por mi gusto por el deporte.
- Por mi interés/vocación por gestionar y organizar.
- Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población.
- Porque me gusta trabajar con grupos de personas.
- Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte.
- Porque prefiero esta salida profesional a otras (enseñanza, entrenamiento, etc.).
- Otras.

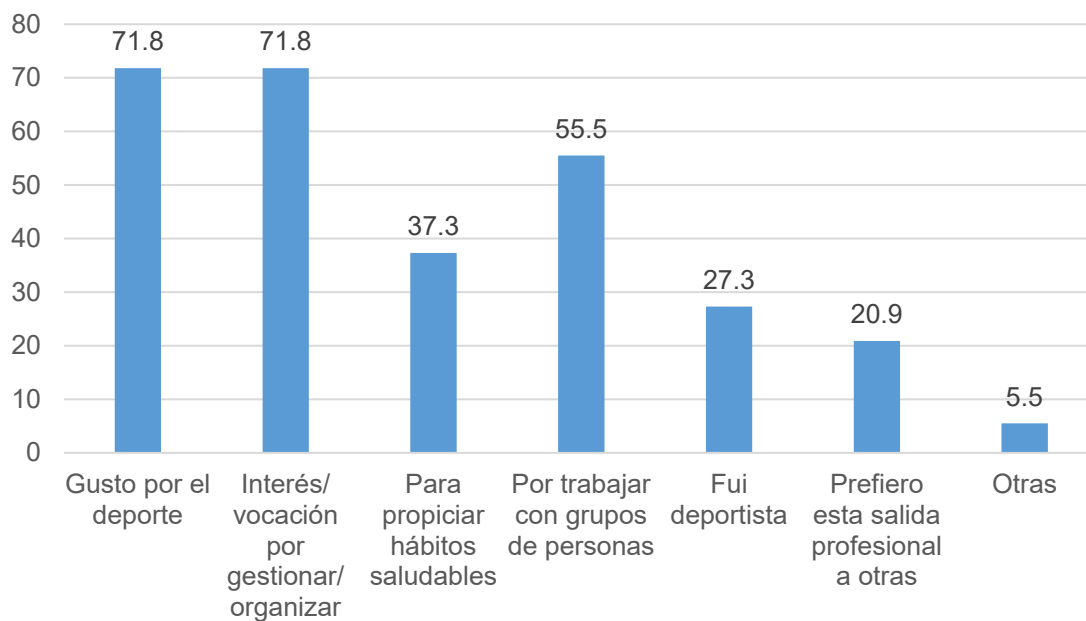
Los gestores podían elegir una o varias de las respuestas contestando “Sí” o “No”. Podemos ver en la Tabla 137 la proporción de gestores que han seleccionado cada una de las opciones planteadas. Para verlo más gráficamente, lo representamos también en la Figura 46 con las respuestas afirmativas para cada uno de las respuestas.

Tabla 137*Motivos principales para ser gestor deportivo*

	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Gusto por el deporte	79	71,8	31	28,2	110	100
Interés/ vocación por gestionar/ organizar	79	71,8	31	28,2	110	100
Para propiciar hábitos saludables	41	37,3	69	62,7	110	100
Por trabajar con grupos de personas	61	55,5	49	44,5	110	100
Fui deportista	30	27,3	80	72,7	110	100
Prefiero esta salida profesional a otras	23	20,9	87	79,1	110	100
Otras	6	5,5	104	94,5	110	100

Observamos que las principales motivaciones para ser gestor son dos, con el 71,8%, el “Gusto por el deporte” y el “Interés/ vocación por gestionar y organizar”. En tercer lugar, encontramos la motivación de “Trabajar con grupos de personas”, con un 55,5% de los gestores. El 37,3% de los gestores optaron por esta profesión “Para propiciar hábitos saludables” a la población.

Solo seis gestores indicaron “Otras”, siendo la repuestas “Ganas de evolucionar”, “Por crecer a nivel profesional”, “Por liderazgo y toma de decisiones, el poder de cambiar las cosas”, “Por querer montar mi propia empresa”, “Porque me gusta impulsar la economía de las empresas” y “Surgió de forma imprevista”.

Figura 46*Motivos principales para ser gestor deportivo*

Veamos a continuación la relación de cada una de estas respuestas con las variables del gestor.

“Por mi gusto por el deporte”. La primera de las opciones es generalista, e indica una motivación amplia de una persona que le gusta el deporte en general. El 71,8% de los gestores contestaron que “Sí” a este motivo para hacerse gestores frente al 28,2% que indican que “No” es una de sus principales razones.

Si lo analizamos en función de las variables del gestor, observamos que por “Sexo”, Tabla 138, este motivo es elegido en mayor medida por los “Hombres” (75,9%) que por las “Mujeres” (59,3%). No obstante, no hay diferencias significativas en el análisis estadístico, realizamos la prueba de Fisher, al ser una tabla de 2X2, y ofrece un valor de 0,079.

Tabla 138*Motivación “Gusto por el deporte” según sexo*

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	63	75,9	16	59,3	79	71,8
No	20	24,1	11	40,7	31	28,2
Total	83	100	27	100	110	100

Al compararlo por puesto, en la Tabla 139, hay mucha dispersión de los datos y por tanto se analiza agrupando el “Puesto” en los grupos de “Dirección” y “Coordinación”. En este caso, el 81,1% de los gestores con cargos de “Dirección” indican el “gusto por el deporte” como una de sus principales razones para ser gestor deportivo, frente al 63,2% de los puestos de “Coordinación”.

Tabla 139*Motivación “Por mi gusto por el deporte” según puesto*

	Puesto					
	Dirección		Coordinación		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	43	81,1	36	63,2	79	71,8
No	10	18,9	21	36,8	31	28,2
Total	53	100	57	100	110	100

En la prueba de Fisher, al reducir los ítems a una tabla de 2X2, se muestra un valor de 0,029 en la Tabla 140, demostrando diferencias significativas unilateral para elegir esta opción según el puesto sea de dirección o de coordinación.

Tabla 140

Prueba de Fisher para la motivación “Gusto por el deporte” por puesto

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson ^a	4,384	1	0,036		
Corrección de continuidad ^b	3,541		0,060		
Razón de verosimilitud	4,465	1	0,035		
Prueba exacta de Fisher				0,055	0,029
N de casos válidos	110				

0 casillas (0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,94.

Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

La segunda razón ofrecida a los gestores era la “**Por mi interés/vocación por gestionar y organizar**”, elegida por el 71,8%, al igual que la anterior, como las más seleccionadas. En este caso es una elección preferida por las “Mujeres”, con el 77,8% frente al 69,9% de los “Hombres”, sin que supongan diferencias significativas ($p=0,297$) en la prueba de Fisher. Igualmente ocurre en la relación con otras variables, se aprecian indicios de diferencias, pero no llegan al valor $p<0,05$. Es un motivo elegido por los “Menores de 40 años” en un 75%, frente al 66,7% de los “Mayores de 40 años” ($p=0,233$); lo elige el 75,4% de los

“Coordinadores” frente al 67,9% de los “Directores” ($p=0,254$); y son los “Trabajadores por cuenta ajena”, con el 75,6% los que lo prefieren, frente al 60,7% de los trabajadores “Autónomos” ($p=0,104$).

La tercera de las opciones es **“Porque me gusta trabajar con grupos de personas”**, elegida por el 55,5% de los gestores como una razón importante para ser actualmente gestor, Tabla 141. Es una motivación preferida por las “Mujeres”, con el 63% frente al 53% de los “Hombres”, sin que sea una diferencia estadísticamente significativa ($p=0,249$) en la prueba de Fisher. Sin embargo, como apreciamos en la Tabla 141, sí hay diferencias por la “Edad” agrupada, siendo este motivo elegido por el 64,7% de los “Menores de 40 años” frente al 40,5% de los “Mayores igual a 40 años”.

Tabla 141

Motivación “Me gusta trabajar con personas” por edad

	Edad Agrupada					
	< 40 años		≥ 40 años		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	44	64,7	17	40,5	61	55,5
No	24	35,3	25	59,5	49	44,5
Total	68	100	42	100	110	100

En la Tabla 142 vemos la prueba exacta de Fisher, en la que el valor tanto bilateral (0,018) como unilateral (0,011) indican que hay diferencias entre ambos grupos.

También se encuentran diferencias significativas en este motivo al relacionarlo con el “Puesto” agrupado y con el “Tipo de contrato” agrupado. En la relación con el “Puesto” agrupado, con un valor en la prueba exacta de Fisher de 0,012 unilateral y 0,021 bilateral, los “Coordinadores” eligen este motivo en un 66,7% frente al 43,4% de los gestores con cargos de

“Dirección”. En el caso del “Tipo de contrato” agrupado, son los “Trabajadores por cuenta ajena”, con un 62,2% los que más elijen este motivo, frente al 35,7% de los trabajadores “Autónomos”, con un valor en la prueba de Fisher de 0,013 unilateral y 0,017 bilateral.

Tabla 142

Prueba de Fisher para la motivación “Me gusta trabajar con personas” por edad

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,171 ^a	1	0,013		
Corrección de continuidad ^b	5,229	1	0,022		
Razón de verosimilitud	6,192	1	0,013		
Prueba exacta de Fisher				0,018	0,011
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 18,71.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

“**Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población**” es seleccionada por el 37,3% de los gestores como uno de los principales motivos para ser gestor. En este caso está igualado el porcentaje por “Sexo”. No se encuentran diferencias significativas en este motivo al relacionarlo con la “Edad”, el “Puesto”, el “Tipo de contrato”, “Antigüedad” en el puesto ni “Tipo de gestión” del centro.

Con referencia al motivo “**Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte**”, como podemos ver en la Tabla 143, es elegida por el 27,3% de los gestores, en quinto lugar de las seis ofrecidas en el cuestionario. Se muestran diferencias significativas por

“Edad” agrupada, al ser elegida por el 40,5% de los gestores deportivos con “40 años o más”, frente al 19,1% de los “Menores de 40 años”.

Tabla 143

Motivación “Fui deportista y estaba vinculado al deporte” por edad

	Edad Agrupada					
	< 40 años		≥ 40 años		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	13	19,1	17	40,5	30	27,3
No	55	80,9	25	59,5	80	72,7
Total	68	100	42	100	110	100

Tabla 144

Prueba de Fisher para la motivación “Fui deportista y estaba vinculado al deporte” por edad

	Valor	df	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5,971 ^a	1	0,015		
Corrección de continuidad ^b	4,943	1	0,026		
Razón de verosimilitud	5,861	1	0,015		
Prueba exacta de Fisher				0,026	0,014
N de casos válidos	110				

a. 0 casillas (0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 11,45.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2.

La prueba exacta de Fisher de la Tabla 144 muestra un valor de 0,014 unilateral y 0,026 bilateral, encontrando diferencias estadísticamente significativas para elegir este motivo en función de la “Edad”.

La última de las razones elegida por los gestores es **“Porque prefiero esta salida profesional a otras (enseñanza, entrenamiento, etc.)”**, que viene a ser un descarte de las otras salidas profesionales del mundo del deporte, elegida por el 20,9% de los gestores. Aunque los “Hombres”, con el 24,1% la elijen en mayor proporción que las “Mujeres”, 11,1%, no hay diferencias significativas en la prueba exacta de Fisher (0,119). Tampoco hay diferencias al relacionarlo con la “Edad”, “Puesto”, “Tipo de contrato”, “Antigüedad” en el puesto o “Tipo de gestión”.

5.5.2. Adopción De Hábitos Deportivos En La Población

En el capítulo I se ha indicado la importancia de retener a los clientes, para lo cual es fundamental crear un hábito hacia el deporte y lograr así la fidelización. En esta pregunta abordamos su opinión de si los programas que ofrecen consiguen crear hábitos deportivos en la población, Tabla 145. Debían responder con una escala de “Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre”, siendo en este caso un variable ordinal.

Vemos en la Figura 47 que el 49,1% de los gestores deportivos de los centros privados de Andalucía consideran que “Casi siempre” los programas que ofrecen en sus centros logran la adopción de hábitos deportivos y un 32,7% consideran que “Varias veces”. Solo el 0,9% indican que “Casi nunca” y el 7,2% “Pocas veces” y no hay ningún gestor que indique que sus programas “Nunca” lograr hábitos deportivos en la población.

No se han encontrado diferencias significativas al cruzarlo con las variables personales y laborales del gestor, como el “Sexo”, “Edad”, “Puesto”, “Tipo de contrato”, “Antigüedad” en el puesto actual o “Nivel de estudios”. Tampoco al relacionarlo con las variables de datos del

centro, como “Número de empleados”, “Número de socios”, “Número de sedes” de la empresa, “Ticket medio” o “Tipo de gestión”.

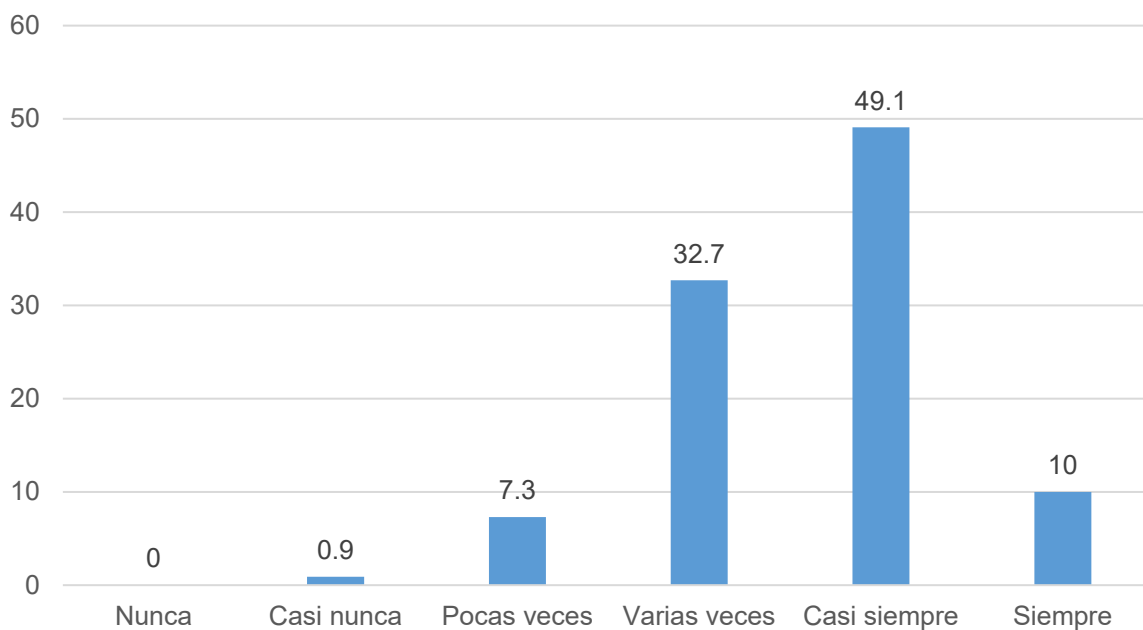
Tabla 145

Opinión de los gestores sobre el efecto de sus programas sobre la creación de hábitos deportivos

	Total	
	N	%
Nunca	0	0
Casi nunca	1	0,9
Pocas veces	8	7,3
Varias veces	36	32,7
Casi siempre	54	49,1
Siempre	11	10
Total	110	100

Figura 47

Opinión de los gestores sobre la creación de hábitos deportivos (porcentaje)



5.5.3. Cuestiones Determinantes Para El Mejor Desempeño En El Trabajo

En este bloque de motivaciones, hemos querido conocer cuales son los aspectos que los gestores consideran que son determinantes para un buen desempeño en su puesto. En la Tabla 146 se muestran las doce opciones de las que debían elegir tres.

Tabla 146

Cuestiones que determinan un buen desempeño

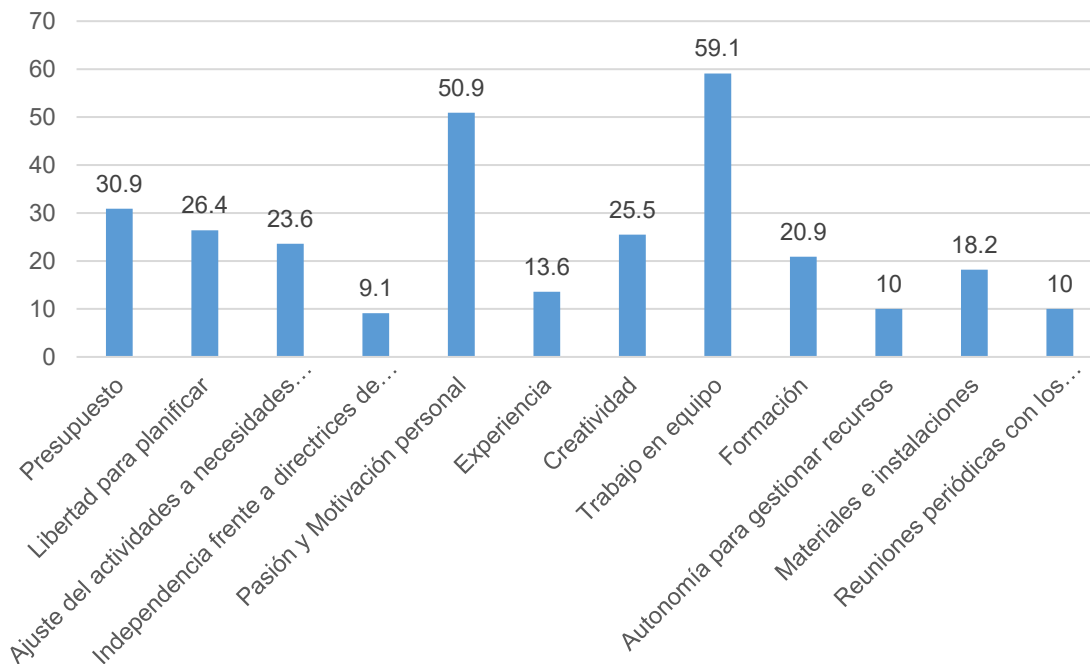
	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Presupuesto	34	30,9	76	69,1	110	100
Libertad para planificar	29	26,4	81	73,6	110	100
Ajuste de actividades a necesidades reales	26	23,6	84	76,4	110	100
Independencia frente a directrices de empresa o pliegos	10	9,1	100	90,9	110	100
Pasión y Motivación personal	56	50,9	54	49,1	110	100
Experiencia	15	13,6	95	86,4	110	100
Creatividad	28	25,5	82	74,5	110	100
Trabajo en equipo	65	59,1	45	40,9	110	100
Formación	23	20,9	87	79,1	110	100
Autonomía para gestionar recursos	11	10	99	90	110	100
Materiales e instalaciones	20	18,2	90	81,8	110	100
Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa	11	10	99	90	110	100

Observamos que en primer lugar los gestores eligen el “Trabajo en equipo” con el 59,1% como la cuestión más determinante, seguido por el 50,9% de los gestores que señalan la “Pasión y motivación personal”. En tercer lugar, con el 30,9% destacan disponer de “Presupuesto”. Los tres motivos menos elegidos han sido “Independencia frente a directrices de

empresa o pliegos”, “Autonomía para gestionar recursos” y “Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa”.

Figura 48

Cuestiones que determinan un buen desempeño (porcentaje)



Vamos a mostrar los resultados de estas cuestiones relacionadas con las características del gestor o del centro en la Tabla 147. En primer lugar, si lo analizamos por “Edad”, agrupamos a los gestores en dos grupos y observamos en la Tabla 147 que hay significancia en la relación con dos ítems, el “Ajuste de actividades a las necesidades reales” y la “Creatividad”, ambos con valores en la prueba exacta de Fisher de 0,005. Hay otros dos valores que no llegan a tener significancia pero hay indicios de diferencias, como son los ítems “Libertad para planificar” y “Experiencia”. Los gestores más jóvenes, “Menores de 40 años”, dan más importancia al “Ajuste de actividades a las necesidades reales” (32,4%) mientras que los gestores con “40 años o más” consideran que mejora su desempeño la “Libertad para planificar”, la “Experiencia” y la “Creatividad” (40,5%).

Tabla 147

Cuestiones que determinan un buen desempeño por edad agrupada

	<40 años		≥ 40 años		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	
Libertad para planificar	29	26,4	81	73,6	0,125
Ajuste de actividades a necesidades reales	22	32,4	4	9,5	0,005
Experiencia	6	8,8	9	21,4	0,058
Creatividad	11	16,2	17	40,5	0,005

En el, análisis por “**Puesto**” **agrupado**, existen cuatro ítems con diferencias significativas ($p < 0,05$), Tabla 148, “Ajuste de actividades a necesidades reales”, “Experiencia”, “Trabajo en equipo” y “Formación” y dos ítems con valores cercanos. Los gestores con puestos “Dirección” sugieren un mejor desempeño gracias a la “Experiencia” (20,8%) y los gestores con puestos de coordinación mejoran su desempeño con el “Ajuste de actividades a necesidades reales” (33,3%), “Trabajo en equipo” (68,4%) y “Formación” (28,2%).

Tabla 148

Cuestiones que determinan un buen desempeño por cargo agrupado.

	Dirección		Coordinación		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	
Libertad para planificar	18	34	11	19,3	0,063
Ajuste de actividades a necesidades reales	7	13,2	19	33,3	0,011
Pasión y Motivación personal	31	58,5	25	43,9	0,090
Experiencia	11	20,8	4	7	0,034
Trabajo en equipo	26	49,1	39	68,4	0,031
Formación	7	13,2	16	28,1	0,045

También se ha realizado una relación con la **Antigüedad en el puesto actual**, mostrada en la Tabla 149. Como se han resultado varias casillas con recuentos menores de los esperados, se ha agrupado esta variable en “Menos de 5 años”, “5 a 15 años” y “Más de 15 años”, dejando en tres opciones las seis iniciales. En este caso, vemos en la Tabla 149 que hay dos valores que indican diferencias significativas, “Independencia frente a directrices de empresa o pliegos” y “Experiencia”, ambas con $p < 0,05$. El ítem “Creatividad” ofrece un *p valor* de 0,066. Los gestores con “Menos de 5 años” de experiencia indican en un 18,2% la “Independencia frente a directrices de empresa o pliegos” como aspecto importante para su buen desempeño, mientras que los gestores con más antigüedad en el puesto destacan la “Experiencia” con un 42,9% y la “Creatividad” con un 35,7%.

Tabla 149

Cuestiones que determinan un buen desempeño por antigüedad actual agrupada

	< 5 años		5-15 años		>15 años		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	
Independencia frente a directrices de empresa o pliegos	8	18,2	1	1,9	1	7,1	0,021
Experiencia	4	9,1	5	9,6	6	42,9	0,003
Creatividad	6	13,6	17	32,7	5	35,7	0,066

Si pasamos a considerar las variables del centro deportivos, relacionados en primer lugar el tamaño de centro según el **Número de Empleados**, en la Tabla 150, el ítem “Presupuesto” presenta diferencias significativas, ya que el 51,5% los gestores de centros de entre “21 a 30 empleados” lo señalan como importante para su desempeño, frente al 19% de los gestores de centros con “1-20” y “31-40” empleados y el 35,7% de los de “Más de 40 empleados”.

Tabla 150

Cuestiones que determinan un buen desempeño por número de empleados

	1-20		21-30		31-40		>40		Significancia
	N	%	N	%	N	%	N	%	(X ²)
Presupuesto	4	19	17	51,5	8	19	5	35,7	0,012

Al relacionar con la variable **Número de Centros** que tiene la empresa, encontramos en la Tabla 151 que hay diferencias significativas entre los grupos para el ítem “Trabajo en equipo”, ya que mientras el 31,4% de los gestores de centros independientes le dan “Mucha” importancia a esta cuestión, se la dan el 74,4% de los gestores de centros entre “2 y 20 sedes” y el 69,4% de los centros con “Más de 20 sedes”.

Tabla 151

Cuestiones que determinan un buen desempeño por número de centros de la empresa

	1 centro		2-20 centros		>20 centros		Significancia
	N	%	N	%	N	%	(X ²)
Trabajo en equipo	11	31,4	29	74,4	25	69,4	0,000

5.5.4. Programa De Evaluación Para La Motivación De Los Empleados

Para terminar con este bloque, hemos preguntado a los gestores si su empresa dispone de algún programa de evaluación destinado a la mejora de la motivación de la mayor parte de tus empleados, y se ha incluido en la pregunta “a la mayor parte de los empleados” para no incluir aquellas empresas que sólo dispongan de este tipo de programas para algún sector, como el personal directivo.

En la Tabla 152 vemos las opciones ofrecidas, “Retribución variable”, “Evaluación de desempeño”, “Programa de reconocimiento” y “Recompensas con gamificación”.

Tabla 152

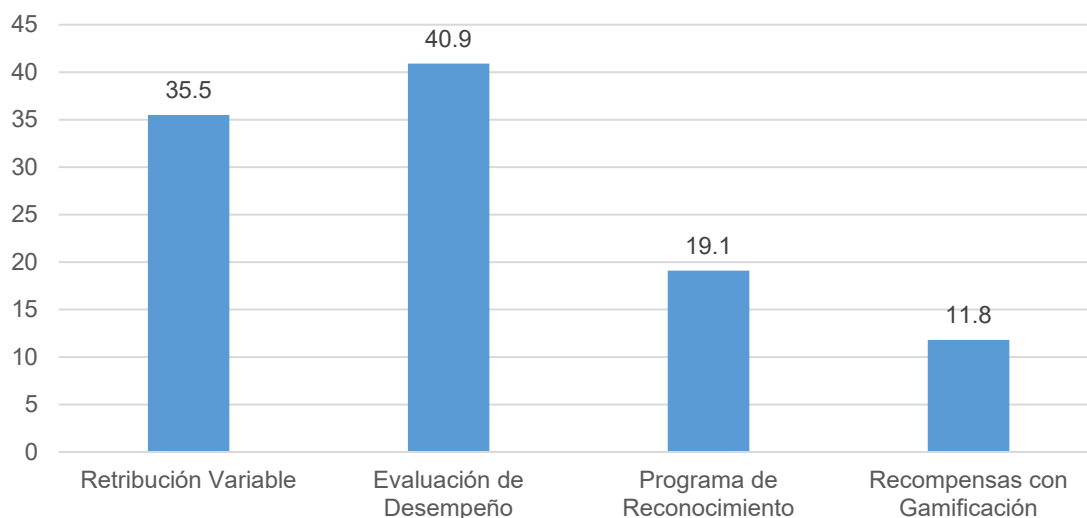
Programa de evaluación para la motivación de los empleados

	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Retribución variable	39	35,5	71	64,5	110	100
Evaluación de desempeño	45	40,9	65	59,1	110	100
Programa de reconocimiento	21	19,1	89	80,9	110	100
Recompensas con gamificación	13	11,8	97	88,2	110	100

Observamos que el programa más frecuente es el de “Evaluación de desempeño”, en el 40,9% de los casos, seguido de la “Retribución variable” en el 35,5%. Los programas de reconocimientos o “Recompensas gamificadas” solo está presente en el 19,1% y 11,8% respectivamente.

Figura 49

Representación de los programas de evaluación para la motivación de los empleados



De nuevo analizamos estos ítems por las diferentes variables independientes de los tres primeros bloques. La disposición de un programa de evaluación de los empleados se refiere más al centro, por lo que se analizan con las variables de éstos.

Al analizarlo según el “**Número de Socios**”, se muestra en la Tabla 153 las diferencias entre los grupos, siendo los centros con menos socios, de “1 a 300” los que más disponen “Retribución variable” como programa para motivar a sus empleados. Los centros con “1.001 a 2.000” socios tienen en un 48,1% este programa. En el extremo contrario, los centros con “300 a 1.000” socios, de los que el 15% utiliza la “Retribución variable” con sus trabajadores. La prueba de Chi-cuadrado indica 0,029.

Tabla 153

Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el número de socios

	1-300		301-1.000		1.001-2.000		>2.000		Significancia
	N	%	N	%	N	%	N	%	(X ²)
Retribución Variable	11	52,4	3	15	13	48,1	12	28,6	0,029

En el caso del “**Número de sedes de la empresa**” a la que pertenece el centro deportivo, son diferencias significativas las que presenta la “Evaluación del Desempeño”, como vemos en la Tabla 154, ya que las empresas con “Más de 20 centros” disponen de este programa en un 61,1% de los casos, frente al 25,6% de los centros que pertenecen a cadenas de “2-20 centros” o el 37,1% de los centros independientes.

En el análisis estadístico se muestra un resultado de *p valor* de 0,007 en la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 154

Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el número de sedes

	1 centro		2-20 centros		>20 centros		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	
Evaluación de Desempeño	13	37,1	10	25,6	22	61,1	0,007

Si lo comparamos con el “**Ticket Medio**” mensual de los centros, encontramos diferencias estadísticamente significativas en los “Programas de Reconocimiento”, ya que los centros con un “Ticket medio” entre “31 – 50€” utilizan en un 33,3% este tipo de programas para motivar a sus empleados. Los centros con “Ticket medio” “Mayor de 50€” no lo utiliza y los centros con “Ticket medio” de “30€ o menor” lo utilizan en un 12,3% de los casos.

Tabla 155

Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el ticket medio del centro

	≤ 30€		31-50€		> 50€		NS/ NC		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	N	%	
Programa de Reconocimiento	7	12,3	13	33,3	0	0	1	20	0,030

No se encuentran diferencias significativas ni por el “Número de empleados” ni por el “Tipo de gestión”.

5.6. Resultados Del Bloque VI: Gestión Deportiva

El último bloque del cuestionario es el más extenso, con veinte preguntas. En algunas de ellas las respuestas son con una escala Likert de 6 ítems, hay otras preguntas para responder “Sí/ No” y en otros casos se ofrecen varias posibles respuestas para que los gestores elijan hasta tres. En este bloque hay además varias preguntas de tipo matriciales, en las que se ofrecen varias respuestas y de cada una de ellas hay que indicar una graduación de importancia para el gestor:

Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
-------	------------	-------------	--------------	--------------	---------

5.6.1. *Indicadores Necesarios En Gestión Deportiva*

Se aborda la necesidad de medir en el puesto de gestor deportivo y se pregunta a los encuestados para que señalen los tres indicadores que consideran más necesarios para el desarrollo de su trabajo. Los indicadores, también conocidos como KPI, por las siglas en inglés de Key Performance Indicators o Indicadores Clave de Rendimiento. Los indicadores ofrecidos en el cuestionario son:

- Indicadores de Medios (humanos, instalaciones, económicos).
- Indicadores de gestión de Resultados (en Instalaciones, actividades, producción, nivel de práctica...).
- Indicadores de gestión de la Eficiencia (costes, financieros).
- Indicadores de gestión de la Calidad (en el servicio, profesorado, instalaciones, personal...).
- Indicadores de gestión relacionados con la Misión de la Entidad.
- Indicadores de gestión relacionados con la Satisfacción del Cliente/Usuario.

Observamos en la Tabla 152 la proporción de cada indicador elegida por los gestores, no se encuentran diferencias significativas en ningún indicador.

Tabla 156

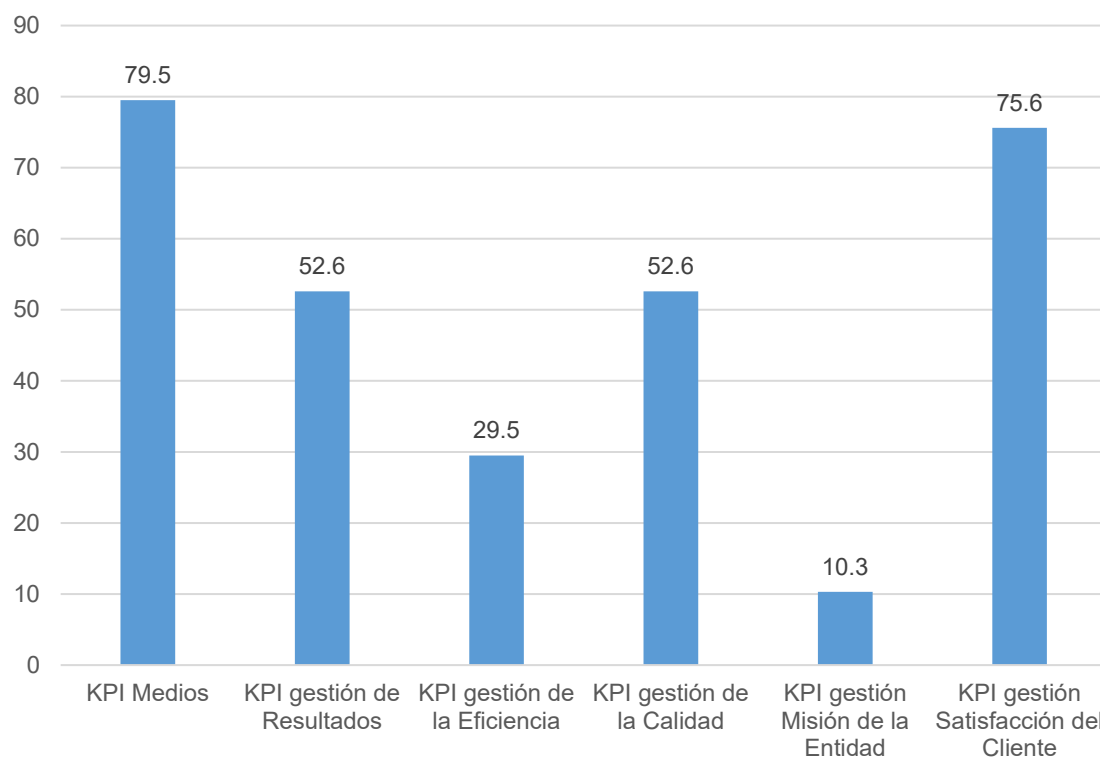
Indicadores necesarios para gestión por sexo

		Sexo					
		Hombres		Mujeres		Total	
		N	%	N	%	N	%
Indicador de Medios	Sí	67	80,3	21	76,5	88	79,5
	No	16	19,7	6	23,5	22	20,5
Indicador gestión de Resultados	Sí	41	49,2	17	64,7	58	52,6
	No	42	50,8	10	35,3	52	47,4
Indicador gestión de la Eficiencia	Sí	23	27,9	10	35,3	33	29,5
	No	60	72,1	17	64,7	77	70,5
Indicador gestión de la Calidad	Sí	45	54,1	13	47,1	58	52,6
	No	38	45,9	14	52,9	52	47,4
Indicador gestión Misión de la Entidad	Sí	8	9,8	3	11,8	11	10,3
	No	75	90,2	24	88,2	99	89,7
Indicador gestión Satisfacción del Cliente	Sí	65	78,7	17	64,7	82	75,6
	No	18	21,3	10	35,3	28	24,4

El indicador elegido con más frecuencia por los gestores es el de “Medios (humanos, instalaciones, económicos)”, con el 79,5%, seguido con el 75,6% por el indicador de “Satisfacción del Cliente/Usuario”. Con el 10,3% el indicador de “Gestión de la Misión de la Entidad” es el menos frecuente. En la Figura 50 podemos ver de forma más gráfica las respuestas afirmativas para cada uno de los grupos de indicadores.

Figura 50

Indicadores más necesarios para los gestores deportivos



No se han encontrado diferencias significativas al cruzar los indicadores de gestión con las variables del gestor (sexo, edad, puesto, tipo de contrato, antigüedad, experiencia y nivel de estudios) ni con las variables del centro (número de empleados, número de socios, tipo de gestión, número de sedes y ticket medio). La relación que más indicios tiene es la del “Indicador de Calidad” y el “Número de socios” agrupado.

Observamos en la Tabla 157 que los centros con “301 a 1.000 socios” eligen en un 75% este grupos de indicadores, los centros con “Más de 2.000 socios” lo hacen en un 57,6%, frente a los otros dos rangos, con valores muy inferiores, un 38,9% para los centros entre “1.001 – 2.000” socios y el valor más bajo para los centros de “1 – 300” socios con el 27,3%.

Tabla 157

Elección del indicador de Calidad por número de socios del centro

Indicador	1-300		301-1.000		1.001-2.000		>2.000		Significancia (X2)
	N	%	N	%	N	%	N	%	
gestión de la Calidad	4	27,3	17	75	10	38,9	27	57,6	0,052

5.6.2. **Plataforma Web De Indicadores De Gestión**

Además de contar con indicadores que permitan hacer un seguimiento del centro, es importante el acceso fácil y disponer de informes personalizados, hoy en día son frecuentes los programas informáticos para este uso.

Le preguntamos a los gestores que valoren la importancia o utilidad que tiene para su trabajo una plataforma web para el cálculo de indicadores de gestión. En la Tabla 158 observamos que el 46,2% de los gestores le dan “Mucha” importancia y el 34,6% “Bastante”. Sumando ambos valores podemos indicar que el 80,8% de los gestores otorgan una importancia “Alta” a disponer de una plataforma web para la gestión de indicadores. No se encuentran diferencias significativas al relacionarlo con las variables del gestor (sexo, edad, puesto, tipo de contrato, antigüedad, experiencia y nivel de estudios) ni con las variables del

centro (número de empleados, número de socios, tipo de gestión, número de sedes y ticket medio).

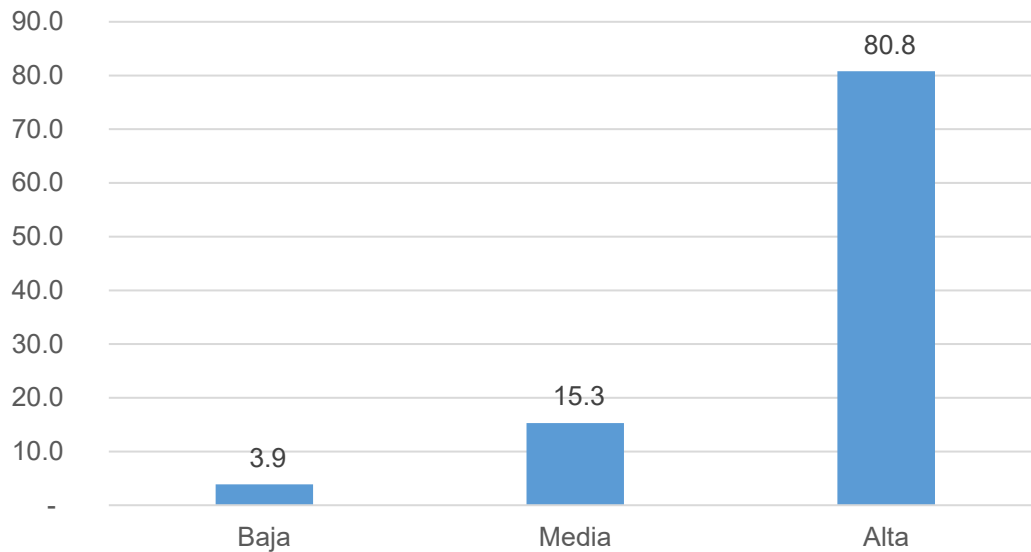
Hemos considerado los dos valores más altos como importancia alta, y podemos agrupar el resto de dos en dos, obteniendo una escala de tres valores, identificando la importancia baja, media o neutra y alta. En la Figura 51 vemos el mencionado dato de importancia alta con un 80,8%, con importancia media se sitúa el 15.3% de los gestores y con el 3,9% los que dan una importancia baja a la plataforma de gestión de indicadores.

Tabla 158

Importancia de una plataforma web de indicadores por sexo

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Ninguna	1	1,6	0	0,0	1	1,3
Casi ninguna	1	1,6	2	5,9	3	2,6
Poca	3	3,3	2	5,9	5	3,8
Algo	12	14,8	0	0,0	12	11,5
Bastante	27	32,8	11	41,2	38	34,6
Mucha	38	45,9	13	47,1	51	46,2
Total	83	100	27	100	110	100

Figura 51

Gestores que otorgan importancia (agrupada) a plataforma web de indicadores (porcentaje)**5.6.3. Dedicación Del Gestor A Las Diferentes Áreas**

En la fase de búsqueda bibliográfica y revisión por los paneles de expertos, se establecieron las áreas generales de dedicación de los gestores deportivos.

- Tareas directivas y administrativas
- Dirección de instalaciones
- Planificación de servicios y actividades
- Gestión de personal
- Ventas y marketing
- Gestión económico – financiera

En este ítem del cuestionario se hace una valoración general de la dedicación a cada área respondiendo con una escala Likert con “Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre”. En las preguntas siguientes se abordará cada una de estas áreas con funciones concretas dentro de cada una de ellas.

Observamos en la Tabla 159 que ningún gestor ha marcado “Nunca” en la dedicación de las áreas planteadas, además de la gráfica, lo presentamos en forma de gráfica para poder hacerlo más visual a la hora de comentarlo.

Tabla 159

Dedicación cada área por parte de los gestores deportivos

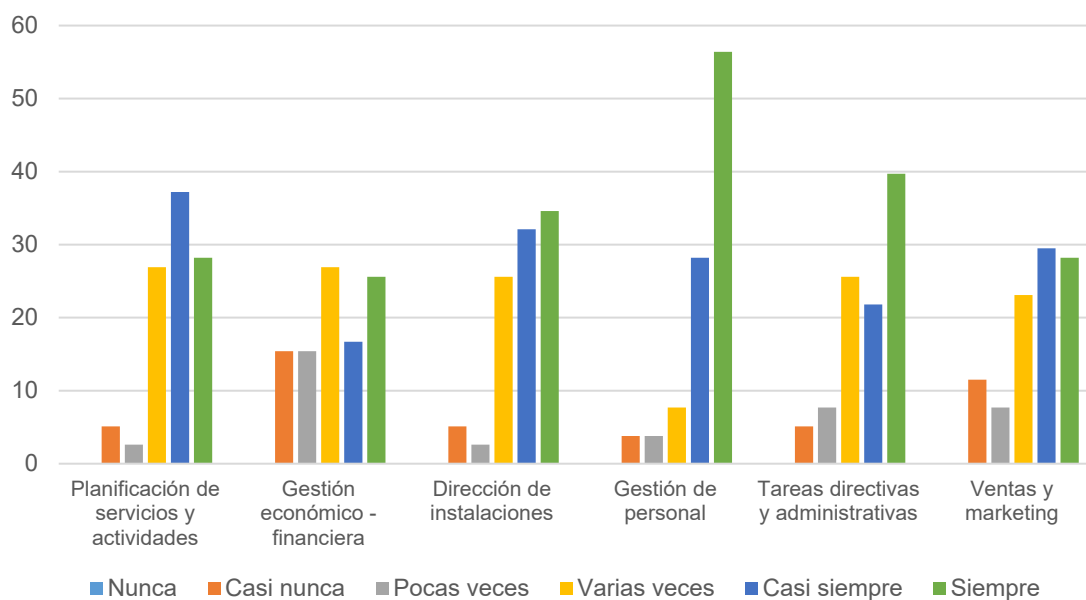
		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Planif. servicios y actividades	N	0	6	3	30	41	31	110
	%	0	5,1	2,6	26,9	37,2	28,2	100
Gest. económico - financiera	N	0	17	17	30	18	28	110
	%	0	15,4	15,4	26,9	16,7	25,6	100
Dirección de instalaciones	N	0	6	3	28	35	38	110
	%	0	5,1	2,6	25,6	32,1	34,6	100
Gestión de personal	N	0	4	4	8	31	62	110
	%	0	3,8	3,8	7,7	28,2	56,4	100
Tareas directivas y administrativas	N	0	6	8	28	24	44	110
	%	0	5,1	7,7	25,6	21,8	39,7	100
Ventas y marketing	N	0	13	8	25	32	31	110
	%	0	11,5	7,7	23,1	29,5	28,2	100

Vemos en la Figura 52 que en la “Planificación de servicios y actividades” el 37,2% le dedican tiempo “Casi siempre” y un 28,2% “Siempre”, es decir, un 65,4% indican una dedicación Alta. Al área de “Gestión económico – financiera” la alta dedicación sería de 42,3% (16,7% “Casi Siempre” y 25,6% “Siempre”) y el 15,4% indican que no le dedican tiempo “Casi nunca”. Con respecto al área de “Dirección de instalaciones”, el 66,7% le dedican “Casi

siempre” o “Siempre” su tiempo. A la “Gestión del Personal”, le dedican el valor más alto del ítem “Siempre”, con un 56,4% de los gestores, que al sumarle la dedicación “Casi siempre” alcanza el 84,6% de alta dedicación. En cuanto a las “Tareas directivas y administrativas”, el 61,5% indican los dos valores más altos, es decir, “Casi siempre” o “Siempre”. Por último, al área de “Marketing y Ventas” le dedican un 57,7% en los dos ítems más altos.

Figura 52

Porcentaje de dedicación cada área por parte de los gestores deportivos



Si analizamos la dedicación de los gestores a cada una de las áreas en función de las variables del gestor, encontramos algunas diferencias significativas.

“Gestión económica – financiera”. Se muestra el porcentaje de dedicación en cada ítem en la Tabla 160. Con respecto a la “Edad”, $p=0,007$, encontramos que un 50% de los “Mayores de 40 años” le dedican “Siempre” tiempo a la “Gestión económico – financiera” frente al 13,5% de los “Menores de 40 años”. Con respecto al “Puesto”, son los gestores de “Dirección” los que se dedican “Siempre” en un 42,9% frente al 11,6% de los puestos de “Coordinación”, la prueba de Chi-cuadrado también indica un p valor de 0,007.

Tabla 160

Dedicación en porcentaje al área de Gestión económico - financiera (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	< 40 años	0	21,2	19,2	28,8	17,3	13,5	0,007
	≥ 40 años	0	3,8	7,7	23,1	15,4	50,0	
Puesto	Director	0	2,9	14,3	25,7	14,3	42,9	0,007
	Coord.	0	25,6	16,3	27,9	18,6	11,6	
Antigü. Actual	< 5 años	0	26,3	18,4	28,9	15,8	10,5	0,058
	5-15 años	0	3,1	15,6	21,9	18,8	40,6	
	>15 años	0	12,5	0,0	37,5	12,5	37,5	
Exper. Previa	< 5 años	0	24,4	22,0	29,3	9,8	14,6	0,000
	5-14 años	0	7,4	7,4	29,6	33,3	22,2	
	≥ 15 años	0	0	10,0	10,0	0	80,0	
Nº sedes	1 centro	0	22,2	0	33,3	22,2	22,2	0,039
	2-20 centr	0	14,8	25,9	7,4	11,1	40,7	
	>20 centr	0	12,	15,2	39,4	18,2	15,2	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

La “Antigüedad en el puesto actual” no llega a la significación, ya que se queda en $p=0,058$, sin embargo, la “Experiencia previa” en el puesto alcanza $p= 0,000$, ya que los gestores que acumulaban “Más de 15 años” de experiencia le dedican el 80% “Siempre” tiempo a esta área, frente al 22,2% de los gestores con “5 a 14 años” de experiencia previa y al 14,6% de los gestores con “Menos de 5 años” de experiencia previa. Por último, se establecen diferencias significativas ($p=0,039$) con respecto al “Número de sedes” de la empresa en la que se encuentra el centro. El 40,7% de los gestores que pertenecen a cadenas de “2 – 20 centros” le dedican “Siempre” tiempo a esta área, seguido del 22,2% de los gestores de centros independientes y del 15,2% de las grandes cadenas, con “Más de 20 centros”.

“**Dirección de instalaciones**”. Se ha relacionado igualmente la dedicación a éste área y se han encontrado diferencias significativas en relación al “Puesto” agrupado, Tabla 161. Los gestores de “Dirección” le dedican se dedican un 45,7% “Casi siempre” y un 40% “Siempre” a esta área, mientras que el 30,2% y el 20,9% de los puestos de “Coordinación” se dedican “Siempre” y “Casi siempre”, respectivamente.

Tabla 161

Dedicación en porcentaje al área de Dirección de instalaciones (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Director	0	2,9	0,0	11,4	45,7	40,0	0,022
	Coord.	0	7,0	4,7	37,2	20,9	30,2	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“**Tareas directivas y administrativas**”. En la comparación con las diferentes variables, mostrada en la Tabla 162, se encuentran diferencias significativas por edad con $p=0,004$ en la prueba de Chi-cuadrado. El 69,2% de los gestores con “40 años o más” tienen “Siempre” dedicación a las “Tareas directivas y administrativas”, frente al 25% de los gestores “Menores de 40 años”.

Tabla 162

Dedicación en porcentaje al área de Tareas de dirección y administración (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X2)
Edad	< 40 años	0	7,7	9,6	28,8	28,8	25,0	0,004
	≥ 40 años	0	0	3,8	19,2	7,7	69,2	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“**Ventas y Marketing**”. La dedicación a esta área difiere al relacionarla con tres variables, Tabla 163. En primer lugar, la “Edad”, el 46,2% de los gestores con “40 años o más” se dedica “Siempre” a esta área, frente al 19,2% de los “Menores de 40 años”, con $p=0,036$. En segundo lugar, por el “Puesto”, siendo el 40% de los puestos de “Dirección” los que se dedican “Siempre” frente al 18,6% de los puestos de “Coordinación”. En este caso no llega al valor estandarizado de significación ya que encontramos un valor de $p=0,054$. Por último, en función de la “Experiencia previa”, con el 60% de los gestores con “15 años o más” de experiencia previa en el puesto los que se dedican “Siempre” a esta área. El valor de significación es de $p=0,013$.

Tabla 163*Dedicación en porcentaje al área de Ventas y Marketing (porcentaje)*

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	< 40 años	0	15,4	11,5	21,2	32,7	19,2	0,036
	≥ 40 años	0	3,8	0	26,9	23,1	46,2	
Puesto	Director	0	2,9	2,9	22,9	31,4	40,0	0,054
	Coord.	0	18,6	11,6	23,3	27,9	18,6	
Exper. Previa	< 5 años	0	17,1	12,2	31,7	17,1	22,0	0,013
	5-14 años	0	7,4	3,7	11,1	51,9	25,9	
	≥ 15 años	0	0	0	20,0	20,0	60,0	

*X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado***5.6.4. Tareas Realizadas En El Área Administrativa**

Profundizando sobre el ítem anterior, donde se ha preguntado la dedicación a cada una de las áreas, ahora consultamos por tareas concretas del área “Administrativa”, denominado en el punto anterior “Tareas directivas y administrativas”. De cada una de las funciones, los encuestados debían indicar el grado de dedicación con una escala Likert de seis valores: Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre. Se analiza por tanto la frecuencia de dedicación a estas funciones según esta escala. Los ítems propuestos son:

- Normativa del centro deportivo
- Redacción de pliegos
- Convenios

- Contratos
- Inscripciones
- Tareas administrativas

Vemos en la Tabla 164 que la mayor dedicación de los gestores en esta área se encuentra en la tarea de “Inscripciones”, donde el 37,7% y el 22,1% la han realizado “Siempre” o “Casi siempre” y las “Tareas administrativas”, donde el 32,5% las ha realizado “Siempre” y otro 35,5% las ha realizado “Casi siempre”.

Tabla 164

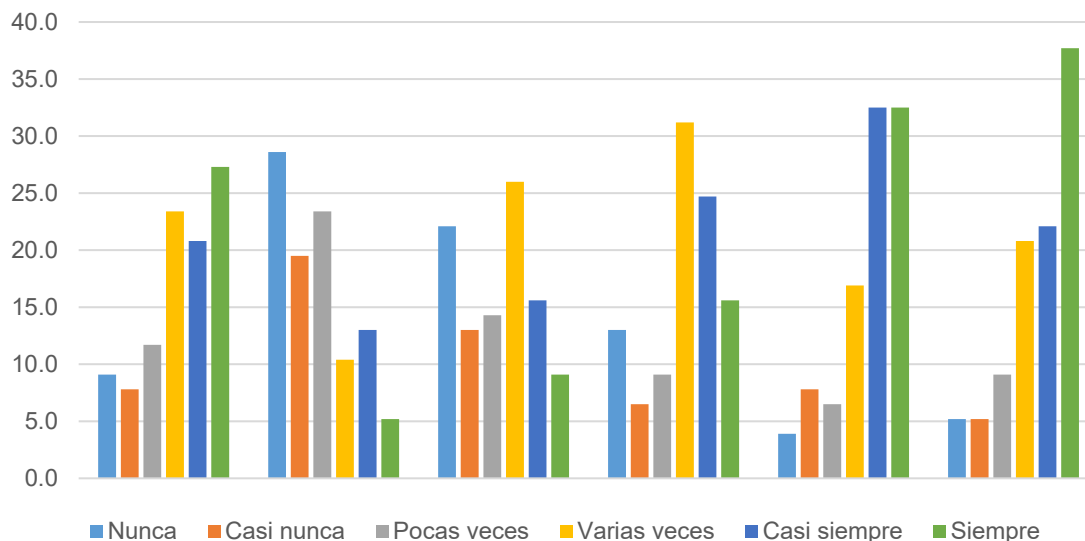
Tareas realizadas por el gestor en el Área Administrativa

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Normativa del Centro Deportivo	N	10	9	13	26	23	30	110
	%	9,1	7,8	11,7	23,4	20,8	27,3	100
Redacción de pliegos	N	31	21	26	11	14	6	110
	%	28,6	19,5	23,4	10,4	13,0	5,2	100
Convenios	N	24	14	16	29	17	10	110
	%	22,1	13,0	14,3	26,0	15,6	9,1	100
Contratos	N	14	7	10	34	27	17	110
	%	13,0	6,5	9,1	31,2	24,7	15,6	100
Tareas administrativas	N	4	9	7	19	36	36	110
	%	3,9	7,8	6,5	16,9	32,5	32,5	100
Inscripciones	N	6	6	10	23	24	41	110
	%	5,2	5,2	9,1	20,8	22,1	37,7	100

De una forma más visual vemos en la Figura 53 la redacción de pliegos no la han realizado “Nunca” o “Casi nunca” el 48,1% de los gestores deportivos privados. El 35,1% no ha realizado “Nunca” o “Casi nunca” la dedicación a “Convenios”. Además de las “Inscripciones y tareas administrativas”, la “Normativa del centro deportivo” la realiza el 48,1% con frecuencia “Siempre” o “Casi Siempre”. Con respecto a los “Contratos”, un 40,3% los ha realizado “Siempre” o “Casi siempre”.

Figura 53

Tareas realizadas por el gestor en el Área Administrativa (porcentaje)



Si mostramos más en detalle los resultados y los comparamos con las variables del gestor o del centro deportivo, observaremos diferencias significativas entre grupos.

“Normativa del centro deportivo”. Ya hemos indicado que un 48,1% de los gestores indican que la realizan “Siempre” o “Casi siempre”. En la Tabla 165 vemos que se encuentran diferencias significativas en la relación con la variable “Número de empleados” ($p=0,040$). Los gestores de 31 a 40 empleados son los que más realizan esta función, con el 41,4% en la opción “Siempre”, mientras que los centros de “1 a 20” empleados realizan “Siempre” esta tarea en un 20% de los casos. Los centros de “21 a 30” empleados también contestaron 20,8%, sin

embargo, en su caso si tienen más elevada la opción “Casi siempre”, con el 41,7%. La suma de las dos opciones superiores muestra que los centros de “21 a 30” empleados realizan “Siempre” o “Casi siempre” el 62,5% y los centros de “31 a 40” empleados 51,7%, frente al 33,3% de los centros con “1 a 20” empleados y al 22,2% de los centros con “Más de 40 empleados”.

Tabla 165

Frecuencia de realización de tareas de Normativa por N° de empleados (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
N° Emple.	1-20	13,3	20,0	13,3	20,0	13,3	20,0	0,040
	21-30	4,2	4,2	12,5	16,7	41,7	20,8	
	31-40	13,8	6,9	10,3	17,2	10,3	41,4	
	>40	0	0	11,1	66,7	11,1	11,1	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Inscripciones”. El 59,8% de los gestores han respondido que “Siempre” o “Casi siempre” realizan esta tarea. Además, la relacionamos con otras variables y encontramos diferencias significativas con el “Tipo de contrato” ($p=0,012$), donde vemos en la Tabla 166 que el “Trabajador por cuenta ajena” realiza “Siempre” esta tarea en el 44,4% de los casos, mientras que los trabajadores “Autónomos” solo el 7,1%. También hay diferencias entre los centros por “Número de sedes” ($p=0,033$), realizando “Siempre” esta tarea los gestores de “Más de 20” sedes, en el 56,3% de los casos, frente a los 29,6% de los gestores de cadenas de “2 a 20” centros y el 16,7% de los centros independientes. Aunque no hay diferencias estadísticamente significativas, presenta un valor de $p=0,080$ la relación con el “Ticket Medio”. En los centros con cuotas por “Debajo o igual a los 30€” los gestores realizan la tarea de “Inscripciones” en el 48,8% de los casos “Siempre”, mientras que en los centros de “31 a 50€”

esto ocurre en el 27,6% y en los centros con cuotas de “Más de 50€” no hay gestores que realizan “Siempre” esta tarea.

Tabla 166

Frecuencia de realización de tarea de Inscripciones (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo Contrat	Trab. C. Ajena	6,3	3,2	11,1	17,5	17,5	44,4	0,012
	Autonom	0	14,3	0	35,7	42,9	7,1	
Nº sedes	1	5,6	16,7	5,6	33,3	22,2	16,7	0,033
	2-20	7,4	0	18,5	14,8	29,6	29,6	
	>20	3,1	3,1	3,1	18,8	15,6	56,3	
Ticket Medio	≤30€	4,7	4,7	0	18,6	23,3	48,8	0,080
	31-50€	6,9	3,4	20,7	20,7	20,7	27,6	
	>50€	0	20,0	20,0	40,0	20,0	0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“**Tareas administrativas**”. El 65% de los gestores las realizan “Siempre” o “Casi siempre”. El “Número de empleados” es un factor que muestra diferencias significativas en la prueba de Chi-cuadrado ($p=0,002$). En la Tabla 167 vemos que los centros entre “31-40” empleados realizan “Siempre” esta tarea, el 55,2% si añadimos “Casi siempre”. Los centros con “21-30” empleados indican que lo realizan en un 25% “Siempre” y un 91,7% si añadimos “Casi siempre”. A continuación, los centros con “1-20 empleados” con el 33,3% “Siempre” y el 53,3% de los dos valores más altos y el caso de los centros de “Más de 40” empleados realizan “Siempre” esta tarea el 22,2% y el 44,4% con los dos ítems. Al igual que en el caso anterior, el “Ticket medio” no llega a ser estadísticamente significativo, quedándose en $p=0,074$, pero se

aprecia que los gestores de los centros con mayor ticket medio, por encima de los 50€, son los que menos realizan “Tareas administrativas”, con el 0% en el rango “Siempre” y un 20% en “Casi siempre”.

Tabla 167

Frecuencia de realización de Tareas Administrativas (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Nº empl.	1-20	0	13,3	13,3	20,0	20,0	33,3	0,002
	21-30	0	0	4,2	4,2	66,7	25,0	
	31-40	10,3	13,8	6,9	13,8	13,8	41,4	
	>40	0	0	0	55,6	22,2	22,2	
Ticket Medio	≤30€	4,7	7,0	4,7	14,0	44,2	25,6	0,074
	31-50€	3,4	6,9	10,3	13,8	17,2	48,3	
	>50€	0	20,0	0	60,0	20,0	0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Convenios”. El 24,7% de los gestores indican que realizan esta tarea “Siempre” o “Casi siempre” y destaca que el 31,4% indica que no lo ha realizado “Nunca” o “Casi nunca”. Al relacionarlo con la “Edad”, observamos en la Tabla 168 que los “Menores de 40 años” realizan esta tarea “Siempre” en el 3,9% de los casos y el 21,5% si añadimos el ítem “Casi siempre”. El grupo de “Mayor o igual a 40 años” indica realizar esta tarea “Siempre” el 19,2%, siendo el 30,7% al añadir “Casi siempre” (p=0,10). En la relación con el “Puesto”, son los gestores con cargos de “Dirección” los que indican en un 20,6% de los casos que realizan “Convenios” y son los gestores con cargos de “Coordinación” un 0%.

Tabla 168*Frecuencia de realización de Convenios (porcentaje)*

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	<40 años	31,4	13,7	15,7	17,6	17,6	3,9	0,010
	≥40 años	3,8	11,5	11,5	42,3	11,5	19,2	
Puesto	Dirección	11,8	8,8	14,7	35,3	8,8	20,6	0,006
	Coordin.	30,2	16,3	14,0	18,6	20,9	0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Contratos”. El 40,3% de los gestores indican realizar esta tarea “Siempre” o “Casi siempre” y el 19,5% “Nunca” o “Casi nunca”. Si observamos en la Tabla 169 esta tarea con la variable “Tipo de contrato” agrupado, vemos que el “Trabajador por cuenta ajena” no ha realizado “Nunca” esta tarea en un 15,9% de los casos y en un 14,3% lo ha realizado “Siempre”.

Tabla 169*Frecuencia de realización de Contratos (porcentaje)*

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo contrat	Trab. C. Ajena	15,9	7,9	4,8	30,2	27,0	14,3	0,039
	Autónom	0	0	28,6	35,7	14,3	21,4	
Puesto	Dirección	2,9	0	11,8	38,2	20,6	26,5	0,010
	Coordina	20,9	11,6	7,0	25,6	27,9	7,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

Los trabajadores “Autónomos” realizan en un 21,4% “Siempre” esta tarea. El *p valor* de la prueba de Chi-cuadrado es de 0,039. Con relación al “Puesto”, los gestores con cargo de “Dirección” realizan en un 26,5% de los casos “Siempre” esta tarea, frente al 7% de los puestos de “Coordinación” ($p=0,010$).

5.6.5. Tareas Realizadas En El Área De Equipamientos E Instalaciones Deportivas

Otra de las áreas se que analizan en esta tesis es la de “Equipamientos e instalaciones”. Siguiendo con la escala Likert “Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre”, preguntamos por la dedicación a varias tareas dentro de esta área, éstas son:

- Reglamentos, seguridad y normativas.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Pavimentos deportivos y maquinaria fitness.
- Coordinación del mantenimiento.
- Diseño y construcción.
- Energías renovables y suficiencia energética.

Vemos en la Tabla 170 que la tarea más realizada por los gestores deportivos de Andalucía es la de “Coordinación y mantenimiento”, realizada “Siempre” por el 29,9% de los gestores y “Casi siempre” por el 24,7%. A continuación, muestran más frecuencia en la “Aplicación de las nuevas tecnologías”, con 22,1% de los gestores en “Siempre” y “Casi siempre”. Destaca en el extremo contrario la tarea de “Energías renovables y suficiencia energética”, no realizada “Nunca” por el 37,7% de los encuestados.

En la

Figura 54 observamos que la frecuencia más frecuente es “Varias veces” en “Reglamentos, seguridad y normativas”, “Aplicación de nuevas Tecnologías”, “Pavimentos deportivos” y “Diseño y construcción”. La “Coordinación del mantenimiento”, además de ser la

tarea que realizan “Siempre” por el mayor porcentaje, también destaca en “Casi siempre” (24,7%) y “Varias veces” (27,3%).

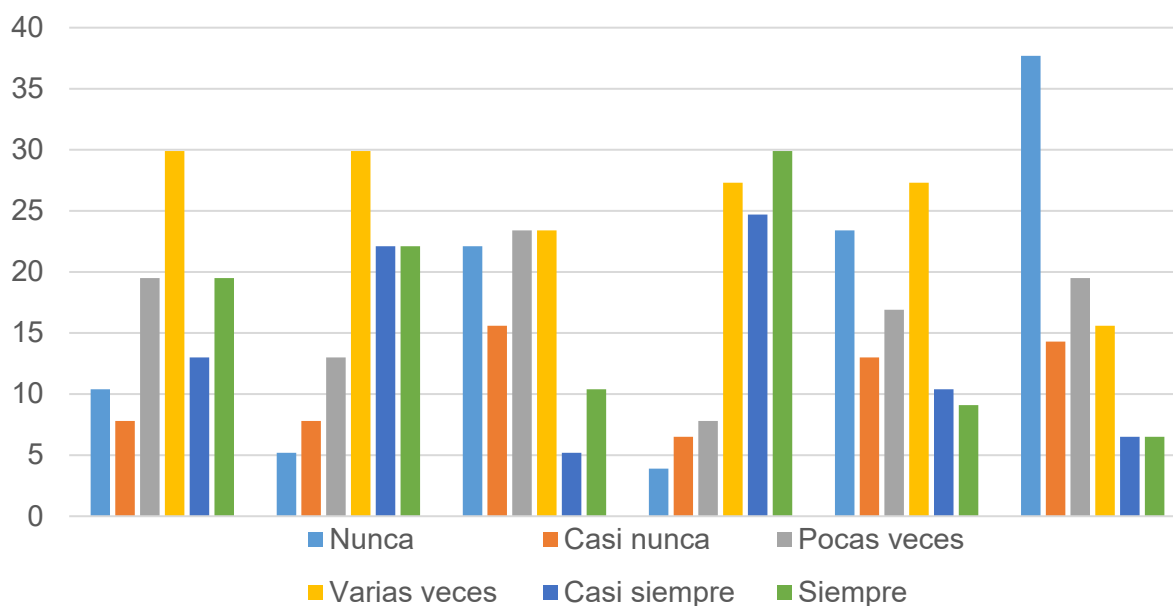
Tabla 170

Tareas realizadas por el gestor en el Área de Equipamientos e Instalaciones

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Reglamentos, seg. y normativas	N	11	9	21	33	14	21	110
	%	10,4	7,8	19,5	29,9	13	19,5	100
Aplicación de nuevas tec.	N	6	9	14	33	24	24	110
	%	5,2	7,8	13	29,9	22,1	22,1	100
Pavimentos deportivos	N	24	17	26	26	6	11	110
	%	22,1	15,6	23,4	23,4	5,2	10,4	100
Coordinación del mantenimiento	N	4	7	9	30	27	33	110
	%	3,9	6,5	7,8	27,3	24,7	29,9	100
Diseño y construcción	N	26	14	19	30	11	10	110
	%	23,4	13	16,9	27,3	10,4	9,1	100
Energías renov. y suf. energética	N	41	16	21	17	7	7	110
	%	37,7	14,3	19,5	15,6	6,5	6,5	100

Figura 54

Porcentaje de dedicación de los gestores al Área de Equipamientos e Instalaciones



Si relacionamos estas tareas con las variables del gestor o del centro deportivo, encontramos algunas diferencias significativas.

“**Reglamentos, Seguridad Y Normativas**”. La relación más relevante de esta tarea es con el “Puesto”, en la Tabla 171. Los puestos de “Dirección” la realizan en un 32,4% “Siempre” y un 17,6% “Casi siempre”, mientras que los de “Coordinación” indican un 9,3% en cada ítem. La prueba de Chi-cuadrado ofrece un valor de $p=0,050$.

Tabla 171

Frecuencia de realización de tarea Reglamentos, seguridad y normativas (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	5,9	2,9	11,8	29,4	17,6	32,4	0,050
	Coordin.	14,0	11,6	25,6	30,2	9,3	9,3	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Aplicación De Nuevas Tecnologías”. Al igual que el ítem anterior, también existen diferencias por el puesto ocupado para realizar más o menos esta tarea, con $p=0,016$ en la prueba de Chi-cuadrado (Tabla 172). Un 35,3% de los puestos de “Dirección” indican realizar “Siempre” esta tarea, frente al 11,6% de los puestos de “Coordinación”. Si sumamos los dos valores máximos (“Siempre” y “Casi siempre”) como alta frecuencia de realización, el 50% de los puestos de “Dirección” se encuentran en este rango frente al 39,5% de los puestos de “Coordinación”.

Tabla 172

Frecuencia de realización de la tarea Aplicación de nuevas tecnologías (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	2,9	0	8,8	38,2	14,7	35,3	0,016
	Coordin.	7,0	14,0	16,3	23,3	27,9	11,6	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Pavimentos Deportivos Y Maquinaria Fitness”. También en esta tarea el puesto vuelve a ser una variable que diferencia la realización de esta tarea, con un *p valor* de Chi-cuadrado de 0,004 (Tabla 173). Los puestos de “Dirección” indican que se han dedicado “Siempre” a esta tarea el 20,6% de ellos, mientras que los puestos de “Coordinación” están en un 2,3% en este rango y un 30,2% que “Nunca” lo han realizado. También el “Tipo de contrato” muestra diferencias ($p=0,003$) entre grupos, siendo los “Trabajadores por cuenta ajena” los que no realizan “Nunca” o “Casi nunca” en un 27% y 19%, respectivamente esta tarea. El valor más frecuente en los gestores Autónomos es el de “Varias veces”, con el 57,1%. La “Experiencia previa” es otro factor diferenciador, ya que los que tienen experiencias de “Más de 15 años” son los que realizan en un 44% de los casos la tarea “Siempre”, frente al 11,1% de los que se encuentran entre “5-15 años” y el 2,4% de los que tienen menos de 5 años de experiencia.

Tabla 173

Frecuencia de realización de tarea de aplicación de nuevas tecnologías (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	11,8	2,9	29,4	29,4	5,9	20,6	0,004
	Coordin.	30,2	25,6	18,6	18,6	4,7	2,3	
Contrat	Trab. C. Ajena	27,0	19,0	23,8	15,9	3,2	11,1	0,003
	Auton.	0	0	21,4	57,1	14,3	7,1	
Exper. Previa	< 4 años	22,0	22,0	31,7	17,1	4,9	2,4	0,12
	5-15 años	25,9	7,4	11,1	37,0	7,4	11,1	
	>15 años	11,1	11,1	22,2	11,1	0	44,4	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Coordinación Del Mantenimiento”. Como se ha mencionado antes, es la tarea más frecuentemente realizada, encontrando diferencias por nivel de estudios, diferenciando la posesión o no de titulación universitaria. En la Tabla 174 vemos que el 45% de los gestores “Sin titulación universitaria” realizan “Siempre” esta tarea, frente al 24,6% de los gestores “Con titulación universitaria”. Por otro lado, se ha comparado con el “Puesto”, y se encuentran diferencias significativas. El “Puesto” que realiza con más frecuencia esta tarea son los “Directores Generales”, con el 71,4%. El segundo puesto, el de “Gerente”, ya se encuentra en el 33,3%

Si consideramos las dos respuestas superiores juntas (“Siempre” y “Casi siempre”), el “Director General” indica el 85,7% y en segundo lugar sería el puesto de “Director Técnico”, con

el 64,7%, la prueba de Chi-cuadrado muestra que las diferencias entre puestos es significativa, con $p=0,019$.

Tabla 174

Frecuencia de realización de la tarea de coordinación del mantenimiento (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Est. Univer.	No	0	0	25,0	10,0	20,0	45,0	0,003
	Sí	5,3	8,8	1,8	33,3	26,3	24,6	
Puesto	Propiet./ Socio	0	0	8,3	33,3	25,0	33,3	0,019
	Director General	0	0	0	14,3	14,3	71,4	
	Gerente	0	0	0	40,0	33,3	26,7	
	Director Técnico	11,8	5,9	0	17,6	41,2	23,5	
	Director Dpto.	0	11,1	22,2	44,4	0	22,2	
	Coord./ Resp.	7,1	7,1	21,4	21,4	14,3	28,6	
	Otro	0	66,7	0	0	33,3	0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Diseño Y Construcción”. Esta tarea la realizan el 29,5% de los gestores “Siempre” o “Casi siempre”. En la Tabla 175 vemos que hay diferencias con diferentes variables. Por “Edad”, con $p=0,010$, gestores con “40 años o más” indican que el 19% de ellos realizan

“Siempre” esta tarea y el mismo porcentaje “Casi siempre”, mientras que los “Menores de 40” años indican el 3,9% y el 5,9% respectivamente.

Tabla 175

Frecuencia de realización de la tarea de diseño y construcción (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	<40 años	29,4	19,6	15,7	25,5	5,9	3,9	0,010
	≥40 años	11,5	0	19,2	30,8	19,2	19,2	
Puesto	Dirección	8,8	5,9	17,6	29,4	17,6	20,6	0,001
	Coord.	34,9	18,6	16,3	25,6	4,7	0	
Contrat	Trab. C. Ajena	28,6	15,9	15,9	25,4	7,9	6,3	0,038
	Auton.	0	0	21,4	35,7	21,4	21,4	
Est. Univer.	No	5,0	20,0	20,0	15,0	25,0	15,0	0,022
	Sí	29,8	10,5	15,8	31,6	5,3	7,0	
N^a Socios	1-300	9,1	0	0	36,4	18,2	36,4	0,008
	301 – 1.000	12,5	6,3	37,5	37,5	0	6,3	
	1.001 – 2.000	16,7	22,2	22,2	27,8	5,6	5,6	
	>2.000	37,5	15,6	9,4	18,8	15,6	3,1	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

Por puestos, con $p=0,001$, con los gestores de “Dirección” los que representan el 20,5% en la opción “Siempre” y 17,6% en “Casi siempre”, mientras que los de “Coordinación” no han señalado “Siempre” (0%) y un 4,7% “Casi siempre”. Con respecto al tipo de contrato, los gestores “Autónomos”, indican que el 21,4% lo realizan siempre y otro 21,4% “Casi siempre”, mientras que los “Trabajadores por cuenta ajena” realizan “Siempre” el 6,3% y “Casi siempre”

un 7,9%, el *p valor* es igual a 0,038. Relacionado con los estudios universitarios, los gestores sin este nivel de estudios desarrollan esta tarea un 15% “Siempre” y un 25% “Casi siempre”, frente al 7% y 5,3” respectivamente que indican los gestores con titulación universitaria, $p=0,022$. Por último, al relacionarlo con las variables del centro deportivo, vemos que el “Número de socios” presenta diferencias significativas ($p=0,008$), siendo los gestores de los centros de “1-300” socios los que realizan “Siempre” esta tarea en mayor medida, 36,4%.

Energías renovables y suficiencia energética. Es la tarea que menos se realiza de este grupo. En la Tabla 176 se encuentran diferencias significativas con algunas variables. Por “Puesto”, con $p=0,008$, son los gestores de “Dirección” los que representan el 14,7% en la opción “Siempre” y 11,8% en “Casi siempre”, mientras que los de “Coordinación” no han señalado “Siempre” (0%) y lo han hecho un 2,3% en “Casi siempre”.

Tabla 176

Frecuencia de realización de la tarea de diseño y construcción (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	23,5	11,8	14,7	23,5	11,8	14,7	0,008
	Coord.	48,8	16,3	23,3	9,3	2,3	0	
Contrat	Trab. C. Ajena	44,	14,3	17,5	15,9	3,2	4,8	0,029
	Auton.	7,1	14,3	28,6	14,3	21,4	14,3	
Antig. Actual	< 5 años	52,6	18,4	13,2	7,9	2,6	5,3	0,011
	5-15 años	22,6	6,5	25,8	29,0	12,9	3,2	
	>15 años	25,0	25,0	25,0	0	0	25,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

Con respecto al “Tipo de contrato”, los gestores “Autónomos”, indican que el 14,3% lo realizan siempre y el 21,4% “Casi siempre”, mientras que los “Trabajadores por cuenta ajena” realizan “Siempre” el 4,8% y “Casi siempre” un 3,2%, el *p valor* es igual a 0,029. Relacionado la “Antigüedad en el puesto actual”, los gestores con “Más de 15 años” realizan un 25% esta función, frente al 3,2% de los gestores con “5-15 años” ($p=0,011$).

5.6.6. Tareas Realizadas En El Área De Planificación De Actividades

Una de las áreas donde intervienen tradicionalmente los gestores deportivos es la de la planificación de las actividades deportivas. Siguiendo con la escala Likert “Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre”, preguntamos por la dedicación a varias tareas dentro de esta área:

- Análisis de la realidad y el entorno.
- Diseño de Planes estratégicos.
- Programación y Organización de actividades.
- Evaluación y control de actividades.
- Búsqueda y análisis de nuevas tendencias.

Vemos en la Tabla 177 que la tarea más realizada por los gestores son las de “Programación y Organización de actividades” y “Evaluación y control de actividades”, ambas con el 45,5% y también ambas con el 33,8% en “Casi siempre”. En tercer lugar, los gestores deportivos marcan la “Búsqueda y análisis de nuevas tendencias”, con el 31,2% indicando que la realizan “Siempre”. En la Figura 55 apreciamos mejor que las dos tareas indicadas como más realizadas destacan en la frecuencia “Siempre” y en todas hay pocas respuestas que indiquen que no realizan estas tareas “Nunca” o “Casi nunca”.

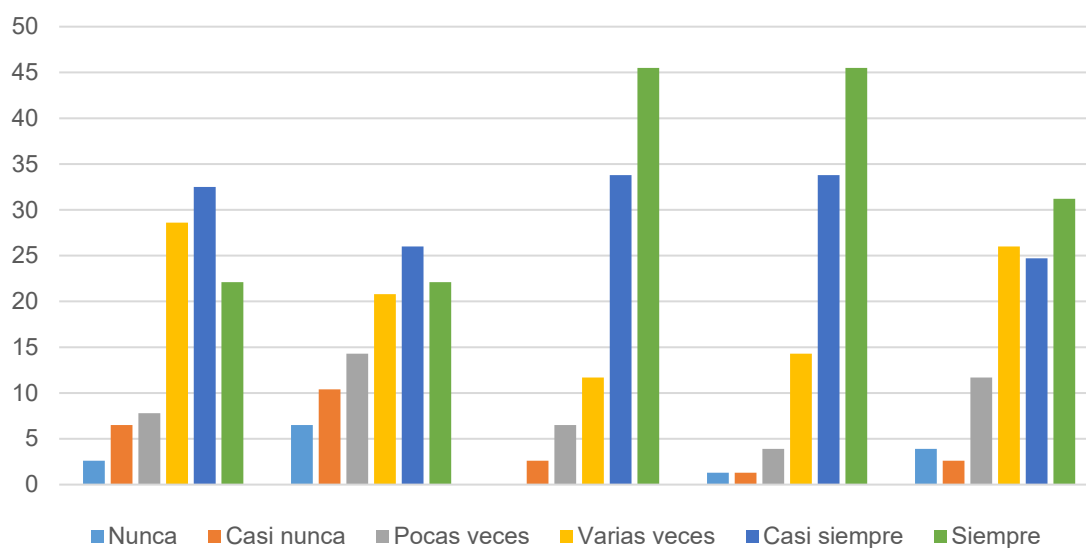
Tabla 177

Tareas realizadas por el gestor en el Área de Planificación de Actividades

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Análisis realidad y entorno	N	3	7	9	31	36	24	110
	%	2,6	6,5	7,8	28,6	32,5	22,1	100
Diseño de Planes estratégicos	N	7	11	16	23	29	24	110
	%	6,5	10,4	14,3	20,8	26	22,1	100
Programación y Organiz. Activ.	N	0	3	7	13	37	50	110
	%	0	2,6	6,5	11,7	33,8	45,5	100
Eval. y control de actividades	N	1	1	4	16	37	50	110
	%	1,3	1,3	3,9	14,3	33,8	45,5	100
Búsqueda y anál. nuevas tenden.	N	4	3	13	29	27	34	110
	%	3,9	2,6	11,7	26	24,7	31,2	100

Figura 55

Tareas realizadas por el gestor en el Área de Planificación de Actividades (porcentaje)



Si analizamos las tareas individualmente cruzándolas con las variables del gestor y del centro deportivo, observamos algunas diferencias significativas.

“Análisis de la realidad y el entorno”. Un 54,6% de los gestores indican que realizan esta actividad “Siempre” o “Casi siempre”, Tabla 178. En la relación con otras variables, vemos en la Tabla 178 que el tamaño del centro según el número de socios es un factor diferenciador, siéndolos gestores de los centros de “Más de 2.000” socios los que realizan en mayor medida esta tarea, con el 34,4% “Siempre” y el 25% “Casi siempre”, $p=0,047$. Con respecto al “Tipo de gestión”, los gestores de centros “Privados” actúan más en esta tarea, 61,5% “Siempre” o “Casi siempre”, frente al 54,6% de los gestores de centros “Concesionales” ($p=0,039$).

Tabla 178

Frecuencia de realización de tarea de análisis de la realidad y el entorno (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Nº socios	1-300	18,2	0	0	18,2	45,5	18,2	0,047
	301 – 1.000	0	12,5	6,3	25,0	43,8	12,5	
	1.001 – 2.000	0	5,6	5,6	50,0	27,8	11,1	
	>2.000	0	6,3	12,5	21,9	25,0	34,4	
Tipo Gestión	Privado	3,8	3,8	1,9	28,8	34,6	26,9	0,039
	Concesión	2,6	6,5	7,8	28,6	32,5	22,1	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Diseño de Planes estratégicos”. Dentro de esta área, es la función que menos gestores las marcan como realizada “Siempre” o “Casi siempre”, con un 48,1%. Como vemos en la Tabla 179, se encuentran diferencias estadísticamente significativas al cruzarla con el “Puesto” agrupado ($p=0,036$). El 32,4% de los gestores de “Dirección” indican que lo realizan “Siempre” y el 35,3% “Casi siempre”, frente al 14% y 18,6% respectivamente que indican los gestores de puestos de “Coordinación”.

Tabla 179

Frecuencia de realización de tarea de diseño de planes estratégicos (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	5,9	5,9	2,9	17,6	35,3	32,4	0,036
	Coordin.	7,0	14,0	23,3	23,3	18,6	14,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Programación y Organización de actividades”. Como se ha mencionado antes, esta tarea, junto a la “Evaluación y control de actividades” son las que más realizan los gestores dentro de esta área, con el 79,3%. Podemos apreciar en la Tabla 180 que no hay gestores que no la hayan realizado alguna vez. Solo encontramos relación significativa al cruzarla con las variables del gestor y del centro en el “Nivel de estudios”. El 47,5% de los gestores “Con titulación universitaria” realizan “Siempre” esta tarea, y el 38,6% “Casi siempre”, es decir, el 86,1%. Sin embargo, los gestores “Sin titulación universitaria” responden “Siempre” en el 40% de los casos y “Casi siempre” en el 20%, en total el 60%.

Tabla 180

Frecuencia de realización de programación y organización de actividades (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Est.	No	0	10,0	5,0	25,0	20,0	40,0	0,021
Univer.	Si	0	0	7,0	7,0	38,6	47,5	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Evaluación y control de actividades”. Esta es la otra función, junto a la anterior, con más respuestas de “Siempre”, 45,5% y “Casi siempre”, 33,8%. Incluso en esta tarea, hay más respuestas en “Varias veces” que la tarea de “Programación”, Tabla 181. Solo una variable ofrece resultados estadísticamente significativos, que es la “Tipología de gestión” (p=0,023). Los gestores de centros “Privados” actúan más en esta tarea, 51,9% “Siempre” y 36,5% “Casi siempre”, frente al 32% y 28% respectivamente de los gestores de centros “Concesionales”.

Tabla 181

Frecuencia de realización de la tarea de evaluación y control (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo Gestió	Privado	1,9	0	0	9,6	36,5	51,9	0,023
n	Concesi.	0	4,0	12,0	24,0	28,0	32,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Búsqueda y análisis de nuevas tendencias”. Podemos ver en la Tabla 182 que el 31,2% de los gestores indican que “Siempre” realizan esta tarea y el 24,7 “Casi siempre”, en total un 55,9% de los encuestados. No existen variables ni del gestor ni del centro deportivo

que indiquen diferencias estadísticamente significativas ($p < 0,05$), por lo que indicamos en la tabla la variable “Número de sedes”, que ha obtenido un valor en la prueba de Chi-cuadrado de $p = 0,57$. Observamos que los gestores que pertenecen a cadenas de “Más de 20 centros” realizan “Siempre” esta tarea el 31,2%. Los gestores de cadenas de “2-20 centros” responden “Siempre” en el 25,9% de los casos, pero si consideramos de forma conjunta “Siempre” y “Casi siempre”, serían estos gestores lo que más realizan esta función, con el 66,6%.

Tabla 182

Frecuencia de realización de búsqueda y análisis de nuevas tendencias (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Nº sedes	1	5,6	0	0	44,4	22,2	27,8	0,057
	2-20	3,7	3,7	3,7	22,2	40,7	25,9	
	>20	3,9	2,6	11,7	26,0	24,7	31,2	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

5.6.7. Tareas Realizadas En El Área De Recursos Humanos

Otra de las áreas consultadas a los gestores es la relacionada con la gestión de personal. Al igual que las áreas anteriores, se ha utilizado la escala Likert “Nunca/ Casi nunca/ Pocas veces/ Varias veces/ Casi siempre/ Siempre”, preguntamos por la dedicación a varias tareas dentro de esta área:

- Liderazgo, dirección y dinámica de grupos.
- Determinación de funciones de puestos de trabajo.
- Selección de personal.
- Evaluación del desempeño.

- Mediación en conflictos laborales.
- Retribución según cumplimiento de objetivos.

Dentro de las funciones del área de “Recursos humanos” , observamos en la Tabla 183 que la que más realizan los gestores es la “Selección de personal”, en la que el 48,6% han indicado que han realizado “Siempre”, seguido de la función de “Retribución según cumplimiento de objetivos”, realizada “Siempre” por el 41,6% de los encuestados.

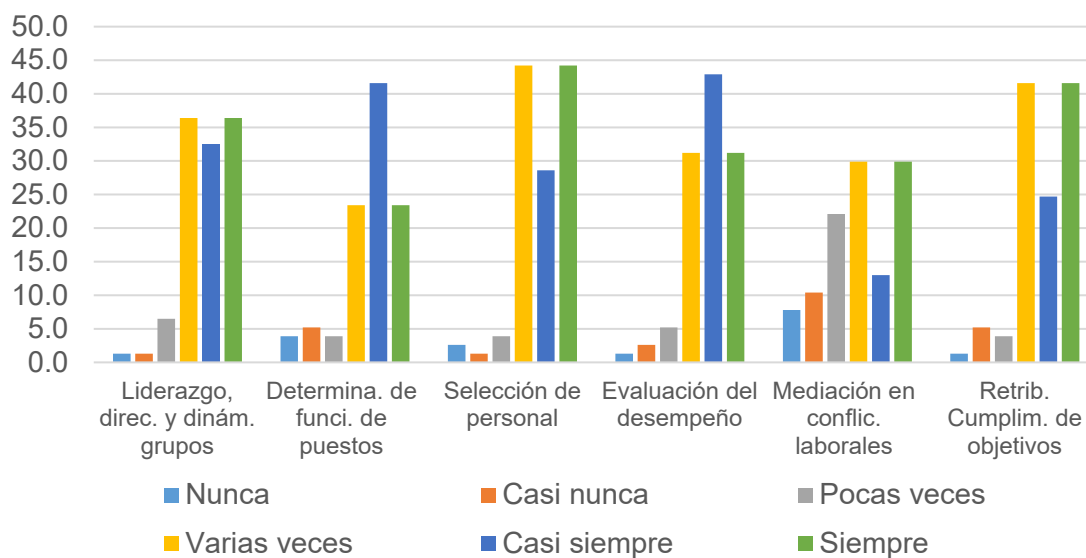
Tabla 183

Tareas realizadas por el gestor en el Área de Recursos Humanos

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Liderazgo, direc. y dinám. grupos	N	1	1	7	24	36	40	110
	%	1,3	1,3	6,5	22,1	32,5	36,4	100
Determina. de funci. de puestos	N	4	6	4	24	46	26	110
	%	3,9	5,2	3,9	22,1	41,6	23,4	100
Selección de personal	N	3	1	4	21	31	49	110
	%	2,6	1,3	3,9	19,5	28,6	44,2	100
Evaluación del desempeño	N	1	3	6	19	47	34	110
	%	1,3	2,6	5,2	16,9	42,9	31,2	100
Mediación en conflic. laborales	N	9	11	24	19	14	33	110
	%	7,8	10,4	22,1	16,9	13,0	29,9	100
Retrib. Cumplim. de objetivos	N	1	6	4	26	27	46	110
	%	1,3	5,2	3,9	23,4	24,7	41,6	100

Figura 56

Porcentaje de tareas realizadas por el gestor en el área de Recursos Humanos



En la Figura 56 observamos que en “Selección de personal”, “Retribución por objetivos” y “Mediación en conflictos laborales” destacan los ítem “Siempre” y “Varias veces”. En el caso de la “Evaluación del desempeño” y “Definición de puestos de trabajo”, destaca la respuesta “Casi siempre”.

Presentamos a continuación la relación de estos ítems de gestión de personal con las variables del gestor o del centro deportivo.

“**Liderazgo, dirección y dinámica de grupos**”. El 36,4% de los gestores indican que realizan “Siempre” esta función y el 32,5% “Casi siempre”. Por otro lado, son muy pocos los que indican que no han realizado “Nunca” esta tarea (1,3%) o “Casi nunca” (1,3%). No se han encontrado diferencias significativas con ninguna variable, salvo los indicios de la variable tamaño del centro, según el número de socios, reflejando la prueba de Chi-cuadrado un *p* valor de 0,87.

“**Determinación de funciones de puestos de trabajo**”. En la Tabla 184 vemos que la respuesta más frecuente en esta función ha sido “Casi siempre”, contestada por el 41,6% de los gestores y “Siempre”, por el 23,4%, es decir, el 65% de los gestores en el rango alto de respuesta. Observamos diferencias significativas por el tamaño del centro en función del “Número de socios” ($p=0,016$), ya que son los gestores de los centros con menos socios (1-300) los que indican en mayor medida que realizan “Siempre” esta función, con el 54,5%, seguido de los centros con mayor número de socios (Más de 2.000) con el 31,3%.

Sin llegar al nivel de significación establecido en $p<0,05$, destacamos las diferencias observadas por “Puesto”, con $p=0,066$, donde vemos que el 38,2% de los gestores que ocupan puestos de “Dirección” realizan “Siempre” esta función, frente al 11,6% de los puestos de “Coordinación”.

Tabla 184

Frecuencia de realización de determinar funciones de puestos de trabajo (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Nº socios	1-300	9,1	0	0	0	36,4	54,5	0,016
	301 – 1.000	0	0	0	31,3	68,8	0	
	1.001 – 2.000	5,6	0	11,1	33,3	38,9	11,1	
	>2.000	3,1	12,5	3,1	18,8	31,1	31,3	
	Dirección	2,9	2,9	0	14,7	41,2	38,2	
Coordina	4,7	7,0	7,0	27,9	41,9	11,6		

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Selección de personal”. Ya se ha comentado que es la respuesta que más porcentaje de “Siempre” han indicado los gestores es la de selección (44,2%), y si lo unimos a “Casi siempre”, obtenemos el 72,8% de los gestores. Podemos ver en la Tabla 185 que si lo relacionamos con el “Puesto”, los gestores deportivos con perfil de “Dirección” indican que “Siempre” realizan esta función en un 52,9% de los casos, mientras que los gestores de puestos de “Coordinación” lo hacen en un 37,2% ($p=0,045$). Con la variable de posesión o no de estudios universitarios, el 45,5% de los gestores “Con titulación universitaria” realiza estas funciones “Siempre”, frente al 40% de los que no tienen estudios, los cuales destacan en la respuesta “Pocas veces”, señala por el 15% de estos gestores sin titulación universitaria, se obtiene un p valor de 0,045 en la prueba de Chi-cuadrado.

Tabla 185

Frecuencia de realización de la tarea de selección de personal (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X^2)
Puesto	Dirección	0	0	0	8,8	38,2	52,9	0,045
	Coordinación	4,7	2,3	7,0	27,9	20,9	37,2	
Est. Univer.	No	0	0	15,0	10,0	35,0	40,0	0,045
	Si	3,5	1,8	0	22,8	26,3	45,6	

X^2 nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Evaluación del desempeño”. El 31,2% de los gestores indican que “Siempre” ha realizado esta función y el 42,9% indican que “Casi siempre”, es decir, el 74,1%, lo que representa el valor más elevado uniendo estas dos respuestas del área de “Recursos humanos”. En la Tabla 186 vemos que se encuentran diferencias al considerar la modalidad de gestión del centro. Los gestores de los centros “Privados” indican con mayor porcentaje (42,3%) que realizan esta función “Siempre” que los gestores de los centros “Concesionales” (8%).

Tabla 186

Frecuencia de realización de la tarea de evaluación del desempeño (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo Gestión	Privado	1,9	1,9	3,8	9,6	40,4	42,3	0,024
	Concesi.	0	4,0	8,0	32,0	48,0	8,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Mediación en conflictos laborales”. Con el 42,9% de los gestores que han respondido que la realizan “Siempre” o “Casi siempre”, es la función con menos porcentaje de esta área. Hay además un 18,2% que no lo han realizado “Nunca” o “Casi nunca”. Mostramos en la Tabla 187 que se encuentran diferencias con la variable de “Edad”, en la que el 65,4% de los gestores con “40 años o más” han realizado esta función “Siempre”, frente al 29,4% de los “Menores de 40 años”, p=0,012. Otra variable que presenta diferencias significativas es la “Experiencia previa”, con el 88,9% de los gestores con experiencia de “15 años o más” que “Siempre” han realizado esta función, mientras que lo han realizado el 37% de lo que disponen

de “5-14 años” de experiencia previa y el 34,1% de los que tenían “Menos de 5 años” de experiencia ($p=0,027$)

Tabla 187

Frecuencia de realización de la tarea de mediación en conflictos laborales (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	< 40 años	0	3,9	3,9	29,4	33,3	29,4	0,012
	≥ 40 años	3,8	7,7	3,8	11,5	7,7	65,4	
Exper. Previa	< 5 años	2,4	0	4,9	34,1	24,4	34,1	0,027
	5-14 años	0	14,8	3,7	14,8	29,6	37,0	
	≥ 15 años	0	0	0	0	11,1	88,9	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“**Retribución según cumplimiento de objetivos**”. El 41,6% de los gestores la realizan “Siempre” y el 24,7% Casi siempre”, por lo que el 66,3% están un valor alto de realización de esta función. No se han encontrado diferencias significativas con las variables personales de los gestores ni de los centros deportivos.

5.6.8. Tareas Realizadas En El Área De Ventas, Marketing Y Calidad

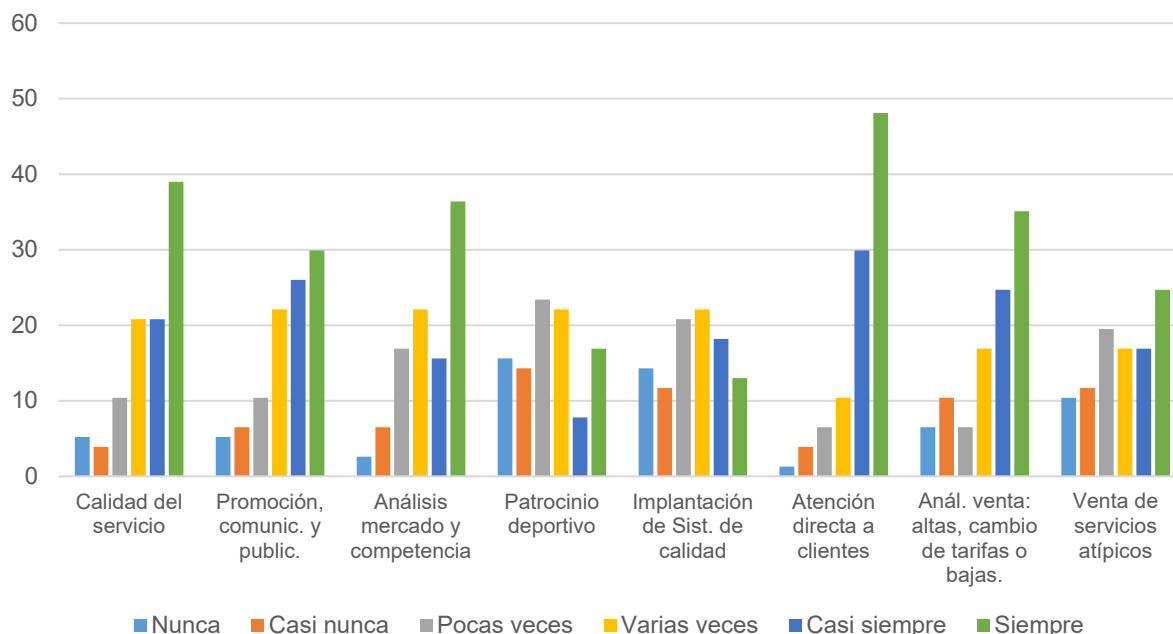
Unimos en esta área las funciones de ventas, marketing y calidad, planteado a los gestores los siguientes ítems:

- Calidad del servicio.
- Promoción, comunicación y publicidad.
- Análisis de mercado y de la competencia.
- Patrocinio deportivo.
- Implantación de Sistemas de calidad.
- Atención directa a clientes.
- Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas.
- Venta de servicios atípicos.

En la Figura 57 podemos ver que, tras la “Atención a clientes” y “Calidad del servicio”, el “Análisis del mercado y de la competencia” con el 36,4% y el “Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas” con el 35,1% en la respuesta “Siempre”.

Figura 57

Porcentaje de dedicación a tareas del Área de ventas, marketing y calidad



En la Tabla 188 vemos que la función de “Atención directa a clientes” destaca con el 48,1% de los gestores deportivos indicando que “Siempre” la realizan, seguida del “Calidad del

servicio”, con el 39%. En el extremo contrario, la “Implantación de un sistema de calidad” es la que menos porcentaje que realizan “Siempre” indican, con el 13%.

Tabla 188

Tareas realizadas por el gestor en el Área de ventas, marketing y calidad

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Calidad del servicio	N	6	4	11	23	23	43	110
	%	5,2	3,9	10,4	20,8	20,8	39,0	100
Promoción, comunic. y public.	N	6	7	11	24	29	33	110
	%	5,2	6,5	10,4	22,1	26	29,9	100
Análisis mercado y competencia	N	3	7	19	24	17	40	110
	%	2,6	6,5	16,9	22,1	15,6	36,4	100
Patrocinio deportivo	N	17	16	26	24	9	19	110
	%	15,6	14,3	23,4	22,1	7,8	16,9	100
Implantación de Sist. de calidad	N	16	13	23	24	20	14	110
	%	14,3	11,7	20,8	22,1	18,2	13,0	100
Atención directa a clientes	N	1	4	7	11	33	53	110
	%	1,3	3,9	6,5	10,4	29,9	48,1	100
Anál. venta: altas, cambio de tarifas o bajas.	N	7	11	7	19	27	39	110
	%	6,5	10,4	6,5	16,9	24,7	35,1	100
Venta de servicios atípicos	N	11	13	21	19	19	27	110
	%	10,4	11,7	19,5	16,9	16,9	24,7	100

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Calidad del servicio”. El 39% de los gestores indican que lo realizan “Siempre” y el 20,8% “Casi siempre”, es decir, el 59,8% de los gestores se sitúan en el rango alto de esta función. Mostramos en la Tabla 189 las diferencias significativas encontradas al relacionarlo con dos variables. Por un lado, el “Puesto”, respondiendo los gestores con nivel de “Dirección” que realizan el 50% esta función “Siempre”, frente al 30,2% de los gestores con cargos de “Coordinación”, con *p valor* de 0,036 en la prueba de Chi-cuadrado. Por otro lado, el tipo de gestión del centro, ya que el 48,1% de los gestores de los centros privados indican que “Siempre” realizan esta tarea frente al 20% de los gestores de centros concesionales.

Tabla 189

Frecuencia de realización de la tarea de calidad del servicio (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	0	0	5,9	14,7	29,4	50,0	0,036
	Coordina	9,3	7,0	14,0	25,6	14,0	30,2	
Tipo Gestión	Privado	7,7	0	7,7	17,3	19,3	48,1	0,017
	Concesi.	0	12,0	16,0	28,0	24,0	20,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Promoción, comunicación y publicidad”. El 29,9% de los gestores indican que lo realizan “Siempre” y el 26% “Casi siempre”, es decir, el 55,9% de los gestores se sitúan en el rango alto de esta función. No hay diferencias significativas al relacionarlo con el resto de variables. Destacamos en la Tabla 190 las diferencias por puesto en la prueba de Chi-cuadrado con un *p valor* de 0,074, observando que los puestos de “Dirección” realizan “Siempre” esta función en el 38,2% de los casos y “Casi siempre” en el 32,4%, frente al 23,3% y 20,9% respectivamente de los puestos de “Coordinación”.

Tabla 190

Frecuencia de realización de promoción, comunicación y publicidad (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	0	2,9	2,9	23,5	32,4	38,2	0,074
	Coordina	9,3	9,3	16,3	20,9	20,9	23,3	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Análisis de mercado y de la competencia”. La respuesta “Siempre” ha sido elegida por el 36,4%, sin embargo, el resto de los gestores se reparten por las distintas respuestas “Pocas veces” (16,9%), “Varias veces” (22,1%) y “Casi siempre” (15,6%). No se han encontrado diferencias significativas con otras variables.

“Patrocinio deportivo”. La respuesta más repetida de esta función es el 23,4% “pocas veces” y el 22,1% de “Varias veces”. El 24,7% lo han realizado “Siempre” o “Casi siempre” y el 29,9% “Nunca” o “Casi nunca”. En la Tabla 191 vemos el análisis por “Puesto”, se encuentra significación con *p valor* de 0,037. Los puestos de “Dirección” realizan “Siempre” esta función en el 26,5% de los casos, frente al 9,3% de los puestos de “Coordinación”. En el extremo contrario, los coordinadores no la han realizado “Nunca” el 23,3% de los encuestados y el 5,9% de los directivos.

Tabla 191

Frecuencia de realización de patrocinio deportivo (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	5,9	8,8	17,6	29,4	11,8	26,5	0,037
	Coordina	23,3	18,6	27,9	16,3	4,7	9,3	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Implantación de Sistemas de calidad”. El 13% de los gestores han indicado que realizan “Siempre” esta función y un 14,3% “Nunca” la han realizado. Los mayores valores se encuentran en las respuestas centrales, Tabla 192, “Pocas veces” (20,8) y “Varias veces” (22,1%). La prueba de Chi-cuadrado nos indica diferencias significativas, $p=0,040$ en su relación con la variable “Tipo de gestión”, Tabla 192. Los gestores de centros “Privados” se sitúan con mas presencia en los extremos, un 15,4% lo ha realizado “Siempre” y un 19,2% “Nunca”, mientras que los gestores de centros “Concesionales”, un 8% lo han hecho “Siempre” y un 4% “Nunca”, destacando que el 28% lo han realizado “Casi siempre”.

Tabla 192

Frecuencia de realización de implantación de sistemas de calidad (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo Gestión	Privado	19,2	5,8	25,0	21,2	13,5	15,4	0,040
	Concesi.	4,0	24,0	12,0	24,0	28,0	8,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Atención directa a clientes”. Es la función más realizada de esta área, con un 78% de los gestores que la han realizado “Siempre” o “Casi siempre” y 5,2% que no la han realizado “Nunca”. El análisis estadístico indica que hay diferencias significativas en función de la “Modalidad de gestión” (Tabla 193), con p valor de 0,033 en la prueba de Chi-cuadrado. El 57,7% de los gestores de centros “Privados” lo ha realizado “Siempre” y un 26,9% “Casi siempre”, mientras que los gestores de centros “Concesionales”, un 28% lo han hecho “Siempre” y un 36% “Casi siempre”.

Tabla 193

Frecuencia de realización de la tarea de atención directa a clientes (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Tipo Gestión	Privado	1,9	0	3,8	9,6	26,9	57,7	0,033
	Concesi.	0	12,0	12,0	12,0	36,0	28,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas”. El 59,8% de los gestores indican que realizan esta función “Siempre” o “Casi siempre”. Un 16,9% indican que no lo han realizado “Nunca o “casi nunca”. En el análisis estadístico, Tabla 194, hay significación con la variable “Puesto”, los gestores de puestos de “Dirección” han realizado un 47,1% esta función “Siempre” frente al 25,6% de los puestos de “Coordinación”, con *p valor* de 0,021.

Tabla 194

Frecuencia de realización de la tarea análisis de ventas (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Puesto	Dirección	0	5,9	0	14,7	32,4	47,1	0,021
	Coordina	11,6	14,0	11,6	18,6	18,6	25,6	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Venta de servicios atípicos”. El 41,6% de los gestores indican que han realizado esta función “Siempre” o “Casi siempre” y un 22,1% no la han realizado “Nunca” o “Casi

nunca”. No se han encontrado relaciones con otras variables que muestren diferencias significativas.

5.6.9. Tareas Realizadas En El Área De Contabilidad

Mostramos los resultados del área de contabilidad, con la misma escala Likert que las áreas anteriores, preguntando a los gestores por las siguientes funciones:

- Elaboración de presupuestos.
- Balances y planificación del gasto.
- Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos.
- Obtención de recursos.
- Estudios de costes.

En esta área, vemos en la Tabla 195 que los porcentajes de gestores que realizan “Siempre” estas funciones son bajas, siendo la “Elaboración de presupuestos” la que más frecuencia tiene con el 22,1%. Si sumamos las categorías “Siempre” y “Casi siempre”, esta función suma el 36,4% y la función “Balances y planificación del gasto” suma en estas dos categorías el 39%.

En la Figura 58 observamos el reparto de las respuestas por las distintas categorías, destacando en la mayoría de ellas la respuesta “Nunca”, principalmente en la tarea de “Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos”, en la que el 44.2% no la han realizado “Nunca”. Este ítem se ha importado del cuestionario PGDN15 para gestores deportivos municipales, y se mantuvo en este cuestionario dirigido a los gestores de centros deportivos privados por los centros concesionales, que tal y como se ha definido anteriormente, son instalaciones de titularidad pública pero con gestión privada. Estos centros, en muchos casos, se basan en pliegos de prescripciones técnicas (PPT) que regulan los precios o ciertas normativas.

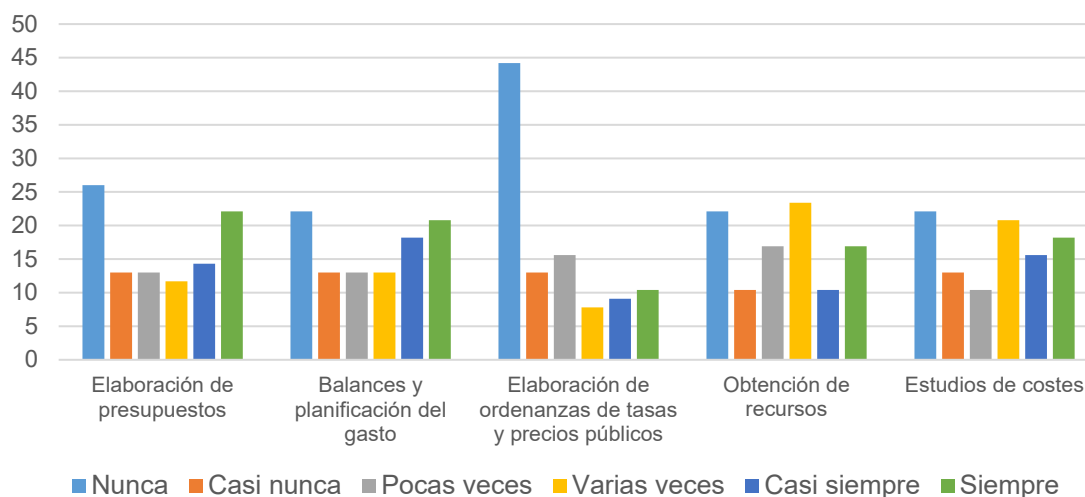
Tabla 195

Tareas realizadas por el gestor en el Área de contabilidad

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	Total
Elaboración de presupuestos	N	29	14	14	13	16	24	110
	%	26	13	13	11,7	14,3	22,1	100
Balances y planificación del gasto	N	24	14	14	14	20	23	110
	%	22,1	13	13	13	18,2	20,8	100
Elab. ordenanzas tasas y prec. p.	N	49	14	17	9	10	11	110
	%	44,2	13	15,6	7,8	9,1	10,4	100
Obtención de recursos	N	24	11	19	26	11	19	110
	%	22,1	10,4	16,9	23,4	10,4	16,9	100
Balances y planificación del gasto	N	24	14	11	23	17	20	110
	%	22,1	13	10,4	20,8	15,6	18,2	100

Figura 58

Porcentaje de dedicación a tareas realizadas por el gestor en el área de contabilidad



Analizamos a continuación cada una de las funciones y las relacionamos con las variables de los gestores y de los centros deportivos.

“Elaboración de presupuestos”. El 36,4% de los gestores lo ha realizado “Siempre” o “Casi siempre”, sin embargo, en el extremo contrario, el 39% no lo ha realizado “Nunca” o “Casi nunca”. Al relacionarlo con el resto de las variables, podemos ver en la Tabla 196, que se encuentran diferencias significativas con varias.

Según la “Edad” del gestor deportivo, el 42,3% que tienen “40 años o más” han realizado “Siempre” esta función, frente al 11,8% de los “Menores de 40 años”, con un resultado en la prueba estadística de $p=0,033$ en la prueba de Chi-cuadrado. Según el “Puesto”, el 32,4% de los gestores con cargos de “Dirección”, han realizado “Siempre” esta función y el 23,5% “Casi siempre”, en total el 55,9% se encuentra en una realización alta, mientras que los gestores con puestos de “Coordinación” suman en estas dos respuestas el 21%, en la prueba de Chi-cuadrado el resultado de p valor es 0,017.

Con respecto a la “Antigüedad en el puesto actual”, el 50% de los gestores deportivos de Andalucía, con “Más de 15 años” de antigüedad han realizado esta función “Siempre”, frente al 32,3% de los que tienen “5-15 años” y el 7,0% de los que tienen “Menos de 5 años” de antigüedad en el puesto actual. Por último, se han encontrado diferencias significativas con un resultado de $p=0,039$ en la prueba de Chi-cuadrado en la variable “Número de centros” de la empresa a la que pertenece el gestor, el 25% de los gestores de empresas de “Más de 20 centros” ha realizado “Siempre” esta función, mientras que los de “2-20 centros” indican el 22,2% y los de centros independientes el 16,7%

Tabla 196*Frecuencia de realización de la tarea de elaboración de presupuestos (porcentaje)*

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	< 40 años	25,5	17,6	13,7	15,7	15,7	11,8	0,033
	≥ 40 años	26,9	3,8	11,5	3,8	11,5	42,3	
Puesto	Dirección	11,8	5,9	14,7	11,8	23,5	32,4	0,017
	Coordina	37,2	18,6	11,6	11,6	7,0	14,0	
Antig. actual	< 5 años	34,2	23,7	15,8	13,2	5,3	7,9	0,005
	5-15 años	12,9	3,2	12,9	12,9	25,8	32,3	
	>15 años	37,5	0	0	0	12,5	50,0	
Nº centros	1	27,8	5,6	0	22,2	27,8	16,7	0,039
	2-20	22,2	3,7	25,9	11,1	14,8	22,2	
	>20	28,1	25,0	9,4	6,3	6,3	25,0	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Balances y planificación del gasto”. En esta función son los gestores más expertos los que presentan porcentajes mayores en la realización de los balances y planificación del gasto. En la Tabla 197, vemos que según la antigüedad en el puesto actual, con $p=0,032$, el 37,5% de los gestores con “Más de 15 años” han realizado “Siempre” esta función, mientras que lo hacen el 29% de los gestores con “5-15 años” y el 10,5% de los gestores con “Menos de 5 años” de antigüedad. La variable “Experiencia previa” también presenta diferencias significativas, con $p=0,016$ al mostrar los gestores con “Más de 15” el 55,6% en la respuesta

“Siempre”, frente al 18,5% de los gestores con “5-15” años y el 14,6% de los gestores con “Menos de 5” años de experiencia previa al puesto actual.

Tabla 197

Frecuencia de realización de la tarea de elaboración de presupuestos (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Antig. actual	< 5 años	28,9	21,1	13,2	18,4	7,9	10,5	
	5-15 años	9,7	6,5	16,1	9,7	29,0	29,0	0,032
	>15 años	37,5	0	0	0	25,0	37,5	
Experi. previa	< 5 años	34,1	17,1	12,2	14,6	7,3	14,6	
	5-15 años	7,4	11,	18,5	11,1	33,3	18,5	0,016
	>15 años	11,1	0	0	11,1	22,2	55,6	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos”. Destaca que el 44,2% de los gestores no lo han realizado “Nunca” y el 9,1% lo han realizado “Siempre”. Es una función asociada a la administración pública, presente solo en algunas circunstancias de gestión indirecta de instalaciones públicas, pero no se han encontrado diferencias significativas en ninguna variable.

“Obtención de recursos”. Esta función la han realizado “Siempre” el 16,9% y “Casi siempre” el 10,4% de los gestores, mientras que el 22,1% no la ha realizado “Nunca” y el 10,4% “Casi nunca”. Se encuentran diferencias significativas con tres variables, Tabla 198. Por

“Edad”, son los gestores de “Más de 40 años” los realizan en mayor medida esta función “Siempre”, en un 38,5%, frente al 5,9% de los gestores con “Menos de 40 años”, con $p=0,008$ en la prueba de Chi-cuadrado. La variable “Puesto” también muestra diferencias significativas, $p=0,014$, mostrando los gestores de “Dirección” un 26,5% en la respuesta “Siempre” frente al 9,3% de los puestos de “Coordinación”. Por último, la variable de “Antigüedad en el puesto actual” muestra $p= 0,018$ al indicar los gestores con “Más de 15 años” de antigüedad que el 37,5% realizan “Siempre” esta tarea, frente al 22,6% de los gestores con “5-15 años” y el 7,9% de los que tienen “Menos de 5 años” de antigüedad.

Tabla 198

Frecuencia de realización de la tarea de obtención de recursos (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Edad	< 40 años	27,5	13,7	19,6	21,6	11,8	5,9	0,008
	≥ 40 años	11,5	3,8	11,5	26,9	7,7	38,5	
Puesto	Dirección	8,8	5,9	11,8	29,4	17,6	26,5	0,014
	Coordina	32,6	14,0	20,9	18,6	4,7	9,3	
Antig. actual	< 5 años	28,9	15,8	26,3	18,4	2,6	7,9	0,018
	5-15 años	9,7	6,5	9,7	32,3	19,4	22,6	
	>15 años	37,5	0	0	12,5	12,5	37,5	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

“**Estudios de costes**”. Esta función la realizan el 33,8% los gestores “Siempre” (18,2%) o “Casi siempre” (15,6%), frente los que no la realizan “Nunca” (22,1%) o “Casi nunca” (13%) que suman el 35,1%. El otro 31,2% lo realizan “Pocas veces” o “Varias veces”.

Tabla 199

Frecuencia de realización de la tarea de estudio de costes (porcentaje)

		Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre	(X ²)
Sexo	Hombres	16,7	6,7	13,3	25,0	18,3	20,0	0,003
	Mujeres	41,2	35,3	0	5,9	5,9	11,8	
Puesto	Dirección	5,9	11,8	8,8	23,5	23,5	26,5	0,029
	Coordina	34,9	14,0	10,4	20,8	15,6	18,2	
Antig. actual	< 5 años	28,9	23,7	15,8	21,1	2,6	7,9	0,002
	5-15 años	9,7	3,2	6,5	22,6	32,3	25,8	
	>15 años	37,5	0	0	12,5	12,5	37,5	
Experi. previa	< 5 años	29,3	19,5	17,1	12,2	9,8	12,2	0,025
	5-15 años	14,8	3,7	3,7	37,0	22,2	18,5	
	>15 años	11,1	11,1	0	11,1	22,2	44,4	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

En esta función, como vemos en la Tabla 199, se encuentran diferencias por “Sexo” con $p=0,003$, ya que son los “Hombres” los que realizan esta función “Siempre” en un 20%, frente al 11,8% de las “Mujeres”, las cuales no realizan esta función “Nunca” en un 41,2%. En el caso de los “Hombres” que no realizan “Nunca” esta función, se encuentran el 16,7%. En la

variable de “Puesto” la prueba de Chi-cuadrado de un *p* valor de 0,029. Los gestores de puestos de “Dirección” realizan “Siempre” esta función en un 26,5% de los encuestados, mientras que los puestos de “Coordinación” indican un 18,2%. También hay diferencias significativas por “Antigüedad” en el puesto actual ($p=0,002$) y por “Experiencia previa” ($p=0,025$). En ambos casos, la franja de “Más de 15 años” son los que han realizado “Siempre” esta función con mayor porcentaje, respecto a los otros rangos de años.

5.6.10. Modelo De Negocio Por Cuota

Este es un ítem informativo del centro deportivo, para considerar la clasificación que realizan algunos autores de los centros deportivos en función de la cuota. Se ha consultado a los gestores de qué tipo consideran que es su centro en función de la clasificación “Low Cost”, “Medium”, “Premium”, “Boutique” y “Especializado”.

Tabla 200

Relación entre el ticket medio y la clasificación por cuota subjetiva del gestor

	≤30€		31-50€		>50€		NS/ NC		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Low Cost	32	56,1	3	7,7	0	0	0	0	35	31,8
Medium	24	42,1	22	56,4	0	0	1	20,0	47	42,7
Premium	1	1,8	9	23,1	5	55,6	0	0	15	13,6
Especializado	0	0	3	7,7	1	11,1	4	80,0	8	7,3
Boutique	0	0	2	5,1	3	33,3	0	0	5	4,5
Total	57	100	39	100	9	100	5	100	110	100

Vemos en la Tabla 200 que el 56,1% de los gestores de centros con ticket medio por debajo de los 30€ consideran a su centro como “Low Cost” y el 42,1% centros “Medium”. En los centros con tickets entre “31-50€”, el 56,4% se consideran centros “Medium” y el 23,1% centros “Premium”. En los centros con tickets superiores a los 50€ destaca el 55,6% que se consideran centros “Premium” y un 33,3% centros “Boutique”.

Podemos observar en la Tabla 201 que esta relación, aunque con algunas casillas con menos recuento del esperado, indica significación con un valor de $p=0,000$.

Tabla 201

Prueba de Chi-cuadrado para la Relación entre el ticket medio y la clasificación por cuota subjetiva del gestor

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	109,037 ^a	12	0,000
Razón de verosimilitud	90,042	12	0,000
N de casos válidos	110		

a. 3 casillas (21,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 1,85.

También se ha tenido en cuenta “Número de socios” (Tabla 202), los centros de “1 a 300” se reparten por los diferentes modelos de negocio, destacando el 33,3% de centros “Especializados” y el 28,6% de centros “Medium”. En los centros de “301 a 1.000” socios, el valor más destacado es el 55% de los centros “Medium”. Los centros con “1.001 a 2.000” socios indican un 44,4% de centros “Low Cost” y un 33,3% de centros “Medium” y los centros con “Más de 2.000” socios son el 50% centros “Medium”. El nivel de significación en la prueba de Chi-cuadrado es de $p=0,000$.

Tabla 202*Relación entre número de socios y la clasificación por cuota subjetiva del gestor*

	1-300		301-1.000		1.001 - 2.000		>2.000		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Low Cost	3	14,3	4	20,0	12	44,4	16	38,1	35	31,8
Medium	6	28,6	11	55,0	9	33,3	21	50,0	47	42,7
Premium	1	4,8	4	20,0	5	18,5	5	11,9	15	13,6
Especializado	7	33,3	0	0	1	3,7	0	0	8	7,3
Boutique	4	19,0	1	5,0	0	0	0	0	5	4,5
Total	21	100	20	100	27	100	42	100	110	100

Si tenemos en cuenta el modelo de negocio en función del tipo de gestión, diferenciando centros privados y concesionales (titularidad pública pero gestión privada), observamos en la Tabla 203 que el 82,9% de los centros low cost son privados, en el caso de los centros premium el 57,4% son privados y el 42,6% concesionales, y en el caso de los premium se reparten 60% y 40% los centros privados y concesionales respectivamente. El 100% de los centros especializados y boutique son privados. La prueba de Chi-cuadrado muestra diferencias significativas con $p=0,013$.

Tabla 203*Relación del modelo de negocio con la tipología de gestión*

	Privado		Concesional		Total	
	N	% col. % filas	N	% col. % filas	N	% col. % filas
Low Cost	29	37,2 82,9	6	18,8 17,1	35	31,8 100
Medium	27	34,6 57,4	20	62,5 42,6	47	42,7 100
Premium	9	11,5 60,0	6	18,8 40,0	15	13,6 100
Especializado	8	10,3 100	0	0 0	8	7,3 100
Boutique	5	6,4 100	0	0 0	5	4,5 100
Total	78	100 79,9	32	100 29,1	110	100 100

5.6.11. Sistema De Gestión De Calidad

Se pregunta a los encuestados si su entidad dispone de algún sistema de gestión de calidad, dando las opciones de “No dispone”, “ISO”, “EFQM”, “Sistema de elaboración propia”, “Otro”. En la Tabla 204 vemos que el 35,9% de los gestores indican que “No disponen” de ningún sistema de “Gestión de la calidad”. Con respecto a la opción “Otro”, solo contestaron 5 gestores, indicando tres de ellos la valoración “NPS” como sistema de gestión de calidad. El

NPS, las siglas en inglés de *Net Promoter Score* es una pregunta realizada a los clientes de en qué grado creen que recomendarían su negocio a un familiar o amigo del 1 al 10. Se considera que los socios que respondan del 1 al 4 son “Detractores”, del 5 al 8 son “Neutros” y si responden 9 o 10 son “Promotores”.

Tabla 204

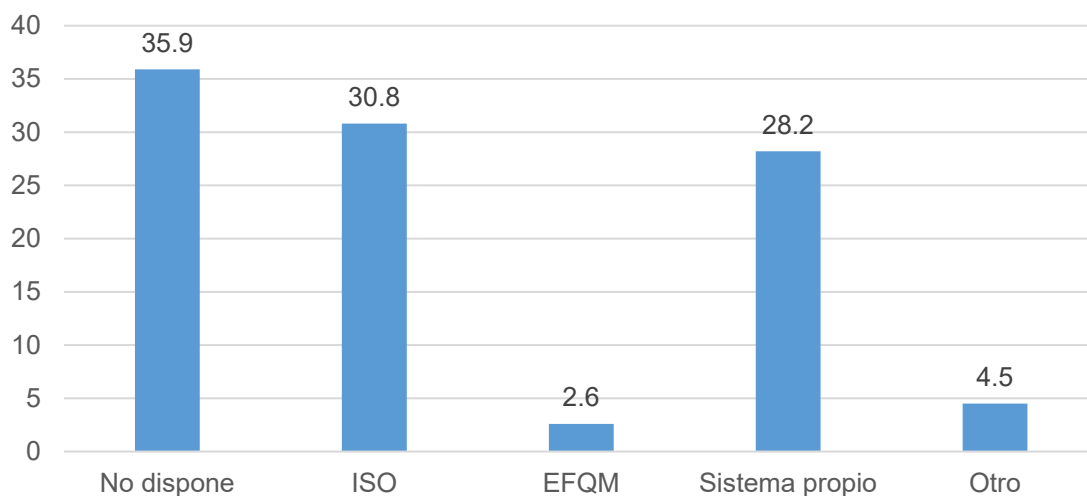
Sistema de gestión de calidad de los centros deportivos

		N	%
No dispone	Sí	39	35,9
	No	71	64,1
ISO	Sí	34	30,8
	No	76	69,2
EFQM	Sí	3	2,6
	No	107	97,4
Sistema de gestión de la calidad propio	Sí	31	28,2
	No	79	71,8
Otro	Sí	5	4,5
	No	105	95,5

En la Figura 59 observamos que el principal sistema de gestión de calidad es la acreditación “ISO”, con el 30,8% de las respuestas, seguido del 28,2% de un “Sistema propio”. Solo el 2,6% disponen del sistema “EFQM” y el 4,5% utilizan “Otros”.

Figura 59

Porcentaje de gestores que poseen un sistema de gestión de la calidad



Si profundizamos en los datos de cada respuesta, cruzándolo con las variables del centro, Tabla 205, es significativa la variable “Número de socios”, ya que el hecho de no disponer de un “Sistema de gestión de calidad” se produce en el 63,6% de los centros con “1 a 300 socios”, en el 50% de los centros de “301 a 1.00 socios”, en el 33,3% de los centros con “1.001 a 2.000 socios” y en el 21,2% de los centros con “Más de 2.000 socios”.

Tabla 205

No disposición de sistema de gestión de calidad según el número de socios

	1-300		301-1.000		1.001-2.000		>2.000		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	N	%	
No dispone Sistema gestión de calidad	10	63,6	11	50,0	8	33,3	10	21,2	0,042

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

En el caso de los gestores que han indicado que en su entidad hay un sistema de “Gestión de la calidad propio”, se han encontrado diferencias significativas según el “Número de centros” de la empresa, Tabla 206. Los centros independientes disponen de un sistema de gestión propio en el 11,1% de los casos, si el centro pertenece a una cadena que tiene de “2 a 20 centros”, lo tiene el 22,2% de ellos y el 42,4% de los centros que pertenecen a cadenas de “Más de 20 centros” disponen de sistema de “Gestión de la calidad propio”.

Tabla 206

Disposición de sistema de gestión de la calidad propio según el nº de centros

	1 centro		2-20 centros		>20 centros		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	
Sistema de gestión de la calidad propio	3	11,1	8	22,2	20	42,4	0,041

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

No se han encontrado diferencias significativas para los casos de disponer de un sistema de calidad “ISO” ni “EFQM”.

5.6.12. Misión, Visión Y Valores

Otro aspecto que hemos querido conocer es si la entidad tiene definida la “Misión, visión y valores” y si es conocida por el gestor. Podemos observar en la Tabla 207 que el 85,3% de los gestores deportivos indican que “Sí” conocen la “Misión, visión y valores” de su empresa, el 1,3% indican que “No” y el 13,3% opinan que “No están definidos”.

Tabla 207

Conocimiento de los gestores de la misión, visión y valores de su empresa

	N	%
Si conozco	94	85,3
No conozco	1	1,30
No están definidos	15	13,3
Total	110	100

En la Tabla 208 vemos que se han encontrado diferencias significativas al cruzarlo con la variable de “Antigüedad en el puesto actual”, con $p=0,041$. Los gestores con “Menos de 5 años de experiencia” conocen la “Misión, visión y valores” en un 89,5%, frente al 86,2 de los que tienen entre “5 – 15 años” de antigüedad y el 62,5% de los que tienen “Más de 15 años”.

Tabla 208

Conocimiento de la misión, visión y valores según la antigüedad en el puesto actual

	<5 años		5-15 años		>15 años		Significancia (X ²)
	N	%	N	%	N	%	
Si conozco	50	89,5	37	86,2	7	62,5	0,041
No conozco	0	0	0	0	1	12,5	
No están definidos	6	10,5	6	13,8	3	25,0	
Total	56	100	43	100	12	100	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

5.6.13. *Mapas De Procesos*

Obtenido este ítem del cuestionario realizado a los gestores municipales de Andalucía (González-Naveros, 2015), se pregunta también a los gestores de los centros privados para comparar a las dos muestras. El 55,8% de los gestores indican que sí utilizan los mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento, el 33,8% indican que “No” lo utilizan y el 10,4% “No saben o no contestan”.

Se encuentran diferencias significativas de este uso en función de disponer o no de titulación universitaria. Observamos en la Tabla 209 que el 59,6% de los gestores “Con estudios universitarios” sí usan “Mapas de procesos”, frente al 45% de los que “No tienen estudios universitarios”.

Tabla 209

Utilización de mapas de procesos según si dispone de estudios universitarios

	Estudios Universitarios					
	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	13	45,0	49	59,6	61	55,8
No	9	30,0	29	35,1	37	33,8
NS/ NC	7	25,0	4	5,3	11	10,4
Total	29	100	81	100	110	100

En la prueba de Chi-cuadrado, Tabla 210, se encuentran diferencias para estas variables con *p valor* de 0,044, aunque hay una casilla que no ha llegado al recuento mínimo esperado.

Tabla 210

Prueba de Chi-cuadrado para la utilización de mapas de procesos según si dispone de estudios universitarios

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	62,33 ^a	2	0,044
Razón de verosimilitud	5,413	2	0,067
N de casos válidos	110		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,08.

5.6.14. Medición Del Impacto De La Programación Deportiva En El Entorno

En este ítem se preguntaba a los gestores si mide tu gimnasio o centro el impacto de la programación deportiva en el entorno. El 42,9% ha indicado que “Sí”, mismo porcentaje que ha contestado lo contrario, siendo un 14,3% los que indican que “No lo saben o no contestan”, Tabla 211. No se han encontrado diferencias significativas con otras variables y la que más indicios de significación tiene es el “Ticket medio” mensual. Los centros con un “Ticket medio” de “31-50€” mide el “Impacto de la programación deportiva” en un 48,3%, los centros con tickets medios de “30€ o menos” lo mide en el 41,9% de los centros y los que tienen una cuota media de “Más de 50€” mensuales alcanzan el 20%. El resultado de la prueba de Chi-cuadrado es de 0,067, algo por encima del 0,05 establecido en este estudio para considerarlo con significación.

Tabla 211*Medición del impacto de la programación deportiva según el ticket medio*

	Ticket Medio Mensual							
	≤30€		31-50€		>50€		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	26	41,9	20	48,3	1	20,0	47	42,9
No	21	34,9	20	48,3	6	80,0	47	42,9
NS/ NC	14	23,3	1	3,4	0	0	16	14,3
Total	61	100	41	100	7	100	110	100

5.6.15. Estudios De Hábitos O Demandas De La Población

Profundizando en la realización de estudios que ayuden al centro, se pregunta a los gestores si realizan estudios de hábitos de sus clientes o análisis de las demandas de la población. El 46,8% indica que “Sí” y el 42,9% indica que “No” lo realizan, como podemos ver en la Tabla 212 y un 10,4% señala que “No lo sabe o no contesta”.

En la relación con el resto de las variables de este estudio, solo hay diferencias significativas con la posesión de titulación universitaria, los gestores que “No poseen estudios universitarios” hacen estudios de hábitos o demandas en un 55% de los casos, frente al 43,9% de los “Gestores con título universitario”.

En la Tabla 213 mostramos el resultado de la prueba de Chi-cuadrado para la relación entre la realización de estudio de hábitos o demanda y la posesión o no de titulación universitaria, que muestra una significancia asintótica bilateral de 0,010, por debajo de la establecida de $p < 0,05$.

Tabla 212

Realización de estudios de hábitos/ demanda de la población por el nivel de estudios

	Estudios Universitarios					
	No		Sí		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	16	55,0	36	43,9	51	46,8
No	6	20,0	41	50,9	47	42,9
NS/ NC	7	25,0	4	5,3	11	10,4
Total	29	100	81	100	110	100

Tabla 213

Prueba de Chi-cuadrado realización de estudios de hábitos/ demanda de la población por el nivel de estudios

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,238 ^a	2	0,010
Razón de verosimilitud	8,932	2	0,011
N de casos válidos	110		

a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,08.

5.6.16. Programa De Gestión

Se pregunta a los gestores si utilizan algún programa de gestión, en la Tabla 214 vemos que el 87% de los gestores indican que “Sí” utilizan algún programa informático de gestión, el

10,4% indica que “No” y el 2,6% “NS/ NC”. Solo se encuentran diferencias significativas con la variable “Sexo”. Los “Hombres” “Sí” utilizan programas de gestión en un 91,7%, mientras que “Mujeres” lo hacen en un 70,6%.

Tabla 214

Utilización de programas de gestión por sexo

	Sexo					
	Hombres		Mujeres		Total	
	N	%	N	%	N	%
Sí	79	91,7	17	70,6	96	87,0
No	7	8,3	4	17,6	11	10,4
NS/ NC	0	0	3	11,8	3	2,6
Total	86	100	24	100	110	100

Tabla 215

Prueba Chi-cuadrado Utilización de programas de gestión por sexo

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8,841 ^a	2	0,012
Razón de verosimilitud	7,726	2	0,021
N de casos válidos	110		

a. 3 casillas (50,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 0,44.

La prueba de Chi-cuadrado muestra una significancia asintótica bilateral de 0,012 (Tabla 215), aunque el número de casillas con recuentos inferiores a los esperados ponen en duda la significancia.

En la siguiente pregunta se pide a los gestores que indiquen qué programa usan, Tabla 216. El programa más utilizado es Trainingym, presente en el 25,6% de los centros deportivos, seguido de Provis, con el 23,2% y Gestplus, con el 9,8%.

Tabla 216

Programas de gestión utilizados en los centros deportivos

Programa	%
Trainingym	25,6%
Provis	23,2%
Gestplus	9,8%
Deporwin	6,1%
DEPORWEB	4,9%
Propio de la empresa	3,7%
Fitness KPI	3,7%
KRS	3,7%
SIGE	2,4%
Poliwin	2,4%
Otros	14,6%
Total general	100,00%

El 37,5% indica que usa más de un programa, siendo la más habitual la unión de Trainingym/ Provis, en el 62,5% de estos centros con más de un programa de gestión.

5.6.17. Formas De Comunicación Para La Captación De Clientes

Se pidió a los gestores que indicasen las tres formas más habituales de realizar comunicaciones para captar más clientes. Las propuestas ofrecidas para que eligiesen son las siguientes:

- Medios Offline (Cartelería, buzoneo, etc.).
- Campañas de referidos de clientes (clientes que invitan a amigos).
- Redes sociales y página web, sin una estrategia definida.
- Estrategias de Marketing Digital.
- Alianzas con empresas locales para divulgación del gimnasio.
- Convenios directos con empresas, ofreciendo beneficios para los empleados de las empresas.
- Correo electrónico.
- Eventos.

Podemos ver en la Tabla 217 que los gestores indican que la forma más habitual de realizar comunicaciones para la captación de clientes es a través de las “Redes Sociales y página web sin una estrategia definida”, en el 76,6% de los centros, seguida de las “Campañas de referidos de clientes”, con un 68,8%.

En la Figura 60 podemos comparar la diferencia entre las distintas formas de comunicarse para captar clientes. Además de las dos mencionadas, que destacan sobre las demás, en tercer lugar vemos “Estrategias de marketing digital” con el 48,1% y “Medio Offline” con el 40,3%. Las formas menos utilizadas son las “Alianzas con empresas locales para la divulgación” y “Convenios con empresas”.

Tabla 217

Formas de comunicación para la captación de clientes

	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Medios Offline (Cartelería, buzoneo, etc.)	44	40,3	66	59,7	110	100
Campañas de referidos de clientes (clientes que invitan a amigos)	76	68,8	34	31,2	110	100
Redes sociales y página web, sin una estrategia definida	84	76,6	26	23,4	110	100
Estrategias de Marketing Digital	53	48,1	57	51,9	110	100
Alianzas con empresas locales para divulgación del gimnasio	10	9,1	100	90,9	110	100
Convenios directos con empresas, con beneficios para sus empleados	10	9,1	100	90,9	110	100
Correo electrónico	29	26,0	81	74,0	110	100
Eventos	19	16,9	91	83,1	110	100

Figura 60

Porcentajes de utilización de campañas de comunicación para captación de clientes



Al analizar estas formas de comunicación en relación a las variables del gestor y del centro, observamos diferencias significativas entre grupos en las siguientes.

Campañas de referidos de clientes (clientes que invitan a amigos). Con un *p* valor de 0,010, se observan las diferencias entre los grupos en la Tabla 218. Los gestores de centros con “1-20” empleados “Sí” hacen campañas de referidos en un 86,7% y los de centros de “31-40” un 82,8%, mientras que los gestores de centros de “21-30” empleados responden “Sí” en el 50% de los casos y los de “Más de 40 empleados” en el 44,4%.

Tabla 218

Realización de campañas de referidos según el número de empleados

	Número de empleados									
	1-20		21-30		31-40		>40		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	19	86,7	17	50,0	34	82,8	6	44,4	76	68,8
No	3	13,3	17	50,0	7	17,2	7	55,6	34	31,2
Total	21	100	34	100	41	100	13	100	110	100

Redes sociales y página web, sin una estrategia definida. Esta forma de comunicación para captar clientes es la más utilizada con 76,6%, Tabla 219. Existen diferencias significativas, con $p=0,013$ con la variable “Número de socios”. El 100% de los centros con “301- 1.000” socios usan esta estrategia, seguida del 83,3% de los centros con “1.001- 2.000” socios y el 81,8% de los centros con “1-300” socios. Sin embargo, los centros de “Más de 2.000” socios la utilizan en un 59,4% de los casos.

Tabla 219

Utilización de las redes sociales y página web según el número de socios

	Número de socios									
	1-300		301-1.000		1.001-2.000		>2.000		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	13	81,8	23	100	21	83,3	27	59,4	84	76,6
No	3	18,2	0	0	4	16,7	19	40,6	26	23,4
Total	21	100	34	100	41	100	13	100	110	100

Alianzas con empresas locales para divulgación del gimnasio. Solo el 9,1% de los gestores indican realizar alianzas con empresas locales y solo se encuentran relaciones estadísticamente significativas por la “Edad”, donde los gestores de “40 años o más” no utilizan en ningún caso esta estrategia y los gestores “Menores de 40 años” la usan en un 13,7% de los casos, con un resultado de 0,048 en la prueba exacta de Fisher. También se encuentran por “Experiencia previa” diferencias significativas, los gestores con “Más de 15 años” de experiencia no usan esta estrategia nunca, mientras que los gestores deportivos privados con experiencia de “5-15 años” lo hacen en un 23,1% y los que tienen “Menos de 5 años” la realizan en un 2,4%.

Convenios directos con empresas, ofreciendo beneficios para los empleados de las empresas. Al igual que el anterior ítem, solo el 9,1% de los gestores indica usarlo, siendo más frecuente por “Mujeres”, con indican hacer este tipo de convenios un 23,5%.mientras que los “Hombres” han realizado esta función el 5%, el análisis estadístico muestra en la prueba de Fisher un valor de 0,039.

Eventos. Esta estrategia de captación la usa el 16,9% de los gestores encuestados. Se observan diferencias estadísticamente significativas en función del “Ticket medio”, Tabla 220. Los centros con “Más de 50€” de cuota mensual usan este tipo de estrategias en un 60% de los casos, frente al 16,7% de los centros con cuotas de “Hasta 30 €” y el 10% de los que tienen “31-50 €”.

Tabla 220

Organización de eventos en función de la cuota media mensual

	Cuota media							
	Hasta 30€		31-50€		>50€		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Sí	10	16,7	4	10,0	4	60,0	19	16,9
No	50	83,3	39	90,0	3	40,0	91	83,1
Total	21	100	34	100	41	100	110	100

5.6.18. Utilización De Redes Sociales

En esta pregunta se da la opción a los gestores de marcar las dos redes sociales que más utilizan en su trabajo, vemos en la Tabla 221 que las opciones son LinkedIn, Twitter, Facebook e Instagram.

La red más usada por los gestores es “Facebook”, con el 81,8% y en segundo lugar, con el 80,5% la red “Instagram”. La red social profesional “LinkedIn” estaría en tercer lugar, con el 28,6% y en último lugar “Twitter”, con el 3,9% (Figura 61).

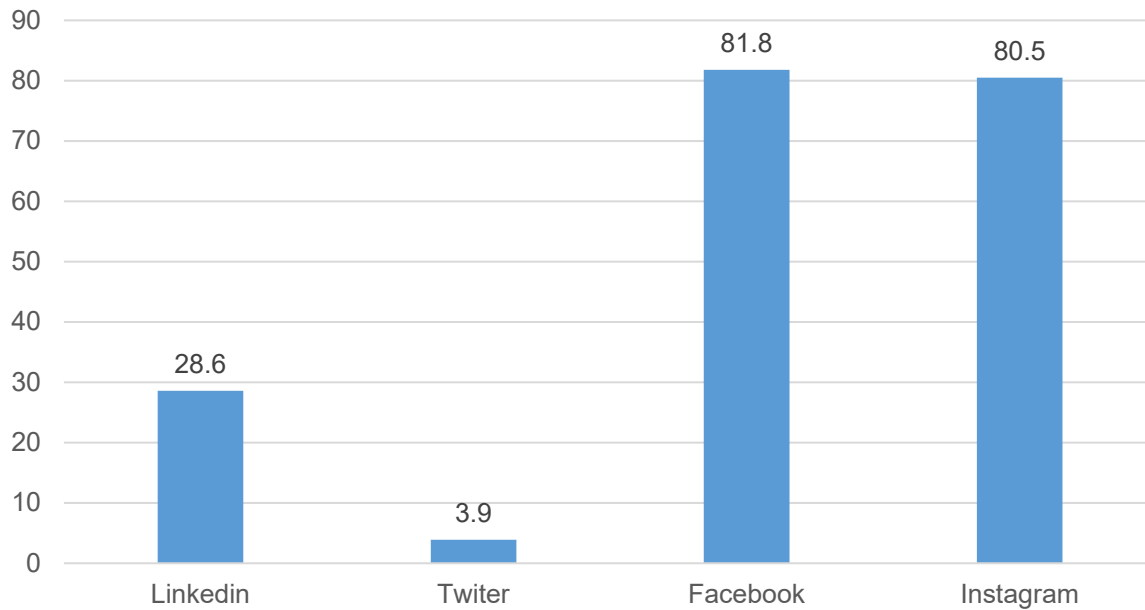
Tabla 221

Red social más usada para su trabajo por los gestores deportivos

	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
LinkedIn	31	28,6	79	71,4	110	100
Twitter	4	3,9	106	96,1	110	100
Facebook	90	81,8	20	18,2	110	100
Instagram	89	80,5	21	19,5	110	100

Figura 61

Porcentaje de uso de la red social más usada para su trabajo



Relacionamos el uso de las redes sociales con el resto de las variables y encontramos diferencias significativas en alguna de ellas. Por “Número de centros” de la entidad, Tabla 222, “LinkedIn” tiene diferencias significativas con $p=0,033$ en la prueba de Chi-cuadrado. El 42,4%

de los gestores que pertenece a cadenas de “Más de 20 centros” usan “LinkedIn”, frente al 27,8% de los centros independientes y al 11,5% de los centros que pertenecen a cadenas de “2-20 centros”. Por otro lado, “Instagram” también presenta con esta variable diferencias significativas, con $p=0,017$. En este caso son los centros de “2-20” sedes los que más usan esta red social, seguidos de los centros independientes, con el 83,3% y por último los centros de cadenas con “Más de 20” sedes.

Tabla 222

Uso de redes sociales según el número de centros de la entidad

		1 centro		2-20 centros		>20 centros		Significancia (X^2)
		N	%	N	%	N	%	
LinkedIn	Sí	7	27,8	4	11,5	20	42,4	0,033
	No	19	72,2	33	88,5	27	57,6	
Instagram	Sí	21	83,3	36	96,2	31	66,7	0,017
	No	4	16,7	1	3,8	16	33,3	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

En función del “Número de empleados” también se muestran diferencias significativas en el uso de la red social “Instagram”, Tabla 223, el 100% de los gestores de centros de “1 a 20” empleados usan “Instagram”, el 91,7% en los gestores de centros de “21 a 30” empleados, el 88,9% en los centros de “Más de 40” trabajadores y por último, con un 58,6% en los centros con “31 a 40” empleados. La prueba estadística de Chi-cuadrado indica un valor de $p=0,002$.

Tabla 223

Uso de redes sociales según el número de empleados del centro

		1-20		21-30		31-40		>40		Significancia (X ²)
		N	%	N	%	N	%	N	%	
Instagram	Sí	21	100	31	91,7	24	58,6	8	88,9	0,002
	No	0	0	3	8,30	17	41,4	1	11,1	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

5.6.19. **Importancia De La Coordinación Con Diferentes Sectores**

La pregunta que hacemos a los gestores es sobre la importancia que tiene para ellos, para la gestión de su centro, la coordinación con diferentes sectores, y se ofrecen las siguientes opciones:

- Centros escolares.
- Centros de salud.
- Asociaciones, Clubes, etc.
- Tejido empresarial.
- Entidades turísticas.
- Centros culturales.
- Centros de mayores.

Para valorar la importancia se ofrece una escala de Likert de seis ítems: “Ninguna/ Casi ninguna/ Poca/ Algo/ Bastante/ Mucha”. En la Tabla 224 vemos que el sector con al que más importancia le dan es el de “Asociaciones, Clubs, etc.”, al que le otorgan un 25% de “Mucha” y un 30,3% de “Bastante”, en total, un 55,3% de importancia “Alta” si unimos ambos niveles. Con este mismo criterio, en segundo lugar están los “Centros escolares”, con el 51,3% de

importancia “Alta”. En tercer lugar, el “Tejido empresarial” con el 48,7%. Al que menos importancia “Alta” otorgan es a los “Centros Culturales”, con el 19,7% de “Mucha” o “Bastante” importancia.

Tabla 224

Importancia de realizar acuerdos con sectores

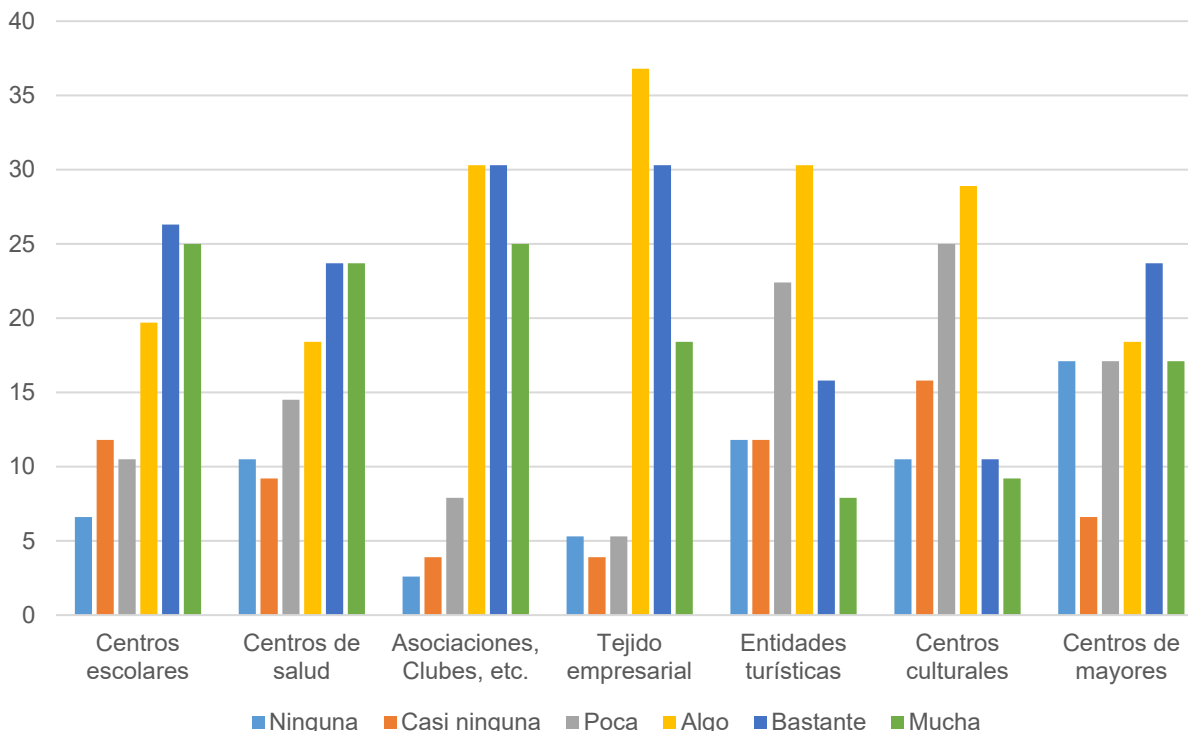
		Ninguna	Casi ninguna	Poca	Algo	Bastante	Mucha	Total
Centros escolares	N	7	13	12	22	29	28	110
	%	6,6	11,8	10,5	19,7	26,3	25	100
Centros de salud	N	12	10	16	20	26	26	110
	%	10,5	9,2	14,5	18,4	23,7	23,7	100
Asociaciones, Clubes, etc.	N	3	4	9	33	33	27,5	110
	%	2,6	3,9	7,9	30,3	30,3	25	100
Tejido empresarial	N	6	4	6	40	33	20	110
	%	5,3	3,9	5,3	36,8	30,3	18,4	100
Entidades turísticas	N	13	13	25	33	17	9	110
	%	11,8	11,8	22,4	30,3	15,8	7,9	100
Centros culturales	N	12	17	28	32	12	10	110
	%	10,5	15,8	25	28,9	10,5	9,2	100
Centros de mayores	N	19	7	19	20	26	19	110
	%	17,1	6,6	17,1	18,4	23,7	17,1	100

En la Figura 62 apreciamos mejor la distribución de cada respuesta en cada sector. Vemos por ejemplo que el sector que más respuestas tiene en “Ninguna” importancia es con los “Centros de mayores”, con el 17,1% de las respuestas. También se aprecia el elevado

porcentaje de respuestas en “Algo” de importancia para “Tejido empresarial” (36,8%), “Asociaciones, Clubes, etc.” (30,3%) y “Entidades turísticas” (30,3%).

Figura 62

Porcentaje de los valores de importancia de realizar acuerdos con sectores



Al analizarlo con respecto a las variables del gestor y del centro, obtenemos algunos resultados estadísticamente significativos.

Para la importancia en realizar acuerdo con “**Centros escolares**”, Tabla 225, se aprecian diferencias significativas en la prueba de Chi-cuadrado con valor de $p=0,024$ en relación con la variable “Puesto” agrupado, diferenciando los puestos de “Dirección” que dan una importancia “Alta” (“Bastante” y “Mucha”) el 53% e importancia “Baja” (“Ninguna” o “Casi ninguna”) el 2,9%. Los gestores con puestos de “Coordinación” otorgan importancia “Alta” el 50% e importancia “Baja” el 30,9%.

Tabla 225*Importancia de realizar acuerdos con centros escolares por puesto agrupado*

		Baja		Neutra		Alta		Total
		Ninguna	Casi ninguna	Poca	Algo	Bastante	Mucha	
Dirección	N	1	0	9	13	13	13	49
	%	2,9	0	17,6	26,5	26,5	26,5	100
Coordinación	N	6	13	3	9	16	14	61
	%	9,5	21,4	4,8	14,3	26,2	23,8	100

Con respecto a los acuerdos con los “**Centros de salud**”, Tabla 226, se aprecian diferencias significativas con la variable “Experiencia anterior”. Los gestores con “Más de 15 años” de experiencia anterior, indican en un 44% “Mucha” importancia, mientras que los gestores con “5-15 años” de experiencia presentan el 19,2% y los que tienen “Menos de 5 años” el 22%. Si agrupamos los valores en tres rangos, el 58,6% de los gestores con “Menos de 5 años” de experiencia otorgan una importancia “Alta” a realizar acuerdo con “Centros de salud”, el 30,7% de los gestores con “5-15 años” de experiencia y el 44,4% de los que tienen “Más de 15 años”.

No se han encontrado diferencias significativas en las pruebas de Chi-cuadrado con el resto de ítems, si bien los indicios más relevantes son, sobre la importancia de acuerdos con el “Tejido empresarial” según el “Número de centros de la entidad”, con $p=0,073$ y con los “Centros de mayores” también según el “Número de centros de la entidad”, con $p=0,054$.

Tabla 226

Importancia de realizar acuerdos con centros de salud según la experiencia anterior

		Baja		Neutra		Alta		Total
		Ninguna	Casi ninguna	Poca	Algo	Bastante	Mucha	
< 5 años	N	6	1	7	10	22	13	59
	%	9,8	2,4	12,2	17,1	36,6	22,0	100
5-15 años	N	4	6	7	6	4	7	38
	%	11,5	23,1	19,2	15,4	11,5	19,2	100
>15 años	N	1	0	1	4	0	6	13
	%	11,0	0	11,1	33,3	0	44,4	100

5.6.20. Herramientas De Gestión

Anteriormente se ha preguntado por la utilización de algún software de gestión y en este caso se pregunta a los gestores que indiquen si usan las herramientas de gestión y algunas de ellas concretan el objetivo del uso, ofreciendo las siguientes:

- Papel
- Hojas de Excel
- Software de Gestión Deportiva Profesional
- Software de Gestión Financiera (ERP)
- Software propio de Gestión
- Software de gestión de Clientes (CRM)

En la Tabla 227 El 77,9% de los gestores utiliza las “Hojas Excel” como una herramienta de gestión, seguido del 54,5% con un “Software de gestión de clientes (CRM)” y en tercer lugar un 51,9% con un “Software de Gestión Deportiva Profesional”.

Tabla 227

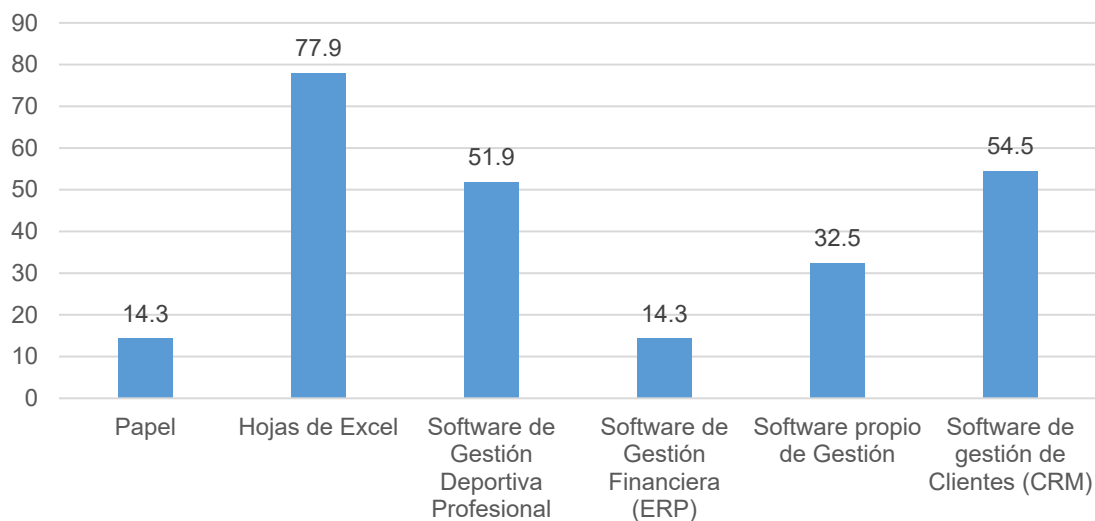
Herramientas de gestión utilizadas en el centro deportivo

	Sí		No		Total	
	N	%	N	%	N	%
Papel	16	14,3	94	85,7	110	100
Holas de Excel	86	77,9	24	22,1	110	100
Software de Gestión Deportiva Profesional	57	51,9	53	48,1	110	100
Software de Gestión Financiera (ERP)	16	14,3	85,7	74	110	100
Software propio de Gestión	36	32,5	74	67,5	110	100
Software de gestión de Clientes (CRM)	60	54,5	50	45,5	110	100

La herramienta de gestión menos utilizada es el “Software de gestión financiera (ERP)” y el “Papel”, ambos con un 14,3%, como vemos en la Figura 63

Figura 63

Porcentaje de uso de herramientas de gestión utilizadas en el centro deportivo



Al analizar cada una de estas respuestas en función de las variables del gestor y del centro deportivo, observamos algunas diferencias significativas.

Hojas Excel. En función del “Número de socios” del centro, Tabla 228, se encuentran diferencias con la utilización de las “Hojas Excel”. Los centros con “1-300” socios son las que menos lo utilizan, con un 45,5%. Las otras tres categorías de número de socios están por encima del 80% de utilización.

Tabla 228

Utilización de hojas Excel en función del número de socios del centro

		1-300		301-1.000		1.001-2.000		>2.000		Significancia
		N	%	N	%	N	%	N	%	(X ²)
Excel	Sí	7	45,5	19	81,3	23	88,9	37	81,3	0,040
	No	9	54,5	4	18,8	3	11,1	9	18,8	

X² nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

Software de Gestión Deportiva Profesional. Relacionado con el “Sexo”, Tabla 229, la prueba estadística Chi-cuadrado indica significación, si bien, al ser una tabla de 2X2 se aumenta la exactitud con la prueba de Fisher, que ofrece un valor de 0,001. El 61,7% de los “Hombres” utilizan un “Software de Gestión Deportiva Profesional” frente al 38,3% de las mujeres.

Tabla 229

Utilización de Software de Gestión deportiva profesional según sexo

		Hombres		Mujeres		Significancia
		N	%	N	%	P. Fisher
Software de Gestión Deportiva Profesional	Sí	51	61,7	5	17,6	0,001
	No	32	38,3	22	82,4	

Software propio de Gestión. La relación con el “Número de centros” de la entidad, Tabla 230, muestra diferencias estadísticamente significativas ($p=0,020$). El mayor porcentaje lo encontramos en los gestores de centros que pertenecen a cadenas de “2-20 centros”, con el 42,3%, seguido de las cadenas de “Más de 20 centros” con el 39,4%. Los centros independientes tienen un software propio en el 5,6% de los casos.

Tabla 230

Utilización de Software propio de gestión según el número de centros de la entidad

		1 centro		2-20 centros		>20 centros		Significancia (X^2)
		N	%	N	%	N	%	
Software propio de Gestión	Sí	1	5,60	16	42,3	19	39,40	0,020
	No	24	94,40	21	57,70	29	60,6	

X^2 nivel de significancia estadística con la prueba de Chi-cuadrado

TERCERA PARTE: RESULTADOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

**CAPÍTULO VI: EVIDENCIAS
CUALITATIVAS: RESULTADOS DE LAS
ENCUESTAS AUTOADMINISTRADAS A
EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA**

CAPÍTULO VI: EVIDENCIAS CUALITATIVAS: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**AUTOADMINISTRADAS A EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA417****6.1. Resultados Del Campo I: Formación De Los Gestores Deportivos De Centros****Privados De Andalucía..... 423**

6.1.1. Formación Académica (FAC).....426

6.1.1.1. Formación Académica Básica (FAB).....426

6.1.1.2. Formación Académica Específica (FAES)427

6.1.1.3. Otras Titulaciones Académicas (FAOT).....428

6.1.2. Formación Deportiva Reglada (FDR).....428

6.1.3. Formación Permanente (FPE)429

6.1.4. Formación Más Útil Para El Desempeño De La Profesión (FUG)429

6.1.1.4. Formación Reglada (FURE).....429

6.1.1.5. Formación Continua Útil (FUCO)430

6.1.1.6. Intercambio De Experiencias Con Otros Gestores (FUOG).....431

6.1.5. Itinerarios Formativos Recomendados (FIF).....431

6.1.1.7. Formación Académica Básica (FIFA).....431

6.1.1.8. Formación En Materias Complementarias (FIFC).....432

6.1.1.9. Experiencia Practica (FIPR).....434

6.2. Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De**Andalucía..... 435**

6.2.1. Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD)437

6.2.1.1. Vocación De Servicio (MGSE)438

6.2.1.2. Pasión Por La Gestión De Actividad Física Y Deporte (MGPD)438

6.2.1.3. Dinamismo De La Profesión (MGDP)439

6.2.1.4.	Mercado En Expansión (MGME).....	439
6.2.2. Motivaciones Internas Y Externas Para Mantenerse En La Profesión De Gestor		
	Deportivo (MIE).....	440
6.2.2.1.	Motivaciones Internas (MIN)	440
6.2.2.2.	Motivaciones externas (MEX)	442
6.2.3. Valoración De Los Aspectos Más Importantes Para Realizar El Trabajo (MVT)		
6.2.3.1.	Autonomía Y Libertad Para Realizar El Trabajo (MVAI)	443
6.2.3.2.	Confianza Y Apoyo De La Empresa (MVCA).....	444
6.2.3.3.	Medios Y Recursos (MVCP)	444
6.2.3.4.	Instalaciones Y Tecnología (MVIT)	445
6.2.3.5.	Trabajo En Equipo (MVTE)	445
6.3. Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De		
	Gestión.....	447
6.3.1. Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD).....		
6.3.1.1.	Fundamental Tenerlos En Cuenta (IGFU)	449
6.3.1.2.	Mejoran La Calidad Del Servicio (IGCA).....	451
6.3.1.3.	Definición De Los Indicadores (IGDE)	452
6.3.2. Importancia De Las Herramientas Para La Gestión (IHG).....		
6.3.3. Importancia De La Medición En El Ámbito De La Gestión (IMG)		
6.3.3.1.	Aspecto Fundamental (IMGF)	453
6.3.3.2.	Recursos Para La Medición (IMGM)	454
6.3.3.3.	Dedicar Más Tiempo A La Medición (IMGT)	455
6.4. Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados		
	De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación.....	457
6.4.1. Áreas De Gestión Donde Desempeñan Su Labor Los Gestores Deportivos (AGD) ..		
		459

6.4.1.1.	Planificación Y Organización (AGPL).....	460
6.4.1.2.	Administración, Economía, Financiación (AGEF)	460
6.4.1.3.	Ventas, Marketing y Calidad (AGVM)	461
6.4.1.4.	Recursos Humanos (AGRH)	461
6.4.2.	Áreas De Desempeño Del Gestor Deportivo A Las Que Dedicarle Más Atención (AGF)	462
6.4.2.1.	Administración, Economía Y Financiación (AFEF).....	462
6.4.2.2.	Análisis De Los Indicadores (AFAI).....	463
6.4.2.3.	Conocimiento Y Seguimiento (AFCS).....	463
6.4.2.4.	Comunicación Y Marketing (AFCM).....	464
6.4.2.5.	Equipo De Trabajo (AFEQ)	464
6.4.2.6.	Atención Al Cliente (AFAC)	465
6.5.	Resultados Del Campo V: Los Centros Deportivos Y La Crisis Sanitaria COVID-19	467
6.5.1.	Problemática Creada Por La Pandemia COVID-19.....	469
6.5.1.1.	Grado De Afectación (PCGA)	470
6.5.1.2.	Pérdida De Facturación (PCPF).....	471
6.5.1.3.	Incremento Del Gasto (PCIG)	472
6.5.1.4.	Caída De La Demanda (PCCD).....	472
6.5.1.5.	Pérdida De Puestos De Trabajo (PCPT).....	473
6.5.2.	Cambios A Generar En El Futuro (PCF).....	473
6.5.2.1.	Cambios a corto plazo (PCFC)	473
6.5.2.2.	A Largo Plazo (PCFL)	475
6.6.	Resultados Del Campo VI: Fortalezas, Debilidades, Amenazas Y Oportunidades De La Gestión Deportiva Privada De Andalucía	479

6.6.1. Fortalezas (FOR)	482
6.6.1.1. Colectivo Con Formación Básica Y Específica (FOBE)	482
6.6.1.2. Vocación Y Pasión Por La Profesión (FVPP).....	483
6.6.1.3. Colectivo Con Deseo De Servir A Los Demás (FCSD).....	484
6.6.1.4. Autonomía Y Libertad Para Tomar Decisiones (FATD)	484
6.6.1.5. Trabajar en equipo (FTEQ)	485
6.6.2. Debilidades (DEB)	485
6.6.2.1. Perfil Demasiado Técnico (DEPT)	486
6.6.2.2. Poca Importancia A La Medición Del Impacto (DEMI)	486
6.6.3. Amenazas (AME).....	486
6.6.3.1. Escasez De Medios Y Recursos Económicos (AMRE).....	487
6.6.3.2. Disminución De La Confianza De Los Usuarios Por La Pandemia (AMCO).....	487
6.6.3.3. Mejora en las condiciones laborales (AMCL).....	487
6.6.4. Oportunidades (OPO).....	488
6.6.4.1. Seguir Siendo Referentes En El Servicio A La Sociedad (OPSD).....	488
6.6.4.2. Dinamismo De La Profesión (OPDP)	489
6.6.4.3. Colectivo Con Deseos De Seguir Formándose (OPFO).....	489
6.6.4.4. Incremento Del Uso De Las TICs (OPTI).....	489

Tras la recogida de datos cuantitativos, se realizó una encuesta administrada a gestores deportivos con experiencia en gestión de centros deportivos privados.

Participaron 12 gestores, 10 hombres y 2 mujeres a las cuestiones planteadas en 6 campos:

1. Formación
2. Motivación
3. Importancia de los indicadores
4. Áreas de actuación
5. Los centros deportivos y la crisis sanitaria del COVID19
6. Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

Recogemos en los siguientes apartados los resultados de la encuesta autoadministrada de cada uno de los campos.

6.1. Resultados Del Campo I: Formación De Los Gestores Deportivos De Centros Privados De Andalucía

El primer campo que se preguntó a los gestores es el referente a la formación, reflejado en el cuestionario en el bloque IV, tanto la formación reglada como la formación continua. Se considera también formación la colaboración con otros gestores o la participación en actividades científicas.

Se ha indicado la obligatoriedad de disponer de la titulación universitaria de ciencias de la actividad física y del deporte (CCAFD) para el puesto de director técnico en varias comunidades, entre las que se incluye Andalucía, pero la gestión deportiva también se ejerce desde otros puestos, no regulados, como el director o subdirector del centro, coordinadores o gerentes. Hay un debate sobre qué formación reglada debería tener la persona que ocupe los diferentes puestos de un centro deportivo.

Se han realizado estudios a nivel europeo para determinar la formación necesaria por los gestores deportivos desde el European Observatoire of Sport and Employment (EOSE) (2018), que indican que no se establece ninguna titulación obligatoria, pero se recomienda los estudios universitarios de CCAFD.

Se recogen las opiniones de los propios gestores sobre la formación reglada, la formación complementaria y la que más utilidad ha tenido en el desempeño de sus funciones.

En último lugar, se recoge las opiniones sobre los itinerarios formativos que debería seguir un gestor de un centro deportivo privado.

En la Tabla 231 se muestran los apartados extraídos de la encuesta autoadministrada y el código asignado para identificar a lo largo del texto cada apartado.

Tabla 231*Campos de análisis de la formación de los gestores deportivos*

CAMPO I	FORMACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS PRIVADOS DE ANDALUCÍA		CÓDIGO	
CATEGORÍAS	6.1.1.- Formación académica (FAC)	6.1.1.1.- Formación académica básica (FAB)	FAB	
		6.1.1.2.- Formación académica específica (FAES)	FAES	
		6.1.1.3.- Otras titulaciones académicas (FAOT)	FAOT	
	6.1.2.- Formación deportiva reglada			FDR
	6.1.3.- Formación permanente			FPE
	6.1.4.- Formación más útil para el desempeño de la profesión (FUG)	6.1.4.1.- Formación reglada	FURE	
		6.1.4.2.- Formación continua útil	FUCO	
		6.1.4.3.- Intercambio de experiencias con otros gestores	FUOG	
	6.1.5.- Itinerarios formativos recomendados (FIF)	6.1.5.1.- Formación académica básica	FIFA	
		6.1.5.2.- Formación en materias complementarias	FIFC	
		6.1.5.3.- Experiencia practica	FIPR	

6.1.1. Formación Académica (FAC)

En primer lugar, presentamos los resultados de la formación de los participantes en esta fase, tanto a nivel de formación oficial o reglada como otra formación realizada relacionada con el puesto de gestor.

6.1.1.1. Formación Académica Básica (FAB)

Con respecto a la formación básica para el desempeño del puesto del gestor, 8 de los 12 expertos indican que han realizado los estudios de licenciado o graduado en Ciencias de la Actividad Física y del deporte.

*Licenciada en Ciencias de la actividad física y el deporte.
Gestora 3 GR (010) FAB*

*Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 4 (014) FAB*

*Ciencias de la Actividad Física y el Deporte,
Gestor 5 (030) FAB*

*Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 6 AL (035) FAB*

*Graduado en ciencias de la actividad física y el deporte.
Gestor 7 CO (040) FAB*

*Licenciado en Ciencias de la actividad Física y el deporte.
Gestor 8 (042) FAB*

*Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 9 CA (045) FAB*

*Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Gestor 10 CO (047) FAB*

*Ciencias de la Actividad Física y el Deporte
Gestor 12 JA FAB*

6.1.1.2. Formación Académica Específica (FAES)

Preguntados si han cursado otra formación específica, la mayoría ha realizado un máster, bien con denominación genérica, como “Máster en gestión deportiva” o bien de algunas de las áreas complementarias, como “Marketing”, “Administración de empresas” o “Gestión de instalaciones”. Alguno de los expertos ha realizado cursos de formación profesional del área de administración y nutrición.

*Master en gestión deportiva UMA y master en marketing UCM.
Gestora 3 GR (011) FAES*

*Técnico Superior en Gestión Comercial y Marketing
Gestor 1 GR (004) FAES*

*Master de Gestión de instalaciones deportivas y zonas de agua por
Unisport Univ Autonoma de Barcelona.
Gestor 2 AL (006-007) FAES*

*Máster en Dirección y Administración de Empresas Deportivas, Master
of Business Administration ThePowerMBA, Máster en Consultoría Estratégica
Empresarial, Especialidad Management
Gestor 4 SE (014-017) FAES*

*MBA Master of Business Administration - Técnico Superior en gestión
deportiva.
Gestor 5 HU (033-034) FAES*

*Master en Gestión Deportiva, Master en Coaching.
Gestor 6 AL (035) FAES*

*Máster en Dirección Deportiva.
Gestor 8 SE (044) FAES*

*Executive MBA Master of Business Administration por ESIC
Gestor 10 CO (047) FAES*

*Certificado de profesionalidad en Fitness y sala polivalente (Junta de Andalucía) Técnico Superior administrativo- Técnico superior en dietética y nutrición.
Gestora 11 MA (050-052) FAES*

*Máster en Entrenamiento, educación y nutrición. Experto en coaching y liderazgo. Todos ellos son importantes para mi perfil profesional actual"
Gestor 12 JA (054-055) FAES*

6.1.1.3. Otras Titulaciones Académicas (FAOT)

Uno de los expertos, además de realizar varios máster, consideró realizar formación específica en el área de marketing.

*Especialista en Marketing Deportivo y Wellness, Experto en Community Manager y Social Media.
Gestor 4 SE (018-020) FAOT*

6.1.2. Formación Deportiva Reglada (FDR)

Tres de los gestores encuestados indican disponer de formación deportiva reglada, uno relacionado con gimnasia artística, otro no especifica la disciplina y el último con actividades fitness.

*Entrenador Nacional de Gimnasia Artística Masculina y de Gimnasia Acrobática.
Gestor 4 SE (018-020) FRD*

*Grado superior deportivo.
Gestor 7 CO (039) FRD*

*Muchos cursos de formación continua en el sector fitness y gestión.
Gestor 12 JA FRD*

6.1.3. **Formación Permanente (FPE)**

Tres gestores destacan la formación permanente con cursos de especialización en gestión deportiva en general o gestión de personas en particular, realizado en entidades privadas, además de la asistencia a “Encuentros, charlas y seminarios”.

Diferentes cursos de especialización en Gestión deportiva y liderazgo impartidos por escuelas privadas.

Gestora 11 MA (052-053) FPE

Muchos cursos de formación continua en el sector fitness y gestión.

Todos ellos son importantes para mi perfil profesional actual"

Gestor 12 JA (059-060) FPE

Encuentros, charlas, seminarios.

Gestor 4 SE (023) FPE

6.1.4. **Formación Más Útil Para El Desempeño De La Profesión (FUG)**

Se ha preguntado a los expertos en gestión deportiva qué formación consideran más importante para su puesto.

6.1.4.1. **Formación Reglada (FURE)**

Sobre la formación reglada más importante, varios gestores destacan la formación recibida en los máster realizados y uno de ellos en sus estudios universitarios de ciencias de la actividad física y del deporte.

Sin duda el master de gestión es lo que más me ha ayudado.

Gestor 2 AL (008) FURE

Sin duda lo mejor para iniciarme en mi profesión) master en marketing UCM.

Gestora 3 GR (011) FURE

La formación que ha contribuido más al desarrollo de mi formación ha sido, Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte - MBA Master of Business Administration - Técnico Superior en gestión deportiva.

Gestor 5 HU (033-035) FURE

Todas me han ayudado en unos aspectos u otros.

Gestor 6 AL (036) FURE

Máster en Dirección Deportiva, es la que ha dado un pequeño salto de calidad a mis conocimientos del sector.

Gestor 8 SE (043-044)

6.1.4.2. Formación Continua Útil (FUCO)

En general los gestores destacan la formación continua en sí misma, toda importante para ellos, bien sea con seminarios, cursos o charlas.

Es difícil destacar la formación que ha contribuido más al desarrollo de mi formación porque pienso que la clave ha sido apostar por una formación continua.

Gestor 4 SE (021-023) FUCO

Un aspecto clave ha sido apostar por una formación continua.

Gestor 5 (032) FUCO

Es fundamental actualizarse constantemente y no sólo con formación reglada sino con encuentros, charlas, seminarios.

Gestor 4 (026-027) FUCO

Diferentes cursos de especialización en Gestión deportiva y liderazgo impartidos por escuelas privadas.

Gestora 11 MA (052-053) FUCO

Muchos cursos de formación continua. Todos ellos son importantes para mi perfil profesional actual"

Gestor 12 JA (059-060) FUCO

6.1.4.3. Intercambio De Experiencias Con Otros Gestores (FUOG)

En la encuesta cuantitativa se preguntaba por la colaboración con otros gestores deportivos. En este sentido, uno de los gestores indica en la encuesta autoadministrada como aspecto relevante la relación con otros colegas de profesión que permita mantener la mente abierta.

La relación constante con otros profesionales que amplíe tu campo de visión. Creo en la importancia de tener una mente muy abierta, de estar dispuesto a seguir aprendiendo cada día y de apoyarte siempre en la inteligencia colectiva.

Gestor 4 SE (026-029) FUOG

6.1.5. Itinerarios Formativos Recomendados (FIF)

Al igual que se ha recogido en la fase cuantitativa, queremos conocer de estos expertos, con la trayectoria que han tenido, qué itinerario formativo recomendarían a una persona que quiere dedicarse profesionalmente a la gestión deportiva.

6.1.5.1. Formación Académica Básica (FIFA)

Como formación ideal básica, son varios los que indican la necesidad de conocer desde dentro el sector deportivo, destacando la formación universitaria en ciencias de la actividad física y del deporte o ciclos formativos relacionados y complementarlo con otra formación.

Si tiene formación específica relacionada con la actividad física, mejor.

Gestor 1 GR (067-069) FIFA

Obligatoriamente el Grado de educación física.

Gestor 2 AL (073) FIFA

Tras terminar la formación universitaria complementar con un master en gestión deportiva.

Gestora 3 GR (078-079) FIFA

En primer lugar, una formación reglada de base como un Ciclo Superior de Formación Profesional (TSEAS o TSAF), Ciencias de la Educación con especialidad en EF o preferiblemente el Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Es difícil concebir un gestor deportivo que no conozca el deporte desde dentro.

Gestor 4 SE (081-085) FIFA

Licenciado en Ciencias de la actividad física, con altas habilidades comunicativas, vocación de servicio y proactivo.

Gestor 5 HU (098-099) FIFA

Este precisaría de graduado en ciencias de actividad física y el deporte
Gestor 7 CO (110) FIFA

En primer lugar, formación académica específica para el sector del deporte y el fitness en general (licenciatura o diplomatura en educación física, tafad, etc.).

Gestora 11 MA (123-125) FIFA

Partir de un ciclo superior deportivo puede hacer conocer desde la experiencia el sector y a partir de ahí guiarte por los diferentes caminos de llegar grado de CAF.

Gestor 12 JA (128-130) FIFA

6.1.5.2. Formación En Materias Complementarias (FIFC)

Sobre las materias complementarias a la formación básica planteada en el punto anterior, vemos por un lado que varios gestores proponen formación generalista sobre gestión deportiva, normalmente mediante un máster.

Complementar con un master en gestión deportiva.

Gestora 3 GR (078-079) FIFA

Para luego terminar con master de gestión en la rama elegida.

Gestor 2 AL (073-075) FIFA

*Es necesario sumar una formación orientada a la gestión o dirección general donde se abordan aspectos clave que no suelen trabajarse en las formaciones anteriores (Negocio, Operaciones, Marketing, Finanzas y Contabilidad, Ventas...). Da igual que sea Máster, Experto o Especialista...
Gestor 4 SE (086-089) FIFC*

En muchos casos, los expertos opinan que se debe realizar formación en determinadas áreas, como gestión de personas y marketing/ventas. Además, otros señalan la necesidad de recibir formación en materia financiera, bien con algún curso específico o con un máster de administración de empresas (MBA). Otras materias citadas son la tecnología, la comunicación, idioma y gestión de instalaciones.

*La tecnología y aplicaciones digitales, el marketing o la gestión de recursos humanos.
Gestor 1 GR (067) FIFC*

*Pero sin duda aumentaría los conocimientos en materia laboral y contabilidad.
Gestor 2 AL (072) FIFC*

*Competencias tecnológicas (conocimiento de herramientas que facilitan el trabajo como softwares de gestión, CRM...), de comunicación, de negociación y ventas, de trabajo en equipo (Kanban, OKR, Scrum, trabajo colaborativo...) y liderazgo, de idioma...
Gestor 4 SE (090-094) FIFC*

*Compensar la falta de conocimientos económico-financieros con un MBA o similar
Gestor 5 HU (100-101) FIFC*

*Si tu objetivo es la gestión de centros fitness, deberías formarte en todos los aspectos básicos del fitness. Una vez que has desarrollado esas competencias, es clave todo lo relacionado con gestión de RR.HH., marketing y cierto conocimiento financiero-contable.
Gestor 6 AL (104-107) FIFC*

Complementado con formaciones en marketing y en gestión de equipos.

Gestor 7 CO (111) FIFC

Como materias complementarias marketing/ventas, tecnología, gestión equipos y finanzas

Gestor 10 CO (120-121) FIFC

Para luego seguir con cursos específicos de gestión de instalaciones, gestión de equipos, liderazgo, etc.

Gestora 11 MA (123-124) FIFC

Para luego desarrollarte mediante cursos en competencias gestión de RR.HH., mkt, liderazgo...

Gestor 12 JA (131-132) FIFC

6.1.5.3. Experiencia Practica (FIPR)

Con referencia a la práctica, tres de los expertos señalan la importancia de conocer el sector fitness desde dentro, bien haciendo prácticas de gestión o habiendo desempeñado otros puestos en un centro deportivo.

Hacer prácticas en un club y pasar por todos los puestos.

Gestora 3 GR (977) FIPR

Conocer desde la experiencia el sector.

Gestor 12 JA (129) FIPR

La gestión requiere un conocimiento previo del servicio o producto que vas a gestionar.

Gestor 6 AL (103-104) FIPR

6.2. Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De Andalucía

El segundo campo es el de las motivaciones de los gestores, relacionado con el bloque V del cuestionario cuantitativo, tratando tanto las motivaciones para acceder a esta profesión como para mantenerse en ella, porque una de las funciones del gestor, indicaba Peiró et al. (1995), es el liderazgo y la motivación a sus trabajadores, por lo que el propio gestor deberá disponer en primer lugar de esa motivación para poder trasmitirla a los empleados a su cargo, porque la motivación del empleado se traducirá positivamente en la retención de clientes y por tanto, en el éxito de la organización (Koustelios, 2009). Será por tanto una de la funciones del gestor de centros deportivos fitness, ejercer un liderazgo transformacional, que conlleva una mayor satisfacción, motivación y compromiso con el trabajador (Barbado y Martínez-Moreno, 2021).

En un estudio de Bastidas et al. (2020), se apuntaba sobre la motivación del personal deportivo, destacando que el mayor índice de satisfacción se debía a la buena relación entre compañeros, y es que Gálvez-Ruiz et al. (2017) ya había indicado que la adecuada cultura organizacional del centros fitness mejora las actitudes y la motivación. Es el gestor deportivo uno de los principales responsables de que la cultura organizacional se adecuó a las características del centro y a los trabajadores sirviendo como motivación propia de sus colaboradores.

En nuestro caso diferenciaremos las motivaciones extrínsecas, como las que acabamos de citar de esos estudios, sobre el adecuado clima laboral o la cultura organizacional, pero también preguntamos por las motivaciones internas del propio gestor, que le han llevado a este puesto.

En la Tabla 232 se muestran los apartados extraídos de la encuesta autoadministrada y el código asignado para identificar a lo largo del texto cada apartado.

Tabla 232*La motivación de los gestores deportivos*

CAMPO II	LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE ANDALUCÍA		CÓDIGO	
CATEGORÍAS	6.2.1.- Motivaciones para hacerse gestor deportivo (MGD)	6.2.1.1.- Vocación de servicio	MGSE	
		6.2.1.2.- Pasión por la actividad física y el deporte	MGPD	
		6.2.1.3.- Dinamismo de la profesión	MGDP	
		6.2.1.4.- Mercado en expansión	MGME	
	6.2.2.- Motivaciones internas y externas para mantenerse en la profesión (MIE)	6.2.2.1.- Motivaciones internas (MIN)	Vocación y satisfacción	MIVS
			Retos	MIRE
			Aprendizaje	MICA
		6.2.2.2.- Motivaciones externas (MEX)	Servicio	MEDS
			Reconocim. social	MERS
	6.2.3.- Valoración de los aspectos más importantes para realizar el trabajo (MVT)	6.2.3.1.- Autonomía y libertad		MVAI
		6.2.3.2.- Confianza y apoyo de la empresa		MVCA
		6.2.3.3.- Medios y recursos		MVCP
		6.2.3.4.- Instalaciones y tecnología		MVIT
		6.2.3.5.- Trabajo en equipo		MVTE

6.2.1. Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD)

La primera pregunta para los gestores ha sido sobre las motivaciones para elegir esta salida profesional. Encontramos cuadro motivaciones principales:

- Vocación de servicio
- Pasión de la gestión
- Dinamismo de la profesión
- Mercado en expansión

6.2.1.1. Vocación De Servicio (MGSE)

Agrupamos en una motivación la vocación de servicio, tanto a tu propio equipo como a los clientes o para propiciar hábitos saludables en la población.

Creo que es importante la vocación de servicio hacia tu equipo y clientes. Gestionar servicios deportivos es gestionar la mejora de la calidad de vida y hábitos.

Gestor 6 AL (159-161) MGSP

Quizás fue la mezcla de querer abrir un camino diferente y mi personalidad con afinidad por el control y búsqueda de la eficiencia lo que me inició.

Gestor 4 SE (151-152) MGSP

Crecimiento personal y vocación.

Gestor 7 CO (165) MGSP

6.2.1.2. Pasión Por La Gestión De Actividad Física Y Deporte (MGPD)

Otra de las motivaciones descrita por cinco de los gestores es la pasión por el deporte, por el sector en general y por la gestión en particular, denominada de diferentes formas: gestión, empresa o economía.

Porque este sector siempre me había parecido apasionante y muy atractivo. Gestor 1 GR (135) MGPD

Empresa y deporte es mi pasión, y no hay mejor trabajo q unifique esas dos vertientes q la gestión deportiva.

Gestor 2 AL (141-142) MGPD

*Me apasiona.
Gestor 5 HU (157) MGPD*

*Unión de varias pasiones: Trabajo en equipo, economía y deporte.
Gestor 8 SE (167) MGPD*

*El desconocido ámbito de la gestión deportiva acabó convirtiéndose en una pasión.
Gestor 10 CO (162-163) MGPD*

6.2.1.3. Dinamismo De La Profesión (MGDP)

La tercera de las motivaciones es el dinamismo de esta profesión, destacada por dos expertos. La opinión del Gestor 1 está referida a las numerosas áreas que maneja un gestor deportivo y el Gestor 9 habla directamente de dinamismo.

*Hay mucho camino por recorrer en el ámbito de la gestión, la organización, la optimización de recursos, el marketing y la comunicación.
Gestor 1 GR (136-137) MGPD*

*Inquietud de mejora en esta profesión tan dinámica.
Gestor 9 CA (169) MGPD*

6.2.1.4. Mercado En Expansión (MGME)

La cuarta motivación es la visión de ser una salida profesional con futuro. En las cuatro opiniones de estos gestores aparece la palabra “oportunidad”, bien del propio mercado, o del momento en el que tuvieron la posibilidad de dedicarse a esta profesión.

*Creo que es un mercado en expansión con muchas oportunidades.
Gestor 3 GR (144) MGME*

*cuando quemé mi etapa de alto rendimiento vi en la gestión deportiva una gran oportunidad de mercado.
Gestor 4 SE (148-149) MGME*

Me ofrecieron la oportunidad de llevar la coordinación y gestión de la instalación donde trabajo actualmente, quizás porque al llevar casi 30 años en el sector podía aportar mis conocimientos adquiridos durante la evolución que ha tenido dicho sector en todo este tiempo.

Gestora 11 (175-178) MGME

Apareció esta oportunidad de seguir creciendo y fue algo que me permitió crecer a nivel personal y laboral.

Gestor 12 JA (181-182) MGME

6.2.2. Motivaciones Internas Y Externas Para Mantenerse En La Profesión De Gestor Deportivo (MIE)

Una vez determinadas las motivaciones para elegir esta salida profesional, les preguntamos cuáles son las motivaciones para continuar. Hemos identificado dos grupos, las motivaciones internas y las externas.

6.2.2.1. Motivaciones Internas (MIN)

Vocación Y Satisfacción Personal (MIVS). La primera de las motivaciones internas para seguir el puesto viene continuada de las razones para elegir esta profesión, es decir, la vocación y satisfacción personal. Cinco gestores indican que su razón es seguir desempeñando la actividad que le gusta y le genera satisfacción.

La dirección y gestión de RECURSOS HUMANOS, aparte de la creación de un proyecto a las medidas de mis necesidades y expectativas.

Gestor 2 AL (193-194) MIVS

Satisfacción personal.

Gestor 5 HU (208) MIVS

A nivel interno, ver el desarrollo de un club y la influencia del gestor sobre su rendimiento.

Gestor 7 CO (212-213) MIVS

Crecimiento personal y profesional. Desarrollarme en el sector en mi comunidad autónoma.

Gestor 8 SE (217-218) MIRE

Principalmente vocación.

Gestora 11 MA (227) MIVS

Así como el ser feliz cada día haciendo lo que me gusta y buscando promover deporte a mi alrededor.

Gestor 12 JA (230-231) MIVS

Retos Personales Y Profesionales (MIRE). El crecimiento personal y los retos constantes de los gestores deportivos es otra de las motivaciones indicadas por cinco de los gestores, que valoran su evolución y ganas de seguir creciendo. La forma de afrontar estos retos es reinventarse y adaptarse a los cambios.

He crecido profesionalmente en este sector y en mi empresa y me motiva seguir aportando y haciendo crecer mi empresa.

Gestor 1 GR (188-189) MIRE

Creo que una de las motivaciones principales ha sido el tener que enfrentarme constantemente a superar nuevos retos. Concretamente la búsqueda de resultados junto con la necesidad de reinventarse o adaptarse a los cambios, sin olvidar la posibilidad de poder innovar en busca de la mejora continua.

Gestor 4 SE (199-202) MIRE

A nivel externo la necesidad de ir adquiriendo responsabilidades y crecer tanto personal como laboralmente.

Gestor 7 CO (214-215) MIRE

Fijar retos importantes y ganas de crecer profesionalmente

Gestor 10 CO (223) MIRE

Nuevos Aprendizajes (MICA). El aprendizaje constante también motiva a dos de los gestores expertos, tanto el aprendizaje interno o propio como el que sucede rodeándote de personas de las que aprender.

*Mejorar en procesos de aprendizaje.
Gestor 9 CA (220) MICA*

*Tener jefes inspiradores de los que aprendes y te motivan.
Gestor 10 CO (222) MICA*

6.2.2.2. Motivaciones externas (MEX)

Con respecto a las motivaciones externas, se diferencian dos en las opiniones de los encuestados, por un lado, el deseo de ofrecer un servicio y por otro, el reconocimiento social.

Deseo de servicio a los demás (MEDS). Se plantea por parte de cinco encuestados la satisfacción con el servicio a las personas, diferenciando a los clientes, con la generación de beneficios para su salud, de los trabajadores de los centros.

*Ayudamos a la gente a llevar un estilo de vida más saludable y le ponemos esta opción a su mano.
Gestora 3 GR (196-197) MEDS*

*La oportunidad de trabajar con personas y tener la posibilidad de mejorar sus vidas, tanto a nivel de clientes como de empleados.
Gestor 4 SE (204-205) MEDS*

*Disfrutar viendo crecer a las personas y los proyectos.
Gestor 10 CO (225) MEDS*

*La satisfacción de ayudar a la gente en lo referente a la salud.
Gestora 11 MA (227) MEDS*

Ser feliz cada día haciendo lo que me gusta y buscando promover deporte a mi alrededor.

Gestor 12 JA (230-232) MEDS

Un centro deportivo debe tener cierta flexibilidad en la planificación.

Gestor 12 JA (451) MVPE

Reconocimiento social (MERS). El reconocimiento social de la profesión es una de las motivaciones, desde el punto de vista de la profesionalización del puesto de gestor, expresada por dos de los gestores.

Pero lo que me hizo perseverar fue la motivación de que nos dejaran de ver como los del chándal (a mucha honra) y el querer profesionalizar nuestro sector.

Gestor 4 SE (153-155) MERS

Por otro lado, siempre he sido consciente de la falta de profesionalización de la gestión en nuestro sector y una de mis grandes ambiciones ha sido la de intentar ayudar a cambiarlo.

Gestor 6 AL (161-163) MERS

6.2.3. Valoración De Los Aspectos Más Importantes Para Realizar El Trabajo (MVT)

En tercer lugar, dentro del campo de las motivaciones, hemos querido conocer qué aspectos valoran como más importantes a la hora de poder realizar su trabajo.

Agrupamos las opiniones en cinco aspectos.

6.2.3.1. Autonomía Y Libertad Para Realizar El Trabajo (MVAI)

En primer lugar, destacan la autonomía y libertad para realizar su trabajo, entendido como la capacidad que tienen de tomar las decisiones, para planificar y lograr los objetivos.

Para mí lo más importante es poder tener libertad en la toma de decisiones, para poder definir tu propio camino.

Gestor 4 (251-252) MVAI

La libertad para planificar o tomar decisiones es clave.

Gestor 1 GR (279) MVAI

*Autonomía para tomar decisiones.
Gestor 10 (274) MVAI*

*Capacidad para tomar decisiones, programar y conseguir objetivos,
eficiencia en el trabajo.
Gestor 12 JA (282) MVAI*

6.2.3.2. Confianza Y Apoyo De La Empresa (MVCA)

Los gestores destacan la confianza que le otorgan desde distintas direcciones, desde la empresa, los trabajadores y los clientes.

*Invertir tiempo en el desarrollo de personas para conseguir tener plena
confianza en el cumplimiento de sus objetivos.
Gestor 4 SE (256-257) MVCA*

*La confianza de la dirección general también lo es.
Gestor 1 GR (280) MVCA*

*Sentirte apoyado es fundamental para que todo salga bien.
Gestora 3 GR (249) MVCA*

*Tener la confianza del cliente.
Gestor 1 (505) MVCA*

6.2.3.3. Medios Y Recursos (MVCP)

También es importante para ellos disponer de los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos.

*Recursos para crear procesos y productos/servicios nuevos o
evolucionar los actuales.
Gestor 10 CO (276-277) MVCP*

*Disponer de los medios necesarios.
Gestor 7 CO (437) MVCP*

*Afortunadamente en mi empresa invertimos muchos recursos.
Gestor 6 AL (434) MVCP*

*Si disponemos de los recursos necesarios.
Gestor 10 CO (275) MVCP*

6.2.3.4. Instalaciones Y Tecnología (MVIT)

Otro de los aspectos destacados por lo gestores es poder desarrollar las distintas fases de una planificación estratégica: disponer de los recursos necesarios y hacer inversiones, desarrollar proyectos, ejecutarlos, controlar con indicadores la evolución y buscar la eficiencia en los procesos.

*La predisposición de la empresa a reinvertir y mejorar en servicios e instalaciones de forma constante es otro de los motivos que me hacen sentirme bien en el desempeño de mis funciones.
Gestor 1 GR (241-243) MVPE*

*Tener información sobre lo que gestionamos: datos de usos, perfiles, rentabilidad... Datos para poder analizar, tomar decisiones y poder planificar de cara al futuro.
Gestor 6 AL (262-264) MVPE*

*Un buen cuadro de mandos organizado es fundamental para medir todos los ítems económicos y de usos.
Gestor 2 AL (244-245) MVET*

*Planificación, tecnología.
Gestor 8 SE (270) MVPE*

6.2.3.5. Trabajo En Equipo (MVTE)

Y uno de los aspectos resaltados por más gestores son las personas que trabajan en la misma empresa, la importancia del trabajo en equipo, la gestión de las personas que trabajan con el gestor, tanto en el equipo cercano como del resto de trabajadores.

Mi equipo
Gestor 5 HU (260) MVTE

El recurso humano es el punto más importante, ya que la mayoría de situaciones y la eficacia de las decisiones que se tomen van a ir en cierto modo condicionadas por este.
Gestor 7 CO (266-268) MVTE

Equipo.
Gestor 8 SE (270) MVTE

Gestión de recursos humanos.
Gestor 9 CA (272) MVTE

La vocación de servicio hacia tu equipo.
Gestor 6 AL (159) MVTE

También destacan el clima laboral y la empatía con los trabajadores, ya que en las relaciones humanas hay que cuidar las relaciones para favorecer un buen entorno.

Mi equipo y en general el entorno que me rodee.
Gestora 11 MA (279) MVTE

Tener un buen clima de trabajo en equipo.
Gestora 3 GR (248) MVTE

Amistad y empatía de tu equipo de trabajo...
Gestor 12 JA (281) MVTE

6.3. Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De Gestión

El tercer campo está referido a los indicadores de gestión, al igual que en una parte del bloque VI del cuestionario cuantitativo.

Se plantearon tres cuestiones, la importancia de los indicadores, de las herramientas para medirlos y del control de los mismos. Y es que resaltamos esta famosa frase “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar”, atribuida por algunos autores a Peter Drucker y por otros a William Thompson Kelvin. “Lo que no se mejora, se degrada para siempre” para indicar la importancia que tiene hoy en día en cualquier empresa la toma de datos para mejorar la toma de decisiones.

En gestión deportiva tradicionalmente solo se usaban indicadores económicos y financieros o indicadores comerciales, denominados indicadores reactivos; pero también disponemos de indicadores proactivos que nos avisen de los hechos que vayan a ocurrir (Teva-Villén y Nuviala Nuviala, 2011), por lo que consultamos a los gestores tanto el uso que hacen con los indicadores, cómo lo integran en la gestión diaria o en la planificación a largo plazo, para contrastar los resultados del cuestionario que apuntaba a una alta importancia a algunos indicadores y poca otros.

Por otro lado se aborda el tema de las herramientas que utilizan, cómo le sacan partido y si creen que hacen un uso adecuado de las mismas, tanto para extraer los datos del centro o de las actividades, como para el análisis y toma de decisiones posterior en base a esos indicadores. Los datos del capítulo V sobre este aspecto nos adelantaba una alta importancia al uso de plataformas web que facilitan el acceso a los datos y la visualización de forma sencilla de los mismos.

En la Tabla 233 mostramos los apartados extraídos de la encuesta autoadministrada de este campo III y el código asignado para identificar a lo largo del texto cada apartado.

Tabla 233*Importancia de los indicadores y herramientas de gestión*

CAMPO III	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN		CÓDIGO
CATEGORÍAS	6.3.1.- Importancia de los indicadores de gestión (IGD)	6.3.1.1.- Fundamental tenerlos en cuenta	IGFU
		6.3.1.2.- Mejoran la calidad del servicio trabajo	IGCA
		6.3.1.3.- Definición de los indicadores	IGDE
	6.3.2.- Importancia de las herramientas para la gestión deportiva	IHG	
	6.3.3.- Importancia de la medición en el ámbito de la gestión (IMG)	6.3.3.1.- Aspecto fundamental	IMGF
		6.3.3.2.- Recursos para la medición	IMGM
6.3.3.3.- Dedicar más tiempo a la medición		IMGT	

6.3.1. Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD)

Sobre la importancia de los indicadores podemos agrupar la opinión de los gestores en tres categorías.

6.3.1.1. Fundamental Tenerlos En Cuenta (IGFU)

La primera palabra expresada por muchos gestores cuando abordamos los indicadores en “fundamental”, ya que lo tienen integrado en su gestión diaria y es la herramienta que les permite saber cómo van y les ayuda a tomar decisiones.

Creo que contar con un cuadro de mandos basado en ciertos KPIs es fundamental para el control de los ingresos, para vigilar la evolución de aspectos clave como el número de socios o la cuota media.

Gestor 1 GR (289-291) IGFU

Fundamentales y necesarios. No concibo la gestión sin ellos.

Gestor 2 AL (295) IGFU

Es fundamental definir cuáles son los indicadores clave en tu modelo de negocio.

Gestor 5 SE (309-310) IGFU

Son fundamentales. Sin ellos estaríamos perdidos y alejados de la realidad.

Gestora 3 GR (298) IGFU

Fundamentales.

Gestor 5 HU (321) IGFU

Imprescindibles.

Gestora 11MA (335) IGFU

Los expresan también de otras formas pero en el mismo sentido, todos están de acuerdo en la importancia alta de disponer de indicadores de gestión Algunos se atreven a puntuar su importancia en un 9 sobre 10 y otros lo expresan como “imprescindibles”.

¡Muchísima! Cuando tienes claro tu modelo de negocio tu preocupación más importante debe ser la productividad, ya que determina la viabilidad, rentabilidad y supervivencia de tu negocio.

Gestor 4 SE (301-303) IGFU

Imprescindibles para cualquier toma de decisiones.

Gestor 6 AL (323) IGFU

Se les da gran importancia, ya que en función de estos se va a ver el desarrollo del club.

Gestor 7 CO (325-326) IGFU

*Un 9 sobre 10
Gestor 9 CA (331) IGFU*

*Alto.
Gestor 10 CO (333) IGFU*

*Mucha importancia.
Gestor 12 JA (337) IGFU*

6.3.1.2. Mejoran La Calidad Del Servicio (IGCA)

En el caso de cuatro gestores asocian directamente la medición y control como aspecto clave en la calidad del servicio. Citan indicadores económicos, de resultados, eficiencia, de medios y de calidad

*Para controlar la rentabilidad y para, en definitiva, tener el pulso del negocio permanentemente actualizado.
Gestor 1 GR (292-293) IGCA*

*Analizar los datos de cada campaña es lo que nos permite mejorar siempre y adaptarnos al mercado.
Gestora 3 GR (299-300) IGCA*

*Utilizar los KPI'S para valorar la eficacia y productividad de las acciones que se llevan a cabo es un aspecto clave a la hora de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados.
Gestor 4 SE (303-306) IGCA*

*Son básicos para una buena orientación de los recursos, humanos y tecnológicos, planificación de los mismos, mejorando la calidad del servicio.
Gestor 8 SE (328-329) IGCA*

6.3.1.3. Definición De Los Indicadores (IGDE)

Los gestores profundizan en la importancia de disponer de indicadores haciendo hincapié en la adecuada definición de los mismos, en tener los necesarios y que sean claros.

Cuando hablamos de indicadores no sólo nos centramos en aspectos económicos y financieros a mí me gusta clasificarlos en: Indicadores de centro, De ventas, De clientes, Económicos, De satisfacción
Gestor 4 SE (316-318) IGDE

La definición adecuada de los mismos se convierte en algo crítico.
Gestor 10 CO (333) IGDE

Nos debemos guiar por unos indicadores muy claros, que nos marcan si el servicio está siendo el adecuado y va en línea con lo que identifica a la empresa, nuestro sello.
Gestor 12 JA (337-339) IGDE

6.3.2. Importancia De Las Herramientas Para La Gestión (IHG)

Por otro lado, cinco de los encuestados expresan la importancia de disponer de software que permita la gestión por indicadores. El Gestor 4, por ejemplo, habla de software de gestión y CRM (software de gestión de clientes) y de algunos métodos basados precisamente en la gestión por objetivos basados en indicadores en cascada, denominados OKR.

Es muy importante el conocimiento de herramientas que facilitan el trabajo como softwares de gestión, CRM...), de comunicación, de negociación y ventas, de trabajo en equipo (Kanban, OKR, Scrum, trabajo colaborativo...)
Gestor 4 SE (093-096) IHG

Lo considero clave, tenemos las herramientas, pero siempre se echa de menos conocerlas más en profundidad para sacarles todo el partido.
Gestor 1 GR (416-417) IHG

*Fundamental. Si dispongo de herramientas para su medición.
Gestor 5 HU (432) IHG*

*El conocimiento y uso del software adecuado en un club de fitness es vital.
Gestora 3 GR (422) IHG*

*Sí, es muy importante. Afortunadamente en mi empresa invertimos muchos recursos en las herramientas de gestión.
Gestor 6 AL (434-435) IHG*

6.3.3. Importancia De La Medición En El Ámbito De La Gestión (IMG)

El tercer ítem de este campo fue acerca de la importancia que tiene para los gestores la medición del impacto/hábitos de los usuarios y si disponen de los recursos necesarios.

6.3.3.1. Aspecto Fundamental (IMGF)

La primera agrupación de opiniones indica que lo consideran algo fundamental.

*Lo considero clave, tenemos las herramientas, pero siempre se echa de menos conocerlas más en profundidad para sacarles todo el partido.
Gestor 1 GR (416-417) IMGF*

*Lo considero fundamental. Si tengo varios softwares q me facilitan mi trabajo mucho.
Gestor 2 AL (418) IMGF*

*Si hay que medir todos los datos y actuar en consecuencia.
Gestora 3 GR (421) IMGF*

*Fundamental.
Gestor 5 HU (432) IMGF*

*Sí, es muy importante. Afortunadamente en mi empresa invertimos muchos recursos para obtener indicadores de uso.
Gestor 6 AL (434-435) IMGF*

*Sí lo considero importante.
Gestora 11 MA (446) IMGF*

*Es importante también, cada día más, conocer ese impacto ya que te permite poder ajustarte y conocer más a tus clientes, así como futuros potenciales clientes.
Gestor 12 JA (449-451) IMGF*

6.3.3.2. Recursos Para La Medición (IMGM)

En segundo lugar, sobre la disponibilidad de recursos para hacer esas mediciones, la mayor parte de los gestores indican que tienen los recursos, en algunos casos mejorables, pero les permite medir a los usuarios y los programas que realizan.

*Si tengo recursos varios softwares que me ayudan en el trabajo.
Gestor 2 AL (419) IMGGM*

*El software en un club de fitness es vital.
Gestora 3 GR (422) IMGGM*

*Es cierto que encontraba limitaciones especialmente de software a la hora de registrar algunos de los datos que queríamos medir. Siempre me ha gustado tener el mayor número de estudios y datos de referencia y por tanto he colaborado en todos los que han estado a mi alcance. Compartir información es muy importante para el futuro de nuestro sector.
Gestor 4 SE (425-429) IMGGM*

*Si dispongo de herramientas para su medición.
Gestor 5 HU (433) IMGGM*

*Afortunadamente en mi empresa invertimos muchos recursos para obtener indicadores de uso.
Gestor 6 AL (435-436) IMGGM*

*Si. Dispongo de los medios necesarios.
Gestor 7 CO (437) IMGGM*

En mi caso, aunque tenemos identificadas mejoras que implementaremos en meses si disponemos de los recursos necesarios.
Gestor 10 CO (443-444) IMGGM

Sí lo considero importante, pero quizás no disponemos de tiempo suficiente para medirlos.
Gestora 11 MA IMGGM

Gracias a este tipo de recursos: entrevistas, apps, cuestionarios... te darán esa información tan importante.
Gestor 12 JA (452-453) IMGGM

6.3.3.3. Dedicar Más Tiempo A La Medición (IMGT)

Cuatro de los gestores resaltan que deberían disponer de más tiempo para analizar los resultados de lo que miden, o en algún caso, destacan que se dedican mucho tiempo a ciertos indicadores, por ejemplo los económicos, y menos a otros, como el referido en la pregunta del impacto o hábitos de los usuarios.

Gran parte de ese tiempo se dedica a la valoración de los indicadores y especialmente los que afectan a tu cuenta de resultado.
Gestor 4 SE (426-427) IMGT

Pero quizás no disponemos de tiempo suficiente para medirlos.
Gestora 11 MA (446) IMGT

Tiempo y recursos implicados para conseguirlos.
Gestor 4 SE (411) IMGT

Deberíamos dedicarle más tiempo al análisis de indicadores.
Gestor 6 AL (384) IMGT

6.4. Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación

Siguiendo con la temática de gestión del centro deportivo abordada en el bloque VI del cuestionario cuantitativo, preguntamos a los gestores por su dedicación a las diferentes áreas que tienen encomendadas. Y es que los gestores deportivos tienen que dominar varias áreas muy diferentes entre sí, Méndez (2015) identificó siete áreas distintas de actuación y un estudio europeo para “la profesionalización de las organizaciones deportivas a través de la definición de competencias basadas en el trabajo y el desarrollo de la formación aptas para esta finalidad para la dirección y gestión del deporte” EOE (2018) diferenció cinco áreas.

En el cuestionario cuantitativo se tuvo en cuenta la bibliografía y se planteó la dedicación a seis áreas:

- Administración
- Equipamiento e instalaciones
- Planificación
- Recursos Humanos
- Ventas, marketing y calidad
- Contabilidad

Hemos querido conocer la opinión de los gestores acerca de la dedicación e importancia a estas u otras áreas, pero también les hemos consultado a que áreas consideran que deberían dedicarle más atención. En la Tabla 234 mostramos los apartados extraídos en la encuesta autoadministrada y los códigos de cada uno de ellos para poder referenciarlos a lo largo del texto.

Tabla 234*Desempeño de los gestores deportivos de Andalucía*

CAMPO IV	DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE CENTROS PRIVADOS DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN		CÓDIGO
CATEGORÍAS	6.4.1.- Áreas de gestión donde desempeñan su labor los gestores DEPORTIVOS (AGD)	6.4.1.1.- Planificación y organización	AGPL
		6.4.1.2.- Administración, economía, financiación	AGEF
		6.4.1.3.- Comunicación y marketing	AGCM
		6.4.1.4.- Recursos humanos	AGRH
	6.4.2.- Áreas de desempeño del gestor deportivo a las que dedicarle más atención (AGF)	6.4.2.1.- Administración, economía y financiación	AFEF
		6.4.2.2.- Análisis de los indicadores	AFAI
		6.4.2.3.- Conocimiento y seguimiento	AFCS
		6.4.2.4.- Ventas, marketing y calidad	AFVM
		6.4.2.5.- Equipo de trabajo	AFEQ
		6.4.2.6.- Atención al cliente	AFAC

6.4.1. Áreas De Gestión Donde Desempeñan Su Labor Los Gestores Deportivos (AGD)

Los gestores destacan que su dedicación se centra en cuatro grandes áreas, la de planificación, la de administración/ finanzas, la de ventas/ marketing/calidad y la de recursos humanos.

6.4.1.1. Planificación Y Organización (AGPL)

Agrupamos a continuación las opiniones de los gestores sobre el área de planificación y organización. Cinco de los encuestados resaltan la importancia de la planificación a futuro sin dejar que el presente se lleve todo el tiempo.

Siempre reservo parte de mi tiempo para dedicárselo a lo estratégico, tu vista no puede estar sólo en el día a día, debes mirar mucho más adelante para intentar favorecer el camino que quieres tomar.

Gestor 4 SE (350-352) AGPL

Planificación y operaciones.

Gestor 10 CO (393) AGPL

La gestión del tiempo es un aspecto muy importante, si no te paras a organizarte y valorar la importancia de tu tiempo el día a día te puede absorber totalmente.

Gestor 4 SE (355-356) AGPL

A la planificación y organización.

Gestor 12 JA (400) AGPL

A la planificación.

Gestor 8 SE (270) AGPL

6.4.1.2. Administración, Economía, Financiación (AGEF)

Otra de las áreas destacadas por los gestores es la de administración, entendiendo tanto las tareas administrativas con el control financiero del negocio o seguimiento de indicadores.

A la gestión presupuestaria.

Gestor 5 HU (375) AGEF

Al área administrativa.

Gestora 11 MA (397) AGEF

Y gran parte de ese tiempo se dedica a la valoración de los indicadores y especialmente los que afectan a tu cuenta de resultado.

Gestor 4 (363-364) AGEF

6.4.1.3. Ventas, Marketing y Calidad (AGVM)

Otra gran dedicación de los gestores es al marketing y las ventas.

Al marketing y comunicación.

Gestor 1 (348) AGCM

A la vigilancia del cumplimiento de los estándares de atención, a la comercialización del centro.

Gestor 1 GR (346-347) AGEF

Sin duda a mí me gusta más la venta, pero un compañero centrado en producto es fundamental para que la operativa funcione al 100%.

Gestora 3 GR (352-353) AGEF

Al área de adquisición de materiales y calidad.

Gestor 7 (385) AGEF

Las ventas es mi día a día.

Gestor 8 SE (390) AGEF

Le dedico más tiempo: marketing

Gestor 10 CO (393) AGCM

Marketing.

Gestora 11 MA (399) AGCM

6.4.1.4. Recursos Humanos (AGRH)

Destacado por seis de los doce gestores, una de las áreas a las que le dedican más tiempo es la de gestión de personas, a la organización y reuniones, pero también a la motivación.

Dedico mucho tiempo a la gestión de personal, a la motivación del equipo.

Gestor 1 GR (345) AGRH

Es muy importante dedicar tiempo a tu equipo y no me refiero sólo a reuniones, que deben ser muy operativas y efectivas, sino a compartir reflexiones, inquietudes, propuestas de mejora... etc. En definitiva, preocuparte de que hacer para que puedan dar lo mejor de cada uno.

Gestor 4 SE (371-374) AGRH

Recursos Humanos.

Gestor 5 HU (376) AGRH

En cualquier tipo de servicio los gestores solemos dedicar un % importante de nuestro tiempo a Recursos Humanos.

Gestor 6 AL (380-381) AGRH

Al área de recursos humanos.

Gestor 7 CO (385) AGRH

A los Recursos Humanos, al interactuar con ellos y conocer sus necesidades y problemas.

Gestor 12 (402-403) AGRH

6.4.2. Áreas De Desempeño Del Gestor Deportivo A Las Que Dedicarle Más Atención (AGF)

No solo hemos querido conocer a qué áreas dedican más tiempo, sino también a cuáles creen que deberían dedicar más atención. En este caso hay seis áreas que merecerían, según la opinión de estos doce gestores, dedicarles más tiempo.

6.4.2.1. Administración, Economía Y Financiación (AFEF)

Una de las áreas que repite con el ítem anterior es la de administración y finanzas, bien a la planificación, al análisis o incluso a seguir formándose.

*A la económica y la de usos. Contabilidad.
Gestor 2 AL (351) AFEF*

*Me gustaría dedicarle más al análisis y cumplimiento de presupuestos.
Gestor 8 SE (389) AFEF*

*Compensar la falta de conocimientos económico-financieros con un
MBA o similar
Gestor 5 HU (100-101) AFCS*

6.4.2.2. Análisis De Los Indicadores (AFAI)

Los indicadores han quedado marcados en el ítem anterior como una de las funciones importantes, algunos de los gestores opinan que deberían dedicarle más tiempo.

*Deberíamos dedicarle más tiempo al análisis de indicadores.
Gestor 6 AL (382) AFAI*

*Nos debemos guiar por unos indicadores que nos marcan si el servicio
está siendo el adecuado y va en línea con lo que identifica a la empresa,
nuestro sello.
Gestor 12 JA (338-340) AFAI*

*En mi empresa invertimos muchos recursos para obtener indicadores
de uso.
Gestor 6 AL (432) AFAI*

6.4.2.3. Conocimiento Y Seguimiento (AFCS)

Dos de los gestores resaltan la necesidad de conocer más su propio producto, bien sean las instalaciones o el propio servicio, esto requiere tener mayor “presencia” en la instalación.

*La presencia en la instalación y el conocerla en todos los ámbitos se
hace muy necesario. Creo que esta es la más importante.
Gestor 12 JA (406-407) AFCS*

La gestión requiere un conocimiento previo del servicio o producto que vas a gestionar.

Gestor 6 AL (103) AFCS

6.4.2.4. Comunicación Y Marketing (AFCM)

Dos gestores coincidencia en opinar que deberían dedicar más tiempo a la comunicación y el marketing.

Debería dedicarle más tiempo al área de comunicación y marketing.

Gestor 7 CO (387-388) AFCM

El marketing y la comunicación.

Gestor 1 GR (138) AFCM

6.4.2.5. Equipo De Trabajo (AFEQ)

La gestión de personas ha sido otras de las grandes áreas destacadas por los gestores como de alta dedicación, y de nuevo es mencionada en la necesidad de dedicarle más tiempo, expresado de diferentes formas, como gestión de persona, recursos humanos, materia laboral o mentorización.

Aumentaría los conocimientos en materia laboral.

Gestor 2 AL (072) AFCS

A recursos humanos debería dedicarle más.

Gestor 9 CA (392) AFEQ

Me gustaría dedicarle más: mentorización de equipos y personas de alto potencial

Gestor 10 CO (396-397) AFEQ

Aunque muchas veces necesito dedicar más tiempo a la gestión de Recursos Humanos.

Gestora 11 MA (398-399) AFEQ

6.4.2.6. Atención Al Cliente (AFAC)

Por último, dos gestores indican que deberían dedicar más tiempo a los propios clientes, a escucharlos y conocer de primera mano sus demandas.

Me gustaría dedicar más tiempo a escuchar las demandas, preocupaciones y propuestas de mejora del cliente.

Gestor 1 GR (350-351) AFAC

Diría que sin lugar a dudas hay que dedicar más tiempo a tus clientes, a atenderlos a escucharlos en primera persona y a tomar el pulso de la realidad de tu centro.

Gestor 4 SE (375-377) AFAC

6.5. Resultados Del Campo V: Los Centros Deportivos Y La Crisis Sanitaria COVID-19

La entrevista autoadministrada se realizó en el mes de abril de 2021, cuando desde hacía algo más de un año España se vio muy afectada por la pandemia de COVID19. Tras unos meses de confinamiento domiciliario de toda la población, los centros fitness permanecieron cerrados algunas semanas más. En los meses siguientes, el sector del fitness seguía estando afectado por el cierre en algunas regiones y el control de aforos y horarios en otras.

El informe del impacto del COVID-19 en las instalaciones deportivas fitness (Valcarce y García-Fernández, 2020) muestra una caída de la facturación media del 53% y casi todos los centros tuvieron que realizar ERTES (expedientes de regulación temporal de empleo) en sus negocios. Se calculan las pérdidas del sector en más de mil millones de euros y se prevé una recuperación lenta. La confianza de los usuarios cayó, a pesar de que durante la época de confinamiento se constató que el deporte fue una de las soluciones más utilizadas por los ciudadanos para sobrellevar el encierro domiciliario. Por otro lado, la confianza de los trabajadores, que tuvieron que pasar por varios meses de desempleo generó incertidumbre y por último, disminuyó la motivación de los gestores, que veían incrementarse los costes, reducirse los horarios y aforos y enfrentarse a la incertidumbre de la duración de estas medidas. Aunque, como toda situación de crisis, también aporta oportunidades, como la mayor presencia de tecnología y digitalización, además la mejora de protocolos de limpieza o gestión (León-Quismondo et al., 2020a).

Ante esta situación, hemos querido conocer la opinión de los gestores de la situación actual por la que atraviesan, como han afrontado estos meses tan difíciles para toda la población en general, pero en particular el sector fitness, y las perspectivas de futuro en el sector, cómo creen que se van a recuperar y si consideran que van a quedar algunos de los cambios instaurados, ya sean normativos como de nuevos hábitos de los usuarios.

Tabla 235*Los centros deportivos y la crisis sanitaria Covid-19*

CAMPO V	LOS CENTROS DEPORTIVOS Y LA CRISIS SANITARIA COVID-19		CÓDIGO	
CATEGORÍAS	6.5.1.- Problemática creada por la pandemia COVID-19	6.5.1.1.- Grado de afectación	PCGA	
		6.5.1.2.- Pérdida de facturación	PCPF	
		6.5.1.3.- Incremento del gasto	PCIG	
		6.5.1.4.- Caída de la demanda	PCCD	
		6.5.1.5.- Pérdida de puestos de trabajo	PCPT	
	6.5.2.- Cambios a generar en el futuro (PCF)	6.5.2.1.- A corto plazo (PCFC)	Recuperación	PCCR
			Vinculación	PCCC
			Disminución	CCDP
		6.5.2.2.- A largo plazo (PCFL)	Recuperación total	PCLR
			Seguridad	PCLG
			Calidad/ Tecnología	PCLC
			Relación act. física-salud	PCLS
			Nuevas formas de operar	PCLN

6.5.1. Problemática Creada Por La Pandemia COVID-19

La primera pregunta se refiere a cómo está afectando al centro deportivo privado la crisis sanitaria de COVID19. Los gestores resumen la situación en cuatro aspectos: la pérdida de facturación, el incremento del gasto, la caída de la demanda y la pérdida de puestos de trabajo.

6.5.1.1. Grado De Afectación (PCGA)

En primer lugar, recogemos las opiniones sobre el grado de afectación, que para todos ha sido “muy alto”, “mucho”, “en gran medida” y calificativos que hacen ver la dureza de la situación que ha afectado negativamente al sector.

*Mucho. Un 40% aproximadamente en casi todos los indicadores.
Gestor 2 AL (462) PCGA*

*Ha afectado de manera muy importante, al igual que al resto de centros o cadenas del sector nos ha influido muy negativamente.
Gestor 1 GR (457-458) PCGA*

*Muchos conflictos provocados tanto por la incertidumbre como con el caos de las administraciones
Gestor 5 HU (469-470) PCGA*

*En gran medida.
Gestor 7 CO (474) PCGA*

*Impacto importante, como en todo el sector.
Gestor 8 SE (478) PCGA*

*Impacto muy alto.
Gestor 9 CA (479) PCGA*

*De manera significativa, el impacto ha sido grande en todos los aspectos.
Gestor 10 CO (481) PCGA*

*Han sido meses duros ya que el temor de la sociedad nos ha llevado a alejarnos de rutinas como ir a los centros deportivos.
Gestor 12 JA (494-495) PCGA*

6.5.1.2. Pérdida De Facturación (PCPF)

La primera de las consecuencias que recogemos es la pérdida de facturación de los centros deportivos. Varios gestores citan cifras concretas, todas rondando el 50% de pérdidas, debido al cierre durante varios meses y la reducción de aforos posterior, similar a la indicada en el informe del impacto del COVID19 en las instalaciones deportivas (Valcarce y García-Fernández, 2020), que marcaba el 53% de disminución de facturación en el sector.

*50% de ingreso menos.
Gestora 3 GR (464) PCPF*

*Pérdida de la facturación de los meses o periodos en los que hemos
tenido que cerrar.
Gestor 1 GR (459) PCPF*

*Pérdida del 50% del volumen de facturación.
Gestor 6 AL (472) PCPF*

*Más de un 53% del volumen del negocio.
Gestor 5 HU (468) PCPF*

*Ya que la reducción de aforo y la reducción de horario afecta
directamente a los resultados del club.
Gestor 7 CO (475-476) PCPF*

*Disminución de los ingresos.
Gestor 10 CO (482) PCPF*

*Motivos económicos, por la disminución de los ingresos.
Gestora 11 (486) PCPF*

6.5.1.3. Incremento Del Gasto (PCIG)

Por otro lado, indican un incremento de los costes debido a la adopción de las medidas impuestas para el control de aforos, distancias de seguridad, medidas higiénicas de los trabajadores y aumento de la limpieza de los centros.

Un costo extra de productos de limpieza necesarios para garantizar seguridad requerida.

Gestor 7 CO (477-478) PCIG

Aumento de los costes.

Gestor 10 CO (483) PCIG

Incremento del gasto por adoptar las medidas de seguridad (mascarillas, distancia de seguridad, aforos, etc.)

Gestora 11 MA (491-492) PCIG

6.5.1.4. Caída De La Demanda (PCCD)

Las restricciones de aforo, la reducción de los horarios y las noticias inquietantes sobre la propagación del virus COVID19 en lugares cerrados han provocado la pérdida de la mitad de los clientes.

La gran caída de la demanda.

Gestor 1 GR (460) PCCD

Pérdida del 50% del volumen de socio.

Gestor 6 AL (473) PCCD

La reducción de aforo y la reducción de horario.

Gestor 7 CO (477) PCCD

Disminución de los Clientes.

Gestor 10 CO (484) PCCD

Pérdida progresiva de usuarios desde mitad del 2020 hasta principios del 2021.

Gestora 11 MA (485-486) PCCD

6.5.1.5. Pérdida De Puestos De Trabajo (PCPT)

Una de las consecuencias de la crisis ha sido la pérdida de puestos de trabajo, ya que el sector no había recuperado, en abril de 2021, el número de socios que tenían antes de la pandemia.

Especialmente lo relacionado con el desempleo.

Gestor 5 HU (471) PCPT

Pérdida de puestos de trabajo.

Gestor 10 CO (485) PCPT

6.5.2. Cambios A Generar En El Futuro (PCF)

Queríamos conocer, a opinión de estos doce gestores, qué cambios creen que se producirán en el sector del fitness debido a la pandemia de COVID19 a corto y largo plazo.

6.5.2.1. Cambios a corto plazo (PCFC)

A corto plazo, los gestores aportan diferentes ideas que las podemos agrupar en tres.

Recuperación Progresiva Del Sector (PCCR). Los gestores auguran una recuperación lenta y progresiva de los socios que se han dado de baja. Creen que volverán a inscribirse en sus centros deportivos, pero lo harán poco a poco por falta de confianza, si bien, consideran que no habrá cambios en la forma de consumo y se recuperarán las cifras prepandemia.

Creo que a medio plazo viviremos un periodo de una recuperación de la confianza del cliente algo lenta y progresiva.

Gestor 1 GR (501-502) PCCR

Respecto a cliente final, no creo que haya cambios en la forma de consumo.

Gestor 5 HU (533) PCCR

Dificultad para generar confianza y seguridad en un % de antiguos socios que serán reacios a volver a entrenar en instalaciones cerradas.

Gestor 6 AL (538-539) PCCR

Creo que volveremos a unas cifras cercanas (no superiores) a las de antes.

Gestor 8 SE (548) PCCR

Vinculación Con El Cliente (PCCC). Durante la pandemia se han explorado otras fórmulas para dar servicio a los socios, por lo que seguirán con el canal online y otros servicios complementarios para no perder del vínculo con aquellos clientes que todavía no desean volver a la práctica presencial.

En ese periodo será clave seguir fomentando y trabajando el canal online para dar servicio y no perder la vinculación con el cliente.

Gestor 1 GR (503-504) PCCC

Sigo pensando y creyendo en el trato personal hay directo, pero será complementario a otra serie de servicios complementarios.

Gestor 2 AL (512-513) PCCC

Disminución De Los Costes (PCCD). Por ultimo, el Gestor 6 indica que habrá que reducir los costes para recuperar las pérdidas producidas durante los pasados meses.

Necesidad de operar con menos coste en el medio plazo para sufragar parte del impacto sufrido por el COVID19.

Gestor 6 AI (536-537) PCCD

6.5.2.2. A Largo Plazo (PCFL)

En el largo plazo, esta pandemia traerá consecuencias para el sector de fitness.

Recuperación Total Del Sector (PCLR). Dos gestores opinan que el sector se recuperará totalmente, si bien con una evolución del producto.

*A largo plazo creo que llegará una recuperación más general.
Gestor 1 GR (505) PCLR*

*En mi opinión preveo un gran auge del sector, junto con una evolución del producto.
Gestor 7 CO (541-542) PCLR*

Incremento De Las Medidas De Seguridad (PCLG). Las medidas adoptadas sobre seguridad y limpieza son destacadas por tres gestores como positivas y que perdurarán en el tiempo.

*Mucho más control en las medidas sanitarias, reservas controladas con aforos máximos y tiempos de entreno limitados. No creo que haya más cambios...
Gestora 3 GR (516-518) PCLG*

*Como cambio positivo veo la importancia de la higiene y medidas de seguridad, que se habrá convertido en un hábito en la población en general.
Gestora 11 MA (559-560) PCLG*

*El refuerzo de limpieza, seguridad y desinfección.
Gestor 12 JA (565) PCLG*

Mejora En La Calidad Y Tecnología (PCLC). Los cambios producidos en estos meses provocarán en el futuro una mayor personalización en el servicio y un aumento de la tecnología en los centros.

Creo que la necesidad de personalización y cercanía que está propiciando esta crisis va a disparar un proceso de boutiquezación que va a

definir el futuro. Las marcas de equipamiento lo tienen claro y se está reflejando en sus acciones estratégicas.

Gestor 4 SE (527-530) PCLC

Creo que el futuro del sector pasa por ofrecer mejores servicios y servicios más personalizados (a través de la tecnología y la digitalización)

Gestor 1 GR (506-507) PCLC

Los centros han de cambiar la idea de producto, buscando el apoyo de tecnologías, individualizando más con cada usuario y ofreciendo medidas apropiadas.

Gestor 7 CO (545-547) PCLC

Refuerzo De La Relación Actividad Física Y Salud (PCLS). Como consecuencia positiva, la pandemia ha provocado una mayor percepción de salud para la actividad física y el crecimiento hábitos de vida saludables serán buenos para el sector.

Me gustaría creer que esta crisis sanitaria acabe reforzando nuestro papel fundamental en la salud. Por eso es fundamental colaborar en estudios y dar a conocer las ventajas que podemos llegar a aportar a la sociedad.

Gestor 4 SE (520-522) PCLS

Quizás haya sido el detonante para que se acelere la percepción que tienen las administraciones sobre nuestro papel en la sociedad

Gestor 5 HU (532-533) PCLS

La gente a consecuencia de las restricciones y los encierros, va a tener una nueva perspectiva de la importancia de la actividad física.

Gestor 7 CO (542-543) PCLS

Espero que con una sociedad mucho más concienciada de la importancia de la act física.

Gestor 8 SE (540-541) PCLS

Avance importante de la conciencia LIFESTYLE.

Gestor 10 CO (557) PCLS

Pienso que se verá reforzado el mensaje de la importancia de la actividad física para el mantenimiento de la salud.

Gestora 11 MA (560-561) PCLS

Nuevas Formas De Operar (PCLN). La pandemia ha traído otras formas de operar, como el aumento de actividades al aire libre, el crecimiento del consumo digital de actividades deportivas o de forma más global, la concentración de operadores y la disminución de los gimnasios independientes.

Creo que el gran impulso del fitness doméstico y las actividades outdoor van a continuar teniendo gran relevancia por lo que hay que tenerlo muy en cuenta.

Gestor 4 SE (523-525) PNCL

La apuesta por clases y propuestas en exteriores, creo que se quedarán ya instauradas durante un tiempo prolongado.

Gestor 12 JA (566-567) PCLN

Concentración de operadores en detrimento de los centros independientes.

Gestor 10 CO (554) PCLN

Experiencia onnicanal para los clientes que compaginarán formatos de entrenamiento en los centros físicos con entrenamientos digitales.

Gestor 10 CO (555-556) PCLN

El tema del desarrollo de las plataformas digitales.

Gestor 12 JA (564) PCLN

Por supuesto, con precios más elevados que hagan sostenibles los centros con menor número de usuarios.

Gestor 1 GR (509-510) PCLN

6.6. Resultados Del Campo VI: Fortalezas, Debilidades, Amenazas Y Oportunidades De La Gestión Deportiva Privada De Andalucía

A modo de resumen, se han extraído las opiniones de los gestores para establecer un análisis DAFO (Debilidades/ Amenazas/ Fortalezas y Oportunidades).

Por resumir el funcionamiento de esta técnica, se ofrece un diagnóstico de la situación con un análisis desde un punto de vista interno y externo, diferenciando los aspectos positivos y negativos, tal y como se muestra en la Figura 64. El análisis Interno expone los aspectos negativos como “Debilidades” y los aspectos positivos como “Fortalezas”, son aquellas cuestiones que dependen de uno mismo o de la organización a la que pertenece. En el análisis externo, los aspectos negativos son “Amenazas” y los positivos son “Oportunidades”, que provienen de el entorno, la competencia o cambios normativos.

Figura 64

Técnica DAFO de análisis interno y externo de una situación, elaboración propia.

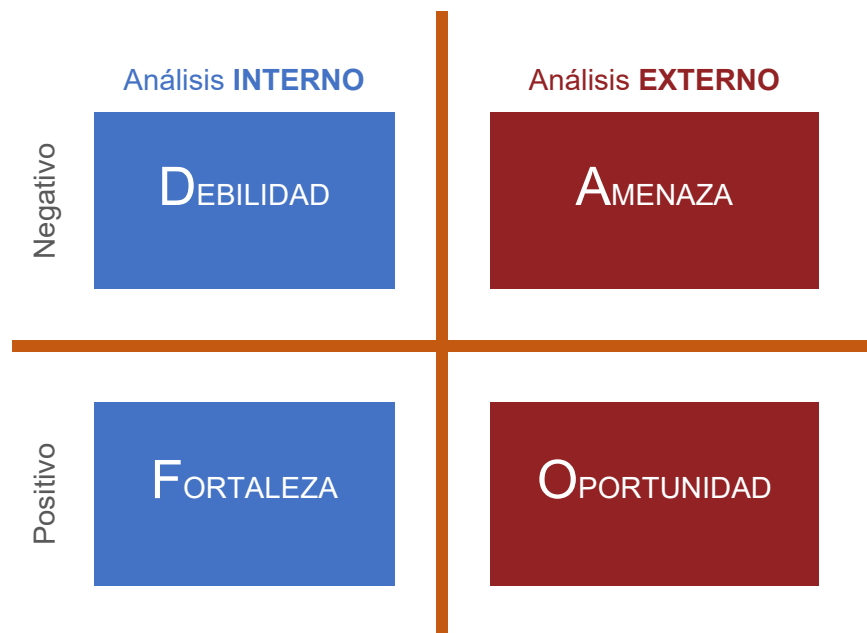


Tabla 236*Análisis DAFO de los gestores deportivos privados de Andalucía*

CAMPO VI	FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LA GESTIÓN DEPORTIVA PRIVADA DE ANDALUCÍA		CÓDIGO
CATEGORÍAS	6.6.1.- Fortalezas (FOR)	6.6.1.1.- Formación básica y específica	FOBE
		6.6.1.2.- Vocación y pasión por la profesión	FVPP
		6.6.1.3.- Deseo de servir a los demás	FCSD
		6.6.1.4.- Autonomía/libertad para tomar decisiones	FATD
		6.6.1.5.- Trabajar en equipo	FTEQ
	6.6.2.- Debilidades (DEB)	6.6.2.1.- Perfil demasiado técnico	DEPT
		6.6.2.2. Poca importancia a la medición del impacto	DEMI
	6.6.3.- amenazas (AME)	6.6.3.1.- Escasez de medios y recursos	AMRE
		6.6.3.2.- Disminución de la confianza de los usuarios	AMCO
		6.6.3.3.- Mejora en las condiciones laborales	AMCL
	6.6.4.- Oportunidades (OPO)	6.6.4.1.- Ser referentes en el servicio a la sociedad	OPSD
		6.6.4.2.- Dinamismo de la profesión	OPDP
		6.6.4.3.- Deseos de seguir formándose	OPFP
6.6.4.4.- Incremento del uso de las TICs		OPTI	

6.6.1. Fortalezas (FOR)

Comenzamos con el análisis interno de la gestión deportiva privada en Andalucía, con los aspectos positivos, denominados “Fortalezas”.

6.6.1.1. Colectivo Con Formación Básica Y Específica (FOBE)

La formación básica suele consistir en la posesión de un título universitario, frecuentemente relacionado con las ciencias de la actividad física y del deporte, por lo que se valora como fortaleza la mayor formación de los gestores.

*Licenciado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 4 (014) FOBE*

*Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 5 (030) FOBE*

*Licenciatura en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte.
Gestor 6 AL (035) FOBE*

*Graduado en ciencias de la actividad física y el deporte.
Gestor 7 CO (040) FOBE*

*Licenciado en Ciencias de la actividad Física y el deporte.
Gestor 8 (042) FOBE*

Además, los gestores disponen de otra formación específica que complementa sus estudios oficiales, con un alto porcentaje de gestores con estudios de máster y cursos profesionales.

*Master de Gestión de instalaciones deportivas y zonas de agua por
Unisport Universidad Autónoma de Barcelona.
Gestor 2 AL (006-007) FOBE*

*Máster en Dirección y Administración de Empresas Deportivas, Master
of Business Administration, ThePowerMBA, Máster en Consultoría Estratégica*

Empresarial, Especialidad Management, Especialista en Marketing Deportivo y Wellness.

Gestor 4 SE (014-017) FOBE

Certificado de profesionalidad en Fitness y sala polivalente (Junta de Andalucía) Técnico Superior administrativo- Técnico superior en dietética y nutrición.

Gestora 11 MA (050-052) FOBE

Máster en Entrenamiento, educación y nutrición. Experto en coaching y liderazgo. Todos ellos son importantes para mi perfil profesional actual"

Gestor 12 JA (054-055) FOBE

6.6.1.2. Vocación Y Pasión Por La Profesión (FVPP)

La segunda de las fortalezas es la vocación indicada por los gestores para ocupar este puesto y la pasión con la que la desarrollan para conseguir un desempeño óptimo.

Creo que es importante la vocación de servicio hacia tu equipo y clientes. Gestionar servicios deportivos es gestionar la mejora de la calidad de vida y hábitos.

Gestor 6 AL (159-161) FVPP

Crecimiento personal y vocación.

Gestor 7 CO (165) FVPP

Empresa y deporte es mi pasión, y no hay mejor trabajo que unifique esas dos vertientes q la gestión deportiva.

Gestor 2 AL (141-142) FVPP

Me apasiona.

Gestor 5 HU (157) FVPP

Unión de varias pasiones: Trabajo en equipo, economía y deporte.

Gestor 8 SE (167) FVPP

6.6.1.3. Colectivo Con Deseo De Servir A Los Demás (FCSD)

Otro de los aspectos a destacar es la búsqueda de beneficios en la sociedad y ofrecer un servicio de calidad para la creación de hábitos saludables en los socios inscritos en sus centros.

*La satisfacción de ayudar a la gente en lo referente a la salud.
Gestora 11 MA (227) FCSD*

*El trabajar con un grupo de personas estupendas que reman hacia el mismo lado y el cariño de usuarios y compañeros. Así como el ser feliz cada día haciendo lo que me gusta y buscando promover deporte a mi alrededor.
Gestor 12 JA (230-232) FCSD*

*Trabajar unidos, por la salud, bienestar y bien de nuestra sociedad a través del deporte es la herramienta más potente que podemos utilizar.
Gestor 12 JA (591-592) FCSD*

6.6.1.4. Autonomía Y Libertad Para Tomar Decisiones (FATD)

Es importante para los gestores la libertad con la que trabajan, entendida como la posibilidad de tomar decisiones y la autonomía en planificar y ejecutar según su conocimiento y experiencia.

*Para mí lo más importante es poder tener libertad en la toma de decisiones, para poder definir tu propio camino.
Gestor 4 (251-252) FATD*

*La libertad para planificar o tomar decisiones es clave.
Gestor 1 GR (279) FATD*

*Autonomía para tomar decisiones.
Gestor 10 (274) FATD*

*Capacidad para tomar decisiones, programar y conseguir objetivos, eficiencia en el trabajo.
Gestor 12 JA (282) FATD*

6.6.1.5. Trabajar en equipo (FTEQ)

La gestión de un centro deportivo es un trabajo en equipo y la relación con los superiores y compañeros es uno de los aspectos positivos a destacar en el puesto de gestor deportivo.

El recurso humano es el punto más importante, ya que la mayoría de situaciones y la eficacia de las decisiones que se tomen van a ir en cierto modo condicionadas por este.

Gestor 7 CO (266-268) FTEQ

Amistad y empatía de tu equipo de trabajo.

Gestor 12 JA (281) FTEQ

Mi equipo y en general el entorno que me rodee.

Gestora 11 MA (279) FTEQ

La vocación de servicio hacia tu equipo.

Gestor 6 AL (159) FTEQ

Es muy importante dedicar tiempo a tu equipo y no me refiero sólo a reuniones, que deben ser muy operativas y efectivas, sino a compartir reflexiones, inquietudes, propuestas de mejora... etc. En definitiva, preocuparte de que hacer para que puedan dar lo mejor de cada uno.

Gestor 4 SE (371-374) FTEQ

6.6.2. Debilidades (DEB)

A continuación, agrupamos en dos aspectos los puntos más débiles del análisis interno del gestor deportivo privado en Andalucía, los cuales deben ser atajados por el propio gestor para seguir mejorando.

6.6.2.1. Perfil Demasiado Técnico (DEPT)

El primer aspecto a destacar es la tecnificación del puesto, que según algunos gestores, lleva a un puesto que le falta creatividad o innovación, con la necesidad también de aumentar la investigación.

Creo que el perfil del gestor deportivo en Andalucía es demasiado técnico.

Gestor 1 GR (574) DEPT

Se debe buscar un perfil más creativo, con capacidad de innovación, de investigación.

Gestor 1 GR (576) DEPT

6.6.2.2. Poca Importancia A La Medición Del Impacto (DEMI)

Si bien los gestores han reconocido la importancia de disponer de indicadores de gestión para la toma de decisiones, algunos de ellos indican que no tienen tiempo suficiente para analizar los datos, lo cual muestra que hay otras actividades que consideran más importantes que restan tiempo de la medición y análisis de datos.

Pero quizás no disponemos de tiempo suficiente para medirlos.

Gestora 11 MA (446) DEMI

Tiempo y recursos implicados para conseguirlos.

Gestor 4 SE (411) DEMI

Deberíamos dedicarle más tiempo al análisis de indicadores.

Gestor 6 AL (384) DEMI

6.6.3. Amenazas (AME)

Pasamos al análisis externo, concretamente a los aspectos negativos en el sector de la gestión deportiva privada en Andalucía.

6.6.3.1. Escasez De Medios Y Recursos Económicos (AMRE)

En ocasiones, la falta de medios o recursos económicos merma las posibilidades de crear mejores procesos o productos.

Necesitaríamos más recursos para crear procesos y productos/servicios nuevos o evolucionar los actuales.

Gestor 10 CO (276-277) DMRE

Disponer de los medios necesarios.

Gestor 7 CO (437) DMRE

6.6.3.2. Disminución De La Confianza De Los Usuarios Por La Pandemia (AMCO)

Debido a la situación creada en el sector a raíz de la crisis sanitaria de COVID19, se ha manifestado por varios gestores que ha habido una pérdida de clientes, y será lenta la recuperación de la confianza de los socios para volver a la situación anterior a la pandemia.

Dificultad para generar confianza y seguridad en un % de antiguos socios que serán reacios a volver a entrenar en instalaciones cerradas.

Gestor 6 AL (538-539) AMCO

6.6.3.3. Mejora en las condiciones laborales (AMCL)

Otro aspecto son las condiciones de trabajo, reguladas por un convenio sectorial, que según algún gestor, es mejorable para equiparar dichas condiciones al desempeño de sus funciones.

Lucha por un convenio colectivo acorde a nuestras competencias.

Gestor 10 CO (589) AMCL

6.6.4. Oportunidades (OPO)

En el aspecto positivo, a nivel externo, destacamos cuatro oportunidades para mejorar el sector.

6.6.4.1. Seguir Siendo Referentes En El Servicio A La Sociedad (OPSD)

La percepción de la sociedad de que la actividad física es beneficiosa y necesaria para mejorar la salud ha quedado reforzada con la pandemia por COVID19, esto debe ser una oportunidad para acercar a los ciudadanos a los centros deportivos y a las administraciones para reconocer su labor.

Este sector debe considerarse como fundamental, y debe entrar a formar parte de la vida de los vecinos del barrio.
Gestora 3 GR (581-582) OPSD

La oportunidad de trabajar con personas y tener la posibilidad de mejorar sus vidas, tanto a nivel de clientes como de empleados.
Gestor 4 SE (204-205) OPSD

El trabajar con un grupo de personas estupendas que reman hacia el mismo lado y el cariño de usuarios y compañeros. Así como el ser feliz cada día haciendo lo que me gusta y buscando promover deporte a mi alrededor.
Gestor 12 JA (230-232) OPSD

Quizás haya sido el detonante para que se acelere la percepción que tienen las administraciones sobre nuestro papel en la sociedad.
Gestor 5 HU (532-533) OPSD

La gente a consecuencia de las restricciones y los encierros, va a tener una nueva perspectiva de la importancia de la actividad física.
Gestor 7 CO (542-543) OPSD

Continuar con ganas y energía de mover a nuestro entorno y guiarlos a una actividad física segura y sin riesgos.
Gestor 12 JA (592-593) OPSD

6.6.4.2. Dinamismo De La Profesión (OPDP)

La gestión deportiva es una profesión dinámica, en crecimiento y al igual que el propio mercado deportivo, está en expansión y con expectativas de seguir mejorando.

Hay mucho camino por recorrer en el ámbito de la gestión, la organización, la optimización de recursos, el marketing y la comunicación.
Gestor 1 GR (136-137) OPDP

Inquietud de mejora en esta profesión tan dinámica.
Gestor 9 CA (169) OPDP

Creo que es un mercado en expansión con muchas oportunidades.
Gestor 3 GR (144) OPDP

6.6.4.3. Colectivo Con Deseos De Seguir Formándose (OPFO)

A pesar de la alta cualificación de una gran parte de los gestores, siguen proponiendo nuevas formaciones y participar en acciones que lleven a la formación continua para seguir mejorando.

Es fundamental actualizarse constantemente y no sólo con formación reglada sino con encuentros, charlas, seminarios.
Gestor 4 (026-027) OPFO

Diferentes cursos de especialización en Gestión deportiva y liderazgo impartidos por escuelas privadas.
Gestora 11 MA (052-053) OPFO

Muchos cursos de formación continua. Todos ellos son importantes para mi perfil profesional actual.
Gestor 12 JA (059-060) OPFO

6.6.4.4. Incremento Del Uso De Las TICs (OPTI)

El uso de las tecnologías en el sector deportivo privado es otro de los aspectos que sigue creciendo, tanto para dar un mejor servicio al cliente como para mejorar la

propia gestión del centro deportivo. Se comenta también la necesidad de formación en competencias tecnológicas.

El conocimiento y uso del software adecuado en un club de fitness es vital.

Gestora 3 GR (422) OPTI

El software en un club de fitness es vital.

Gestora 3 GR (422) OPTI

Creo que el futuro del sector pasa por ofrecer mejores servicios y servicios más personalizados (a través de la tecnología y la digitalización)

Gestor 1 GR (506-507) OPTI

Mayor uso de la tecnología.

Gestor 8 SE (270) OPTI

Los centros han de cambiar la idea de producto, buscando el apoyo de tecnologías, individualizando más con cada usuario y ofreciendo medidas apropiadas.

Gestor 7 CO (545-547) OPTI

Competencias tecnológicas (conocimiento de herramientas que facilitan el trabajo como softwares de gestión, CRM...).

Gestor 4 (092-093) OPTI

A modo de resumen, presentamos en la Figura 65 el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de forma más visual sobre los gestores deportivos de centros privado en Andalucía.

Figura 65

Análisis DAFO del gestor deportivo de centros privados de Andalucía



CAPÍTULO VII:

EVIDENCIAS CUALITATIVAS:

RESULTADOS DEL GRUPO DE

DISCUSIÓN CON EXPERTOS EN

GESTIÓN DEPORTIVA DE

ANDALUCÍA

CAPÍTULO VII: EVIDENCIAS CUALITATIVAS: RESULTADOS DEL GRUPO DE DISCUSIÓN CON EXPERTOS EN GESTIÓN DEPORTIVA DE ANDALUCÍA.....	493
7.1. Resultados Del Campo I: Itinerarios Formativos Del Gestor Deportivo.....	497
7.1.1.Respuesta Compleja (FRC).....	499
7.1.2.Formación Académica Reglada (FAR)	500
7.1.3.Formación Específica (FES).....	501
7.1.4.Formación En Materias Complementarias (FCL)	502
7.1.5.Formación Práctica (FPR)	504
7.1.6.Formación Continua (FCO)	505
7.1.7.La Clave: Formación Básica Deportiva, Formación Especifica Y Experiencia (FBEX)	507
7.2. Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De Andalucía.....	509
7.2.1.Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD).....	511
7.2.2.Motivaciones Para Mantenerse En La Gestión Deportiva (MMG).....	513
7.3. Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De Gestión.....	519
7.3.1.Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD).....	521
7.3.2.Importancia De Los Programas Y Herramientas De Gestión (IPH).....	524
7.4. Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación.....	529
7.4.1.Los Retos Diarios De La Gestión Deportiva (DRD).....	531
7.4.2.Problemas Más Comunes En El Desempeño De La Gestión Deportiva (DPR)	535
7.5. Resultados Del Campo V: Rol De La Mujer En La Gestión Deportiva	539

7.5.1. Incorporación De La Mujer Al Ámbito De La Gestión Deportiva (MGI).....	541
7.5.2. Desempeño De La Mujer En El Ámbito De La Gestión Deportiva (MGD)	543
7.6. Resultados Del Campo VI: Analizando El Presente Y Planteando El	
Futuro	545
7.6.1. Analizando El Presente De La Gestión Deportiva (APG)	546
7.6.2. Planteando El Futuro De La Gestión Deportiva (PFG)	551

La última fase de recogida de datos es una técnica cualitativa que consiste en una sesión de debate o *Focus Group*, en la que varios gestores deportivos expertos del sector privado andaluz aportan sus opiniones sobre los temas planteados por el moderador.

A diferencia de la encuesta autoadministrada, en esta ocasión sí se produce un debate, ya que cada gestor va opinando y el resto de los participantes pueden intervenir con su propia opinión o rebatiendo la anterior. La figura del moderador consiste en plantear los temas de debate y lograr que todos participen de manera proporcional, logrando el debate de cada tema, pero sin que ningún participante acapare la sesión.

Por motivos de las restricciones de movilidad impuestas por la crisis sanitaria de COVID19, esta sesión se ha realizado por videoconferencia, con una duración de 2 horas. El debate fue grabado y posteriormente se ha realizado una transcripción para extraer, agrupar y analizar todo el contenido de esta sesión de discusión.

Participan en el debate diferentes perfiles de gestores para lograr una representación de la muestra obtenida en la fase cuantitativa, en base a las siguientes variables:

- Edad: entre los 30 y 60 años.
- Experiencia: desde los 2 años hasta los 35 años.
- Titulación: empresariales, ciencias de la actividad física y del deporte e ingeniería.
- Tipo de centro deportivo: centros concesionales, privados pertenecientes a grandes cadenas, privados pequeñas cadenas e independientes.
- Puesto: CEO de cadena, Gerente gran centro, Subdirector centro de una cadena, Director Técnico, Gerente de varios centros.

7.1. Resultados Del Campo I: Itinerarios Formativos Del Gestor Deportivo

El primer tema de discusión es el referente a la formación de los gestores, temática del bloque III del cuestionario cuantitativo y del campo I de la encuesta autoadministrada.

Hemos visto en el capítulo VI las opiniones de los expertos sobre la formación académica y la formación permanente, destacando la importancia de una formación universitaria, preferentemente en ciencias de la actividad física y del deporte, con la necesidad de seguir haciendo formación, bien sea con un máster o con cursos específicos de recursos humanos, marketing, contabilidad o las áreas que tenga que complementar según haya sido la formación reglada realizada.

Este primer campo recoge las opiniones de la sesión de discusión con los gestores sobre la formación ideal de su puesto.

Tabla 237

Itinerarios formativos del Gestor/a deportivo

CAMPO I	ITINERARIOS FORMATIVOS DEL GESTOR DEPORTIVO		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.1.1.- Respuesta compleja		FRC
	7.1.2.- Formación académica reglada		FAR
	7.1.3.- Formación específica		FES
	7.1.4.- Formación en materias complementarias (FCL)	7.1.4.1.- Formación empresarial y laboral	FCLE
		7.1.4.2.- Formación en habilidades sociales	FCLH
	7.1.5.- Formación práctica		FRP
	7.1.6.- Formación continua		FCO
	7.1.7.- La clave: formación básica deportiva + formación específica + experiencia		FBEX

7.1.1. Respuesta Compleja (FRC)

Sobre la formación que debería tener un gestor deportivo, la primera idea que debaten es la inexistencia de una titulación única que cubra todas las necesidades de la gestión deportiva privada. Según de a quien le preguntes o el tipo de negocio a gestionar, las necesidades de formación son distintas.

Pues me han preguntado muchas veces eso y la respuesta es muy compleja, porque a mí la única formación de las que conozco y por la que daba fe, era el máster de gestión de la Universidad de Granada
Gestor AE (017-019) FRC

Bueno como ha dicho AE, la pregunta tiene su miga, no es fácil. Partiría de un problema muy importante. El deporte está desvalorizado y trabajando el deporte de élite, en este caso entre comillas, el fútbol, que es lo que conoce la gente deporte.
Gestor JS (065-067) FRC

Yo salí del área de la licenciatura pensando que era Dios y me di cuenta no era Dios ni los angelitos. Sino que la realidad es muy diferente y que a nivel de gestión ya no quiero ni contar, porque eso era para mí chino y como creo que nos ha pasado a todos nosotros, hemos aprendido, creo que decía FM, a base de golpes, y creo que no es la mejor solución.
Gestor AE (023-028) FRC

Podemos creer que con el grado de Educación Física es suficiente para ser gestor y que con ello tenemos una formación específica para gestionar un centro deportivo o una empresa, yo creo que ahí es dónde está la complejidad.
Gestor JS (076-078) FRC

Pues voy a ser muy claro, ahora mismo creo que no hay nada específico que nos puede ayudar a eso, y nosotros, desde los contactos que tengo con la Universidad de Granada e incluso de iniciativa propia y contactos con la empresa privada de educación, creo que esto hay que trabajarlo y hay que desarrollarlo.
Gestor AE (029-032) FRC

En diferentes foros se habla de que con un MBA están preparados para llevar cualquier tipo de empresa, desde el punto de vista de la Universidad, pero

la realidad es otra, están las obligaciones, los consejos de administración, las cuentas de explotación, está el saber gestionar personas, recursos humanos, el tener sensaciones de venta, de marketing. Estamos hablando de que la gestión deportiva está llevando un montón de palos totalmente diferentes y que realmente tú puedes ser específico en uno, pero en otro no.

Gestor JS (094-100) FRC

Me quedo con todas vuestras conclusiones, en muchos casos coinciden con lo que hemos analizado a nivel cualitativo y a nivel cuantitativo. No hay una formación reglada ni específica que nos lleve a ser gestor deportivo.

MOD (293-295) FRC

7.1.2. Formación Académica Reglada (FAR)

Si tuviesen que escoger solo una titulación, hay una mayor inclinación por el grado de ciencias de la actividad física y del deporte (CCAFD), aunque algún gestor se inclina más por la rama de administración de empresas, aunque este mismo gestor, (FMS) apunta que no podemos considerar a todos los gestores iguales, ya que hay distintos puestos dentro de la gestión, siendo el grado en CCAFD el necesario para los puestos de director técnico.

Debe ser fundamental para mí que vengan de un grado de educación física o licenciatura y después ya con tantos grados de gestión como hay o con tantas asignaturas como hoy día se dan en la Universidad, yo creo que en poco tiempo pueden llegar a ser buenos gestores, independiente que se encuentre con todos los problemas que nos encontramos en este año de pandemia o en el día a día nuestro.

Gestora FM (207-211) FAR

Yo, en lo que a mi trabajo corresponde, me voy más a la rama de empresariales, económicas o contabilidad. Yo vengo del mundo del deporte de rendimiento, pero hice una ingeniería. Para mí, el conjunto de experiencias vividas, pero sobre todo lo aprendido durante la carrera en temas de contabilidad, de estadística pues realmente es lo que más me sirve en el día a día.

Gestor FMS (219-222) FAR

Si vienen de una carrera de grado de educación física yo creo que les cuesta menos trabajo, para mi es fundamental,

Gestora FM (213-214) FAR

Yo lógicamente hice un máster de gestión en Unisport, en la Universidad Autónoma de Barcelona y lo que más aprendí y más he utilizado es todo el tema del marketing.

Gestor FMS (231.232) FAR

Decía antes que también la diferencia es que no es lo mismo la preparación que debe tener un director técnico, que por supuesto tiene que venir del mundo de las ciencias de la actividad física, o CAFD que ahora se llama, y si eres gerente tienes que tener conocimientos de economía.

Gestor FMS (245-248) FAR

7.1.3. Formación Específica (FES)

Todos los gestores apuntan a que la amplitud de funciones distintas del gestor hace que no haya una titulación única y completa, y por eso todos se complementan con otra formación específica, diferente según cual haya sido su formación básica.

Desde aquí a ver si conseguimos entre todos, incluso JS con la asociación o Agesport, a ver si conseguimos dotar de esa formación tan necesaria para que si a mi alguien con cariño me lo dice, yo le diga pues prepárate que vienen curvas y que cuando vaya a la entrevista tengo que decir, pues con esa formación no me vale y te den esa oportunidad porque es muy complejo afrontar el día a día.

Gestor AE (044-048) FES

En ese tipo de foros se hablaba que con un MBA están preparados para llevar cualquier tipo de empresa, desde el punto de vista de la Universidad, pero la realidad es otra, están las obligaciones, los consejos de administración, las cuentas de explotación, está el saber gestionar personas, recursos humanos, el tener sensaciones de venta, de marketing. Estamos hablando de que la gestión deportiva está llevando un montón de palos totalmente diferentes y que realmente tú puedes ser específico en uno, pero en otro no.

Gestor JS (093-100) FES

Ahora mismo creo que no hay nada específico que nos puede ayudar a eso, y nosotros, desde los contactos que tengo con la Universidad de Granada e incluso de iniciativa propia y contactos con la empresa privada de educación, creo que esto hay que trabajarlo y hay que desarrollarlo. Hay que aglutinar a la gente que está ahora mismo en el sector para que aporte esa información, ya que desgraciadamente creo que hemos aprendido a base de ensayo - error.

Gestor AE (027-031) FES

Algunos gestores describen el ejemplo de haber cursado estudios universitarios de administración de empresas, y posteriormente un master de gestión deportiva. Otros gestores que han cursado el grado de CCAFD, les conviene más un MBA (Master Business Administration).

Creo que casi todos habéis coincidido en la formación de máster. que si vienes de ingeniería o de LADE o empresa pues un master que te complemente en la parte deportiva y al revés.

MOD (259-261) FES

Mi plan fue hacer LADE para tener la parte económica, saber de balances y de todas esas cosas y luego hago algún máster de gestión deportiva para tener esa parte esa formación, digamos del sector deportivo.

Gestora VM (278-280) FES

Yo estoy totalmente acuerdo con FMS, es que al final necesitamos un estadístico dentro de este equipo, es decir, vamos haciendo que el licenciado sirve para todo, yo apuesto por la especificidad, cada vez más la profesionalidad de cada una de las de las parcelas porque es la única manera de sacar esto.

Gestor AE (660-664) FES

7.1.4. Formación En Materias Complementarias (FCL)

Continuando con el punto anterior, se establece que hay materias complementarias a los estudios previos que cada gestor haya realizado y surgen dos grupos, la formación más técnica y la formación en habilidades personales.

7.1.4.1. Formación Empresarial Y Laboral (FCLE)

Con respecto a la formación complementaria técnica, hay diferentes temáticas que consideran importantes como la contabilidad y estadística (Gestor FMS), también en material de administración de personal y el Gestor JS también considera la gestión de recursos humanos una temática importante.

Yo, en lo que a mi trabajo corresponde, me voy más a la rama de empresariales, económicas o contabilidad. Yo vengo del mundo del deporte de rendimiento, pero hice una ingeniería. Para mí, el conjunto de experiencias vividas, pero sobre todo lo aprendido durante la carrera en temas de contabilidad, de estadística pues realmente es lo que más me sirve en el día a día.

Gestor FMS (219-222) FCLEAR

Al final yo he apuntado aquí qué he echado de menos en mi formación, por supuesto formarme laboralmente, y más en esta época, es que si EREs, que si despidos, que si contratos discontinuos, eso es un tema que yo desconocía y que siempre he huido de saber, porque son temas laborales que nunca me ha gustado tenerlo, siempre hemos intentado tenerlo delegado a un asesor pero al final tienes que saber de ello y más en este en este año que hemos pasado.

Gestor FMS (226-231) FCLE

Yo creo que empezamos por tener una formación que debemos tener, si mi hijo hubiera intentado dedicarse a este mundo, le diría que se formase en el mundo de la empresa, el mundo de los recursos humanos, evidentemente sin abandonar nunca toda la formación deportiva, pero formación deportiva del punto de vista de gestión, porque si me salen haciendo grandes eventos de fútbol o haciendo grandes eventos públicos, en la cual la rentabilidad no sirve,

Gestor JS (110-115) FCLE

Y si eres gerente tienes que tener conocimientos de economía. Porque cuando yo salí de la ingeniería me hablaban del VAN, del TIR, del EBITDA y yo no sabía nada, y hoy en día tienes que dominarlo perfectamente porque es lo que te van a pedir la Propiedad de cómo vamos.

Gestor FMS (251-254) FCLE

7.1.4.2. Formación En Habilidades Sociales (FCLH)

La otra temática importante son las habilidades sociales, para dirigir personas, para empatizar con los clientes o para dar feedback.

Pero lo que sí está claro es que él, en su experiencia de gestión, se da cuenta que el que era muy técnico no vendía, y el que se iba por la sala y que realmente dice soy muy bueno en ciclo, pero no dice Buenos días una persona, no le atiende lo que le hace falta, no pone un plan de entrenamiento ni se vende él. Sin embargo, el comercial con un 30% de técnico, en contra de mi opinión, él está convencido de lo que le funciona porque la gente que entra nuevo tenía resiliencia, tenía feedback y evidentemente se encontraba mucho mejor.

Gestor JS (331-336) FCLH

Yo lo digo porque, en contra de mi opinión y de mi experiencia, me hizo pensar y efectivamente sí yo le pregunto a la gente que entra en el centro reciente, potencian mucho que una persona le diga el nombre, que le corrija una serie de elementos, que al final de la sesión le digas cómo te ha ido. Y sin embargo, el que lleva mucho tiempo y es muy técnico, les da miedo y no se acercan a él.

Gestor JS (345-349) FCLH

7.1.5. Formación Práctica (FPR)

Varios expertos destacan la importancia de la experiencia, no solo en el propio puesto, sino en el sector. Por eso algunos gestores indican la importancia de haber pasado por otros puestos, que no son de gestión, pero que te permiten conocer el negocio desde dentro, como un técnico de sala.

Yo creo que para trabajar como gestor deportivo hoy día, es verdad que cada vez terminan los estudios muy, muy bien preparados y están cualificados perfectamente para desarrollar un trabajo, pero como todo en la vida, necesitamos experiencia o sea que ¿quién va a terminar una carrera o un ciclo formativo y va a empezar a trabajar sabiendo ya lo que sabemos nosotros o un poquito menos?

Gestora FM (192-196) FPR

Para mí, el conjunto de experiencias vividas, pero sobre todo lo aprendido durante la carrera en temas de contabilidad, de estadística pues realmente es lo que más me sirve en el día a día.

Gestor FMS (221-222) FRP

Yo creo que sí necesitamos sí o sí tener una formación altamente cualificada, pretender llegar a ser seleccionador nacional sin haber sido entrenador de equipos inferiores es complicado, y esa experiencia evidentemente se va a ganar pero se necesita esa formación.

Gestor AE (412-414) FPR

Yo afortunadamente, aparte de este papel, desde hace unos años he tenido prácticos de formación a través ciclo de grado superior y ciclo de grado medio y que me ha permitido conocer de primera mano a través de los chavales la necesidad, ¿qué es lo que quieren, que es lo que buscan? realmente los chavales, a día de hoy, no es lo que quieren, es lo que necesitan realmente. Su sueño es el deporte y dedicarte a eso, como decía VM que le había pasado, lo que realmente deben tener es un asesor que te vaya diciendo, conocer desde la base, de la experiencia, a través de formarte en un grado superior, como técnico de sala, técnico en actividades dirigidas, técnico en multitud de deportes.

Gestor FC (430437) FPR

7.1.6. Formación Continua (FCO)

Todos los expertos que participan en la sesión de discusión consideran fundamental seguir formándose, para convertir sus debilidades en fortalezas (Gestor FMS).

Estoy totalmente de acuerdo con AE, pienso que es una formación continua y que sobre todo tiene que tener mucha actitud. Pero no debemos dejar que hay unos conocimientos básicos que tienen que tener, los conocimientos de empresa, de lo que es una cuenta de resultados, lo que es el mundo de empresa y el mundo deportivo y que sin ella es muchísimo más complicado y sería mucho más difícil entender esto.

Gestor JS (123-127) FCO

Vengas de la carrera que vengas, tienes que estar formándote continuamente, vengas de empresariales, vengas de otro, pero la formación es muy buena si vienes de educación física.

Gestor JS (215-216) FCO

Al final en las formaciones continuas, siempre tienes que ir viendo tus debilidades y tienes que convertirlas en fortalezas. Coincido plenamente con JS que uno de los principales problemas en mi equipo es la coordinación.
Gestor FMS (233-235) FCO

En cuanto a la formación permanente, de todos habéis coincidido en que es casi obligatorio continuar.
MOD (259-262) FCO

Al final, como decía FMS, ahora con los ERTes, pues tengo que hacer un máster de ERTes sí o sí porque es lo que necesito. Al final te vas formando, pero es la formación del día a día, de lo que se necesita en ese momento.
Gestora VM (273-275) FCO

Algunos de los participantes recuerdan que siguen apareciendo disciplinas del fitness que antes no existían y el gestor debe conocerlas, y por eso debe seguir siempre formándose. No se pueden quedar con los estudios reglados iniciales, sino que la experiencia y la formación continua van dando las herramientas para afrontar las funciones del gestor.

Cambia mucho en el mundo deportivo, el problema es que muchos compañeros que una vez que han terminado de estudiar el grado ya no han vuelto a tocar nada y si por ejemplo en una sala de musculación ahora la gente le ha dado por el Power y eso no lo has estudiado la carrera, estás trabajando con Power, con un trabajo de zumba y resulta que el porcentaje de gente que tienes es mucho mayor, cosa que no lo has estudiado en la carrera.
Gestor JS (316-322) FCO

Como dice FM, que lo que vale es la experiencia, porque yo cuando terminé mi carrera y mi master, yo me fui a todos los gimnasios y yo iba echando los currículum. Y qué es lo que pasaba, que mi perfil no era bueno. Yo tenía una formación, tenía una licenciatura y tenía un máster, pero no tenía experiencia.
Gestora VM (282-285) FCO

Es complicado y lo que sí es cierto que este es un mercado, en el mundo de la actividad física y en el que nosotros estamos de la gestión, en el cual tenemos que ver mucho al cliente y que el cliente partía de cero o no sabía

nada, pero ya sabe mucho y cada vez sabe más. Y si quieres tener la fidelidad de esos esos clientes más tiempo, también tenemos que crecer nosotros sobre la atención que estamos dando a los clientes y seguro que tienen su objetivo y si no cumplimos su objetivo pues lamentablemente muchos abandonan.

Gestor JS (361-368) FCO

7.1.7. La Clave: Formación Básica Deportiva, Formación Específica Y Experiencia (FBEX)

El resumen de la trayectoria ideal sería aquella persona que mientras estudiaba en la universidad ha tenido diversos puestos de técnico de sala o similar, que va asumiendo otros roles, realiza formación específica como un máster y termina como gestor de un centro deportivo.

Al final ¿quién es quién promociona? pues quien va desde abajo, es decir, al final es el técnico que está, que tiene su licenciatura, que lo complementa con un máster, ya está dentro del circuito y una vez que estás dentro del circuito ya puedes promocionar. No puedes entrar desde fuera hacia dentro en un puesto de gestión si no tienes experiencia porque no tienes ese Know How, entonces no te van a contratar.

Gestora VM (292-297) FBEX

Gente que estaba en un centro deportivo y mientras se estaba sacando la carrera. Daba clase de fitness, de yoga, de pilates y a la vez está estudiando y luego va progresando en la escala de su empresa hasta que llega a un puesto de gestión.

MOD (300-303) FBEX

7.2. Resultados Del Campo II: La Motivación De Los Gestores Deportivos De Andalucía

Al igual que el campo II de la encuesta autoadministrada y el bloque IV del cuestionario cuantitativo, se debate sobre la motivación de los gestores tanto para elegir este puesto como su profesión como para mantenerse en ella.

En el capítulo anterior, los gestores opinaban sobre este tema en la encuesta autoadministrada que tenían mucha motivación y pasión por su trabajo, que tiene muchas dificultades, pero cuando algo te gusta, indicaban, se afronta como retos que van superando en el día a día. Hemos comentado que la motivación del gestor, al igual que otros sectores, es muy importante para mantener su nivel de productividad alta, pero también porque es uno de los responsables de motivar al resto de trabajadores del centro deportivo. Mostramos los resultados de la sesión de debate sobre la motivación.

Tabla 238

La motivación de los gestores deportivos

CAMPO II	LA MOTIVACIÓN DE LOS GESTORES DEPORTIVOS PRIVADOS DE ANDALUCÍA		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.2.1.- Motivaciones para hacerse gestor deportivo (MGD)	7.2.1.1.- Vocación de servicio	MGSE
		7.2.1.2.- Asunción de responsabilidades	MGRE
		7.2.1.3.- Liderar grupos	MGLI
		7.2.1.4.- Salida profesional	MGSP
	7.2.2.- Motivaciones para mantenerse en la gestión deportiva (MMG)	7.2.2.1.- Satisfacción personal	MMSP
		7.2.2.2.- Retos	MMRE
		7.2.2.3.- Trabajo en equipo	MMTE
		7.2.2.4.- Experiencia	MMEX

7.2.1. Motivaciones Para Hacerse Gestor Deportivo (MGD)

En primer lugar, se debaten las razones o motivaciones que le ha llevado a cada uno a ser gestor deportivo. Se agrupan las opiniones en cuatro motivos.

7.2.1.1. Vocación De Servicio (MGSE)

La primera motivación que apuntan algunos de los participantes en el *Focus Group* es la vocación. A algunos les viene de familia, por haber visto desde pequeños emprendimientos o familiares del mundo de la empresa. Otros tenían claro que querían desempeñar estas funciones.

Es que yo vengo de una familia netamente empresaria y para mí el mundo deporte era mi vida y mi familia era del mundo de empresa, entonces esto es ideal y como bien decía AE, no hay cosa más bonita de que llegue el lunes y tenga ganas de ir al trabajo.

Gestor FMS (480-482) MGSP

Yo creo que es porque lo escoges de forma vocacional, quizás no mires tanto el que voy a encontrar trabajo rápido o que quiero terminar pronto para incorporarme a la vida laboral.

Gestora FM (183-184) MGSP

También VM ha dicho lo que nos decía antes FM, esa vocación, aquí tenemos el claro ejemplo de VM que desde que era pequeña ya tenía clara esa vocación, lo que quería estudiar.

MOD (303-305) MHSP

7.2.1.2. Asunción De Responsabilidades (MGRE)

En segundo lugar, apuntan como motivación la responsabilidad, también en parte relacionado con el reconocimiento.

A mí siempre me ha gustado tener responsabilidades y mandar, sentirte importante. De hecho, a una compañera le hice una entrevista y me dijo que ella lo que quería era tener responsabilidad, le daba igual una cosa que otra. Yo me acuerdo que cuando yo tuve mi momento de gloria, salía en la tele, los periódicos, etcétera. Me sentía super importante y super fantástico. Y cuando me nombraron director técnico, en mi segunda etapa, iba por la calle e iba presumiendo, iba como diciendo “que tío más importante soy”.

Gestor AE (376-379) MGRE

Yo realmente asumí responsabilidades sin darme cuenta desde que era muy joven. Y me acuerdo que me he quitado la barba dos veces mi vida, una de las veces que me la quite fue porque no tuve más remedio y la otra porque mi hija no me conocía. Pero me dejé barba por parecer que era más grande (mayor) porque llevaba a gente que era mucho mayor que yo y yo tenía esa responsabilidad.

Gestor JS (506-509) MGRE

7.2.1.3. Liderar Grupos (MGLI)

La posibilidad de liderar personas es un tema importante y motivante para algunos gestores, pero también liderar proyectos les resulta apasionante, aunque suponga una gran implicación.

Una de las cosas que a mí más me gustan en emprendimiento ha sido el tema de liderar grupos, siguiendo lo que decía FC del tema del coaching, eso me parece también un mundo muy interesante.

Gestor FMS (488-490) MGLI

Lo que decía AE lo entiendo porque lo he vivido. Era muy importante tener una tarjeta que pusiera que eras director o que eras algo.

Gestor JS (512-513) MGLI

Tener las herramientas es fundamental, pero eso unido con lo que al final es liderar un proyecto apasionante y que, aunque te dejas media vida aquí, encima disfrutamos.

Gestor FMS (500-503) MGLI

7.2.1.4. Salida Profesional (MGSP)

Uno de los gestores apunta la situación del mercado laboral, la facilidad en un momento u otro de elegir una salida u otra según las posibilidades de encontrar rápido trabajo.

Lo escogen porque tenga más salidas en el futuro, porque puedan encontrar más rápido un puesto de trabajo y eso a lo mejor le quita las ganas de seguir avanzando, de seguir estudiando.

Gestora FM (181-183) MGSP

7.2.2. Motivaciones Para Mantenerse En La Gestión Deportiva (MMG)

Con respecto a las motivaciones para continuar en el puesto, agrupamos las opiniones de los gestores expertos en tres apartados.

7.2.2.1. Satisfacción Personal (MMSP)

En primer lugar, la satisfacción personal. Los gestores reconocen horarios amplios y dificultades, pero indican que les motiva sus funciones, resaltando una frase de Juan Torres “no hay mejor suerte que te paguen por hacer lo que gusta”.

¿Y por qué sigo en este puesto? pues también yo soy muy claro y siempre se lo digo a toda la gente con la que me rodeo, la gestiono o incluso aquellos alumnos que tengo la suerte o la desgracia de tener conmigo. Me acuerdo de una frase que me dijo un profesor, que a lo mejor lo conocen, Juan Torres, que es de Jaén y está también muy relacionado con el tema del vóley, seguro que os suena, dijo “no hay mayor suerte que te paguen por hacer lo que te gusta”. Y a mí eso se me quedó grabado y esa ha sido mi late motiv durante toda mi existencia y es que necesito ser feliz y que además me paguen, o sea y si me pueden pagar por eso, perfecto. De hecho, cuando no he sido feliz, he dejado el trabajo, creo que eso tiene que ser la mayor motivación, sentirte feliz y sentirte realizado.

Gestor AE (390-398) MMSP

Lo que está claro que cuando una persona está en un puesto de gestión deportiva tiene que estar disfrutando lo que hace.

Gestor FC (428-429) MMSP

La verdad es que he disfrutado tanto y me ha dado tantas satisfacciones que si volviera a empezar, empezaría antes en ello. El estar en el día a día, me gusta pasearme por los 3 gimnasios cuando puedo, en el que estoy mas cerca voy a diario, me encanta conectar con los socios, participar en las actividades colectivas, entrar en la sala y llegar con mis mallas y con mi chándal y estar allí y observar.

Gestora FM (460-465) MMSP

Yo disfruto, hoy son las 8:00 de la tarde y yo me senté esta mañana aquí a las 7:00 de la mañana y no he ido a casa ni a comer, pero bueno este es nuestro día a día y encima nos gusta, lo peor de esto es que nos gusta, mayor motivación que esa ninguna, encima que nos paguen por ello.

Gestor FMS (483-486) MMSP

7.2.2.2. Retos (MMRE)

La continua superación es una de las características del gestor deportivo, traducido por ellos mismos con un reto, ser gestor deportivo de un centro deportivo es un constante reto. A veces, cuando crees que lo tienes todo controlado, ocurre algo, como la salida de un buen trabajador, y tienes que volver a resolverlo.

Eso para mí siempre han sido retos, entonces en síntesis y sin ser un poco bohemio, yo creo que coincido con todos vosotros, a mí en la vida me he puesto el reto y ha sido lo que me ha motivado.

Gestor JS (533-535) MMRE

Por desgracia ahora no se puede cohesionar tanto el grupo con actividades fuera, que era uno de nuestros secretos, esa vida social en estos centros deportivos que cohesionan el equipo-

Gestor FMS (709-711) MMRE

En definitiva, yo me levanto todos los días como ganas de sacar los proyectos adelante, con ganas de que todo el mundo disfrute de su trabajo, hay veces que lo conseguimos y otras que nos cuesta más trabajo, pero como reto yo pondría el reto diario y me va cambiando en función de cómo la sociedad y cómo van los medios.

Gestor JS (598-602) MMRE

Hay veces que sorprende que hay gente que dice y te opina sobre cosas: "pero yo he visto que...", pues eso no lo había visto a nadie o eso que no sé qué importante es un poco el reto que tengo.

Gestor JS (758-760) MMRE

Para mí es un reto complicadísimo que cuando lo has conseguido y dices ya lo tengo bien, no sabes porqué, en dos meses se ha variado y ha cambiado el estado anímico de alguien o las acciones de alguien. Me quedo con los retos, los KPIs sí y que hay que trabajar no solamente con el tema

comercial o marketing y técnico sino también en los temas de mantenimiento porque se ahorra mucho.

Gestor JS (784-789) MMRE

Uno de los principales retos es la gestión de personal, la selección y retención de buenos profesionales y crear buen entorno de trabajo.

La chica que te vendía mucho, ahora ha caído en una esfera o viene alguien, la ficha y se la lleva. Entonces al final es un reto continuo, en ese reto tienes que rodearte de buenos acompañantes y buena gente implicada y tú pones los medios.

Gestor JS (559-561) MMRE

Los grandes retos que tenemos, conseguir retener el talento, formarlos y que se mantengan, y eso implica muchas horas y mucho esfuerzo.

MOD (443-444) MMRE

En el mundo de la gestión el problema es que tienes que ponerte retos, tienes que intentar conseguirlo y saber, por lo menos es mi punto de vista, que nunca vas a tener un punto en que decida para toda la vida. Si el equipo que tienes ahora puede madurar, que el que ahora mismo está soltero después está casado, después se divorcia y te das cuenta de que ya no es el mismo.

Gestor JS (551-555) MMRE

7.2.2.3. Trabajo En Equipo (MMTE)

Se ha hablado ampliamente de las dificultades con las que se encuentra un gestor, debiendo formarse constantemente para estar al día, y superar retos constantes. Pero también destacan que todo esto es posible gracias a un equipo de trabajo que les rodea. El buen clima y trabajo en equipo es un aspecto importante para los participantes de la discusión.

Y nosotros, por ejemplo, en el despacho que somos seis o cuando voy a dar una formación, siempre intento que haya una sonrisa ese día, porque si no disfrutamos de nuestro día a día y si no nos rodeamos de gente que merece

la pena trabajar con ellos, aunque sean extremadamente brillantes o meramente comerciales, da igual, eso no va a funcionar.

Gestor AE (400-405) MMTE

Pero insisto, creo que si no eres buena persona y creo que, si no estás dispuesto a trabajar y a colaborar con los demás, no vas a funcionar y entonces por eso digo lo mismo, ser felices en vuestro trabajo.

Gestor AE (414-416) MMTE

a mi me gusta mucho visitar gimnasios y otras instalaciones, e incluso he pagado por ir, y en el caso de FMS, una de las cosas que más me sorprendió fue el buen rollo que había dentro, pero desde que entré al local.

Gestor JS (687-689) MMTE

Gracias por lo que has comentado antes de JS, de lo que ha dicho sobre el buen rollo de nuestro equipo, es el programa fidelity. Es un programa del equipo interno, para nuestro cliente interno, no para los clientes, que por supuesto hay proyectos y programas específicos.

Gestor FMS (888-891) MMTE

7.2.2.4. Experiencia (MMEX)

Los gestores abordan el tema de la experiencia, como aspecto fundamental para su puesto de trabajo. Ese conocimiento no lo reciben en la formación reglada ni específica, por eso alguno apunta de la necesidad de empezar desde abajo en un centro deportivo.

Yo creo que necesitamos sí o sí tener una formación altamente cualificada, pero pretender llegar a ser seleccionador nacional sin haber sido entrenador de equipos inferiores es complicado, y esa experiencia evidentemente se va a ganar.

Gestor AE (412-414) MMEX

Necesitan una experiencia, que yo llevo muchos años trabajando y vengo de otro mundo y para estar de gestor deportivo, la verdad, es que he tenido que aprender muchísimo.

Gestora FM (201-202) MMEX

Para mí, el conjunto de experiencias vividas, pero sobre todo lo aprendido durante la carrera en temas de contabilidad, de estadística pues realmente es lo que más me sirve en el día a día.

Gestor FMS (219-222) MMEX

pero como todo en la vida, necesitamos experiencia o sea que ¿quién va a terminar una carrera o un ciclo formativo y va a empezar a trabajar sabiendo ya lo que sabemos nosotros o un poquito menos?

Gestora FM (192-196) MMEX

Como dice FM, que lo que vale es la experiencia.

Gestora VM (282-285) MMEX

No puedes entrar desde fuera hacia dentro en un puesto de gestión si no tienes experiencia porque no tienes ese Know How, entonces no te van a contratar.

Gestora VM (292-297) MMEX

7.3. Resultados Del Campo III: Importancia De Los Indicadores Y Herramientas De Gestión

Seguimos con el campo III sobre la importancia de los indicadores y de las herramientas de gestión. Con respecto al cuestionario cuantitativo hemos comenzado el bloque VI de gestión.

Los gestores nos han indicado en la encuesta autoadministrada la importancia de tener indicadores y mejorar la calidad del servicio, pero también aportan que es importante definirlos bien, porque no se trata de tener muchos datos, sino los realmente necesarios. Por otro lado, se debate sobre la importancia de software especializado que automatice la recogida de datos. El reto es poder dedicar el tiempo suficiente al análisis y aprovecharlo. En la sesión de debate se han tratado igualmente estos dos mismos temas.

Tabla 239

Importancia de los indicadores y herramientas de gestión

CAMPO III	IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.3.1.- Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD)	7.3.1.1.- Fundamental tenerlos en cuenta	IGFU
		7.3.1.2.- Disponer de indicadores de calidad	IGCS
		7.3.1.3.- Indicadores para procesar e interpretar la información	IGPI
		7.3.1.4.- Relación entre indicadores de gestión e indicadores sociales	IGGS
	7.3.2.- Importancia De Los Programas Y Herramientas De Gestión (IPH)	7.3.2.1.- Programas y herramientas de gestión	IPRO
		7.3.2.2.- Interpretación de los datos	IPIN

7.3.1. **Importancia De Los Indicadores De Gestión (IGD)**

Agrupamos en cuatro categorías las opiniones de los gestores sobre los indicadores de gestión.

7.3.1.1. **Fundamental Tenerlos En Cuenta (IGFU)**

En primer lugar, se resalta la importancia de disponer de indicadores de gestión, en varios de los puestos de los centros deportivos, indicadores diarios, mensuales y anuales.

Todos son importantes e intento que se involucren todos en los diferentes KPIs o ratios para que ellos vean que su trabajo es importante, que no lo hacemos para gastar menos sino para optimizar lo que se está haciendo y por qué se hace.

Gestor JS (749-752) IGFU

Pues KPIs siempre, pero básicos y elementales, estoy de acuerdo con AE, no podemos entrar en una cantidad de datos y de información que no sabemos cómo procesarla y lo que vamos a hacer con ellos. En nuestro caso, tenemos indicadores a diario, tenemos otros indicadores mensuales y otros indicadores anuales, no podemos ir a ciegas, las decisiones hay que tomarlas sobre la marcha y hay datos que tienen que entrar todos los días, porque tienes que rectificar y tienes que saber qué es lo que está pasando.

Gestora FM (797-804) IGFU

Creo que los KPIs son fundamentales. Para ver cómo están siendo los resultados de las acciones comerciales, cómo va la ciudad. También nos fijamos en los datos emocionales. Jaén se guía por la agricultura, si ha habido una buena cosecha, irán bien los datos. Este año de pandemia la agricultura no ha parado, pero la gente tiene mucho miedo y no gasta.

Gestor FC (832-836) IGFU

Pero fundamental, tener unos indicadores claros que te permitan trabajar para tu equipo es un poco el resumen.

Gestor FMS (910-911) IGFU

Los gestores también resaltan la importancia de medir para poder tomar decisiones, aunque también es cierto que hay que dedicar en primer lugar tiempo a

decidir cuales son los indicadores que tenemos que medir y dedicar tiempo a analizar los datos para ser capaces de tomar decisiones en base a esos análisis.

Indicadores, creo que son claves y fundamentales, como yo dije cuando estaba en alto rendimiento ya manejamos el tema de Excel y las estadísticas y caemos en el error de tener muchísimos datos y después no saber utilizarlos y no saber procesarlos, por lo tanto creo que hay que saber exactamente lo que queremos medir, medirlo bien, sabiendo que estamos midiendo bien, que además esa representación sea sencilla y ágil y muy visual, muy, muy visual y adaptada a cada una de las personas que queremos que llegue.

Gestor AE (635-641) IGFU

Los KPIs, yo creo que no podemos trabajar sin indicadores, pero estoy totalmente de acuerdo que tienen que ser indicadores que sean buenos, no podemos atiborrar a los equipos de miles de KPI y que muchos de esos ni ellos lo saben y lo ven como una amenaza de su trabajo, sino que tiene que ser una oportunidad.

Gestor JS (704-709) IGFU

Por eso digo que creo que esos indicadores si son necesarios, creo que cada vez son más, pero nos hace falta todavía saber procesarlos, gestionarlos, unificarlos, explicarlos, interpretarlos y ahora viene la toma de decisiones, ¿sabemos tomar decisiones? Como decía JS, ¿realmente la gente sabe lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer?

Gestor AE (646-650) IGFU

7.3.1.2. Disponer De Indicadores De Calidad (IGCS)

Resaltan la importancia de tener indicadores de calidad, para tener siempre claro ciertos datos básicos del negocio, como altas, bajas o usos. También hay que tener datos para aportar información hacia arriba, a los Consejos de Administración. A veces faltan algunos indicadores y es importante la automatización de su recogida.

Independiente de que todo el mundo tiene que estar todo el día midiendo, sabiendo tus cuadros de mando, sabes también todos los KPIs más importantes siempre controlados y en la cabeza por encima saber siempre cuántas bajas y cuántas altas hemos tenido, los usos, el tanto por ciento, es que seas capaz de automatizarlo, es decir indicadores de calidad.

Gestor FMS (495-499) IGCS

Entonces sí diría KPIs sí, y diría índice de ratio e índice de objetivos tienes que compartíroslos con todos pero que tienen que ser visibles y para mí la parte de los que tenemos la dirección y que tenemos siempre aportar al Consejo de Administración o la Propiedad lo que sí está claro es que tienen que ser partícipes la gente. ¿y qué echo de menos? Pues echo de menos muchas veces, y aquí lo estoy consiguiendo, KPIs con gente de mantenimiento.
Gestor JS (732-735) IGCS

7.3.1.3. Indicadores Para Procesar E Interpretar La Información (IGPI)

Disponer de indicadores y datos es fundamental, pero en ocasiones hay que tener los datos necesarios, sin tener que dedicar mucho tiempo a análisis para conocer la información interesante, tienen que disponer de informes sencillos, visuales y saber procesar la información.

Caemos en el error de tener muchísimos datos y después no saber utilizarlos y no saber procesarlos, por lo tanto, creo que hay que saber exactamente lo que queremos medir, medirlo bien, sabiendo que estamos midiendo bien, que además esa representación sea sencilla y ágil y muy visual, muy, muy visual y adaptada a cada una de las personas que queremos que llegue.
Gestor AE (637-641) IGPI

No podemos entrar en una cantidad de datos y de información que no sabemos cómo procesarla y lo que vamos a hacer con ellos.
Gestora FM (798-799) IGPI

Por eso ya digo que creo que esos indicadores si son necesarios, creo que cada vez son más, pero nos hace falta todavía saber procesarlos, gestionarlos, unificarlos, explicarlos, interpretarlos y ahora viene la toma de decisiones, ¿sabemos tomar decisiones? Como decía JS, ¿realmente la gente sabe lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer?
Gestor AE (655-659) IGPI

7.3.1.4. Relación entre indicadores de gestión e indicadores sociales (IGGS)

Destacan la importancia de poner en contexto los indicadores. En ocasiones, con el contexto de la situación económica y en otras ocasiones en el contexto geográfico, porque si perteneces a una cadena implantada en diferentes territorios, los datos deben considerarse con las diferencias de las distintas ubicaciones.

También nos fijamos en los datos emocionales. Jaén se guía por la agricultura, si ha habido una buena cosecha, irán bien los datos. Este año de pandemia la agricultura no ha parado, pero la gente tiene mucho miedo y no gasta.

Gestor FC (833-836) IGFU

Bueno, me quedo con lo que estás diciendo que has aportado algo diferente a lo que aportamos ahora, de esa relación que haces entre indicadores de empresa con indicadores sociales, cómo nos relacionamos con una ciudad, efectivamente de la agricultura y que muchas veces nos encerramos en nuestros propios datos.

MOD (839-842) IGFU

En este caso me apuntas los temas sociales, en los que digamos que tengo una tasa de rotación de x, pero ¿centros parecidos al mío en que están? ¿estar en 7 es mucho o es poco? Y efectivamente relacionarlo con los sociales, con tu entorno social.

MOD (843-846) IGFU

Nosotros que somos una empresa de muchos centros, nos guiamos por los datos de cada comunidad autónoma, y no es comparable, porque los datos de Forus de Cádiz o de Jaén no son comparables.

Gestor FC (847-849) IGFU

7.3.2. Importancia De Los Programas Y Herramientas De Gestión (IPH)

Es muy importante disponer de herramientas digitales que permitan medir los datos, pero igualmente importante es dedicar tiempo para analizarlos e interpretarlos.

7.3.2.1. Programas Y Herramientas De Gestión (IPRO)

Destacan la necesidad de contar con programas que automatizan la toma de datos y visualizan en informes los resultados. Algunos destacan una solución comercial, “Trainingym”, como una ayuda para tener en consideración disponer de datos del centro. Algún gestor asegura usar hojas Excel desde el principio y reconoce que cada vez las usa menos por la aparición de programas específicos para la gestión de centros deportivos.

Tener las herramientas es fundamental, un programa como Trainingym que te aporte ese tipo de herramienta es fundamental, pero eso unido con lo que al final es liderar un proyecto apasionante y que, aunque te dejas media vida aquí, encima disfrutamos.

Gestor FMS (500-503) IPRO

Precisamente Trainingym, y no es por doraros la píldora, pues acaba de sacar el cuadro de mando para la gestión de todo el proceso de adquisición de información (moderador: de cadenas). Bueno pues a nosotros se nos queda corto, se nos queda corto porque ya vamos muchísimo más allá, pero ya digo no podemos quedar en serio de tener tantísima información que después no sabemos lo que hacer con ella,

Gestor AE (642-647) IPRO

En este caso no es por echar flores a Trainingym, para mí de las cosas mejores que tienen es la reserva de clases, cuando te das cuenta de que el 90% de tus actividades dirigidas se repite siempre con las mismas personas, por lo cual estás creciendo, pero no están yendo gente nueva a las actividades dirigidas.

Gestor JS (729-732) IPRO

En los 8 años que llevamos nosotros abiertos y en 10 años de experiencia, pues he ido de más Excel a menos Excel. Pero soy reacio a dejarlos totalmente porque al final, como bien dice FM, tenemos siempre nuestro Excel particular, que nos cuesta abandonar, porque son muchos años dándole información a ese Excel, pero bueno es cierto que nosotros a través de este Training, con ese cuadro de mandos que hablaba antes también AE y también por qué no decirlo, a través de Fitness KPI, que si nos aporta algunos indicadores del sector.

Gestor FMS (855-861) IPRO

Una de las cosas que estamos intentando hacer con esta investigación y también pretendo avanzar con el siguiente paso con Trainingym es que podáis disponer de cuadros de mando vuestros y del sector.

MOD (843-845) IPRO

Uno de los principales programas que yo más orgulloso me siento, y gracias por lo que has comentado antes de JS, de lo que ha dicho sobre el buen rollo de nuestro equipo, es el programa fidelity. Es un programa del equipo interno, para nuestro cliente interno, no para los clientes, que por supuesto hay proyectos y programas específicos. Pero el proyecto fidelity interno, que nosotros tenemos un grupo de personas que se dedican a escuchar a nuestros propios compañeros y eso hace que aparte de que una herramienta más importante que para mí tiene Trainingym, que es el feedback después de cada actividad.

Gestor FMS (875-883) IPRO

7.3.2.2. Interpretación De Los Datos (IPIN)

Una vez registrada la importancia de disponer de datos, aclaran los expertos que no queda ahí, sino que hay que interpretarlos, y no siempre por tener más datos va a ser mejor, sino que en ocasiones hay que extraer la información mínima necesaria y dedicar ese tiempo a otras cuestiones.

Realmente todos los datos son importantes si los tratas realmente, pero lo que yo digo es que sí ahora tengo muchos datos hay que saber centrarse en lo que te tienes que centrar, porque este tiempo que hemos ganado hay que dedicárselo al equipo.

Gestor FSM (869-871) IPIN

No podemos quedar en serio de tener tantísima información que después no sabemos lo que hacer con ella, que no se trabaja no se no se procesa y no ayuda para para mejorar y para eso tal y como estáis hablando, y yo estoy totalmente acuerdo con FMS, es que al final necesitamos un estadístico dentro de este equipo.

Gestor AE (647-650) IPIN

Es importante, por lo menos en mi gestión, porque yo le dedicaba antes muchísimo más tiempo, en conseguir los datos que ahora, mi vida ahora es infinitamente más fácil pero también es cierto que antes los datos que tenía los

sacaba por mí solo y tenía los que realmente necesitaba, y ahora tengo muchísimos más datos, realmente hay muchos datos, que cuando hacemos la reunión de indicadores del centro deportivo, tengo un compañero, en especial G..., que es un crack a nivel de indicadores: “porque viendo aquí, si te fijas...” pues yo no había visto ese dato.

Gestor FSM (861-868) IPIN

7.4. Resultados Del Campo IV: Desempeño Del Gestor Deportivo De Centros Privados De Andalucía En Las Diferentes Áreas De Actuación

Continuamos con el bloque de gestión, en este caso con el campo IV dedicado a las áreas de actuación y una parte importante del bloque VI de gestión del cuestionario. En la fase previa de la encuesta autoadministrada, coincidiendo con la bibliografía, los gestores destacaban la importancia de varias áreas como la gestión de personal, la planificación, las finanzas o el marketing, pero también han opinado sobre aquellas áreas a las que deberían prestar más atención. Nos responden los gestores en la sesión de discusión sobre las funciones del día a día y los principales problemas que se encuentran al gestionar su centro deportivo.

Tabla 240

Desempeño de los gestores deportivos de Andalucía

CAMPO IV	DESEMPEÑO DEL GESTOR DEPORTIVO DE CENTROS PRIVADOS DE ANDALUCÍA EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE ACTUACIÓN		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.4.1.- Los retos diarios de la gestión deportiva (DRD)	7.4.1.1.- Toma de decisiones	DRTD
		7.4.1.2.- Gestión de los recursos	DRGR
		7.4.1.3.- Tareas administrativas	DRTA
	7.4.2.- Problemas mas comunes en el desempeño de la gestión deportiva (DPR)	7.4.2.1.- Rotación del personal	DPRP
		7.4.2.2.- Falta de experiencia práctica	DPFX
		7.4.2.3.- Falta de tiempo para la formación y relación con los equipos	DPFE
		7.4.2.4.- Problemática ocasionada por el Covid-19	DPCO

7.4.1. Los Retos Diarios De La Gestión Deportiva (DRD)

En primer lugar, abordamos las tareas del día a día de un gestor deportivo, en las que diferenciamos tres áreas.

7.4.1.1. Toma De Decisiones (DRTD)

El primer aspecto del día a día está relacionado con la responsabilidad del puesto y por tanto con la toma de decisiones. El gestor deportivo tiene que estar constantemente tomando decisiones, en ocasiones algunas de ellas no son agradables de tomar, pero son necesarias para el buen funcionamiento del centro. Se relaciona esta área con los comentado en el punto anterior de los retos, hay constantes desafíos para el gestor deportivo y éstos requieren tomar decisiones para abordarlos.

Y a lo mejor muchas veces la culpa la tenemos nosotros y otras veces han caído en una monotonía donde esa implicación con el cliente pues hacen que ellos tomen decisiones al margen de lo que es la filosofía del centro.

Gestor JS (566-568) DRTD

y ahora viene la toma de decisiones, ¿sabemos tomar decisiones? Como decía JS, ¿realmente la gente sabe lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer?

Gestor AE (659-661) DRTD

Es como bien dice FM, es el plan B, esa parte fea de todo esto, en el cual dices, si me gasto 60.000€ en energía, cómo puedo gastarme menos, tienes que tomar decisiones que no quieres, yo quiero que el cliente esté confortable y esté bien pero no quiero derrochar lo que no me hace falta y esas cosas son los pequeños retos que tienes que ponerte para que la gente vaya bien.

Gestor JS (583-588) DRTD

Está claro, como todos decís, que el puesto de gestor deportivo no es fácil, te tiene que gustar mucho porque tiene una parte muy positiva de reconocimiento y de dirigir proyectos y dirigir personas, pero te tiene que gustar tanto porque luego está la parte fea, está el ERTE, el gasto energético, cómo recorto por aquí, cómo le digo a esa coordinadora que han montado

campamentos de verano con tanta ilusión que al final no sale, la verdad es que esa motivación hace falta.

MOD (605-611) DRTD

Los gestores se implican mucho con la gestión del centro, pero también con su equipo de personas, y las decisiones que afectan a sus trabajadores les duelen, porque, como expresa algún gestor, son como sus hijos.

Y con el personal igual, a mí me encanta poder darle satisfacción y poder dar contestación a todo lo que preguntan, lo que pasa es que es complicado, complicado porque la verdad que es imposible, tienes que llevar un orden, tienes que saber decir no, recortar, me cuesta mucho trabajo cuando ves que una actividad no funciona y en la reunión de la última semana del mes, esta actividad va fuera y tienes que enfrentarte a los técnicos, la lucha esa del recorte, o el aire acondicionado cuando no se pone en las salas y es muy duro y quizá es lo que lo que más trabajo me cuesta y ellos lo saben.

Gestora FM (467473) DRTD

Yo soy padre y tengo dos hijos y a mí nadie me ha enseñado a ser padre y yo quiero que sean felices y quiero que sean buenos. Sin embargo, uno tiene 28 años y el otro tiene 22. Hay veces que tengo que decirle cosas que a ellos no les gusta o que no ven. Y hay veces que tengo que tomar decisiones por el bien suyo, aunque ellos crean que no es por su bien.

Gestor JS (544-548) DRTD

Hay otros factores mucho más jodidos y cuándo tienes que prescindir de gente, cuando tienes un ERTE, cuando la gente no va bien o cuando los resultados no son los que tú quieres, con lo cual la Felicidad ahí te cuesta mucho trabajo siendo feliz.

Gestor JS (594-597) DRTD

7.4.1.2. Gestión De Los Recursos Humanos (DRGR)

Otra de las áreas es de la gestión de personal, considerada por algunos gestores el área al que le dedica más tiempo o en algún caso al que le deberían dedicar más.

Y dedico la mayor parte de mi tiempo como ha dicho AE, al staff. Es lo que se lleva más tiempo por todo, porque los tienes que escuchar, dónde hay mayor tipo de problemas, más variedad.

Gestora FM (803-804) DRGR

Y en el tema del tiempo, pues yo cada vez estoy destinando más tiempo a la gestión de personas y me falta tiempo para gestionar personas. ¿de qué sirve tener un cuadro de mandos espectacular? ¿de qué sirve tener una instalación brillantísima o un proceso comercial con unas pancartas brutales? estoy con lo que decía FM y además la veo una persona cercana.

Gestor AE (662-665) DRGR

yo cada vez estoy destinando más tiempo a la gestión de personas y me falta tiempo para gestionar personas.

Gestor AE (660-661) DRGR

Por un lado, escuchar a los empleados para comprenderlos, pero por otro lado, transmitirles algunas decisiones y gestionar sus motivaciones. Hay que gestionar la satisfacción de los trabajadores y darles respuesta.

Para mí la prioridad es entender, conocer y cuidar mucho a tus compañeros. Si vas a trabajar y no te encuentras cómodo con tu rendimiento, lógicamente no vas a dar lo mejor. Yo afortunadamente, aparte de este papel, desde hace unos años he tenido prácticos de formación a través ciclo de grado superior y ciclo de grado medio y que me ha permitido conocer de primera mano a través de los chavales la necesidad.

Gestor FC (438-442) DRGR

Yo dejo a la monitora o al monitor que sean ellos los que hablen y disfruto muchísimo. Y con el personal igual, a mí me encanta poder darle satisfacción y poder dar contestación a todo lo que preguntan.

Gestora FM (467-469) DRGR

El gasto energético, cómo recorto por aquí, cómo le digo a esa coordinadora que han montado campamentos de verano con tanta ilusión que al final no sale, la verdad es que esa motivación hace falta.

MOD (609-611) DRGR

7.4.1.3. Tareas Administrativas (DRTA)

La tercera de las áreas del día a día son las tareas administrativas como reuniones de coordinación o con el Consejo de Administración.

Pero la realidad es otra, están las obligaciones, los consejos de administración, las cuentas de explotación, está el saber gestionar personas, recursos humanos, el tener sensaciones de venta, de marketing.

Gestor JS (094-096) DRTA

Yo, en lo que a mi trabajo corresponde, me voy más a la rama de empresariales, económicas o contabilidad.

Gestor FMS (216-217) DRTA

Así que la entidad privada tenemos que sacar para adelante con todos los recursos que tenemos y con muchísima imaginación. Si nosotros nos atrevíamos ahora con los campos deportivos del verano y escuchaba a la compañera que estaba hablando y estaba transmitiendo tan buenas sensaciones y tan buena la distribución, que hasta yo me lo creía.

Gestor JS (572-575) DRTA

Porque a lo mejor a mí no me cuesta trabajo enfrentare con un libro de contabilidad o enfrentarme en una reunión de empresa, pero sí me ha costado mucho trabajo y muchas reuniones con los directores técnicos para distinguir entre una actividad y otra.

Gestora FM (198-199) DRTA

Porque muchas veces sabes de una cosa mucho pero realmente te falta por qué un Consejo administración o porqué la Propiedad o porqué algo que funciona muy bien se vende. Esas cosas que llegas a decir, "Si esto estaba magnífico, sí tengo unos números muy buenos", pero yo no sabía porqué se había hecho o porque en este momento, la empresa decía "esto se vende".

Gestor JS (516-520) DRTA

Para mí la parte de los que tenemos la dirección y que tenemos siempre aportar al Consejo de Administración o la Propiedad lo que sí está claro es que tienen que ser participes la gente.

Gestor JS (731-732) DRTA

7.4.2. Problemas Más Comunes En El Desempeño De La Gestión Deportiva (DPR)

7.4.2.1. Rotación Del Personal (DPRP)

Uno de los problemas es la rotación del personal, ya que muchos de ellos no están a jornada completa, sino que son instructores de alguna actividad concreta. Se le dedica tiempo en formación y motivación, pero es frecuente que salgan de la empresa. La retención de los trabajadores es uno de los principales problemas para los gestores.

*En los servicios deportivos nuestra la rotación de personal es enorme, van cambiando continuamente. Nosotros tenemos una parte, como todos los gimnasios, que es un fijo indefinido a jornada completa, después tenemos otra parte que están a media jornada y después tenemos eventuales, la persona que viene a dar pilates, la persona que viene a dar yoga o entrenamiento personal y entonces la recesión fue trabajar a media jornada, con una persona a jornada completa de comercial de responsable y el resto a media jornada lógicamente.
Gestora FM (806-811) DPRP*

*La rotación es alta, entonces es a lo que más tiempo le dedico. Y aparte en formación continuamente buscando formación para que estén preparados.
Gestora FM (813.814) DPRP
hay que reinventarse e intentar seguir cohesionando al equipo porque la rotación tenemos que intentar que sea lo menos posible, nuestro sector tiene ese problema.
Gestor JMS (902-903) DPRP*

*Habéis dado algunas de las claves también que tenemos anotadas y es la alta rotación de personal. Hay personas, como ha dicho FM, a media jornada, solo viene dos horas a la semana para dar pilates y luego me voy. Es difícil retener a ese tipo de personal, le dedico mucho tiempo en formarlo y luego se me van. Los grandes retos que tenemos, conseguir retener el talento, formarlos y que se mantengan, y eso implica muchas horas y mucho esfuerzo.
MOD (927-933) DPRP*

7.4.2.2. Falta De Experiencia Práctica (DPFX)

La otra dificultad es la dificultad de llegar al puesto con experiencia. El conocimiento del día a día es importante para el puesto de gestor deportivo, pero solo lo adquieres en el propio puesto. Tienen una amplia formación, es lo que algunos expertos

denominan “ser muy técnicos”, pero debe venir acompañado del saber hacer que da la experiencia.

Yo desde aquí felicito a todos aquellos que son muy teóricos, yo también, pero hace falta la gente que está luchando y que tiene que sacar las cosas del día a día y ya no solamente de manera subjetiva sino de manera objetiva porque sabéis que somos empresas con ánimo de lucro y que nuestro puesto de trabajo siempre está en peligro o aquellos que tienen incluso su patrimonio puesto encima de la mesa.

Gestor AE (037.041) DPFEX

Me sorprendió porque yo soy del mundo técnico, y yo he sido técnico y actualmente como dice VM, estoy terminando el grado educación física. Pero lo que sí está claro es que él, en su experiencia de gestión, se da cuenta que el que era muy técnico no vendía, y el que se iba por la sala y que realmente dice soy muy bueno en ciclo, pero no dice Buenos días una persona, no le atiende lo que le hace falta, no pone un plan de entrenamiento ni se vende él.

Gestor JS (331-336) DPFEX

Necesitan una experiencia, que yo llevo muchos años trabajando y vengo de otro mundo y para estar de gestor deportivo, la verdad, es que he tenido que aprender muchísimo.

Gestora FM (201-202) DPFEX

7.4.2.3. Falta De Tiempo Para La Formación Y Relación Con Los Equipos (DPFE)

Anteriormente se ha indicado la importancia del equipo que te rodea, que ayuda en el día a día, pero también hay que dedicarle tiempo a tu equipo, y es frecuente que las tareas diarias consuman el tiempo y se dedique la atención suficiente a los coordinadores.

Y en el tema del tiempo, pues yo cada vez estoy destinando más tiempo a la gestión de personas y me falta tiempo para gestionar personas. ¿de qué sirve tener un cuadro de mandos espectacular? ¿de qué sirve tener una instalación brillantísima o un proceso comercial con unas pancartas brutales? estoy con lo que decía FM y además la veo una persona cercana, igual que le pasa a JS.

Gestor AE (660-664) DPFE

Yo he pecado en mi vida profesional de intentar ayudar a mi manera, a lo mejor no lo he conseguido con mi gente, a lo mejor he sido muy egocéntrico, entonces hace mucho tiempo que intento que sea mi equipo que tomé ese protagonismo.

Gestor JS (717-719) DPFE

La mayor preocupación para mí, independiente lógicamente del buen funcionamiento económico de los gimnasios es primordial, porque si no, no hay equipo. Pero la dedicación mayor y la preocupación mayor es esta.

Gestora FM (825-827) DPFE

Coincido plenamente con JS que uno de los principales problemas en mi equipo es la coordinación. Somos ocho del grupo principal de coordinación y somos 3 mujeres y 5 hombres.

Gestor FMS (231-233) DPFE

Cuando no consiguen un resultado a corto plazo se vienen abajo, se desilusionan y eso en un equipo cuando empiezan a ser numerosos te cuesta mucho trabajo gestionarlos, ellos quieren que tú sepas su problema, pero no se implican con el problema que es del equipo.

Gestor JS (774-777) DPFE

Es fundamental, al equipo y al cliente, porque mi principal problema es mi despacho, al final tienes tantísimas cosas que hacer, tantísimas preocupaciones y tantísimas necesidades que no sales del despacho todo lo que debería salir.

Gestor FMS (870-872) DPFE

7.4.2.4. Problemática Ocasionada Por El COVID19 (DPCO)

Se añade coyunturalmente los problemas añadidos por la pandemia de COVID19, que ha provocado cierre de actividades por falta de clientes o tener que cambiar la forma de llegar al cliente para fidelizarlo.

El tiempo de pandemia nos ha obligado a tener que resetear todo lo que creíamos, de una manera está volviendo de ser totalmente diferente, la información que en este caso yo humildemente estoy recopilando de los centros que llevamos nosotros no tiene nada que ver con lo que hemos hecho los años

anteriores, ni en respuesta ni en fidelización ni en altas ni en bajas ni en ratios medios ni en planes de formación ni en muchísimas otras cosas.

Gestor JS (099-103) DPCO

Con esta dichosa pandemia, pero hay que reinventarse e intentar seguir cohesionando al equipo porque la rotación tenemos que intentar que sea lo menos posible, nuestro sector tiene ese problema.

Gestor FMS (899-901) DPCO

Hay veces que te motivas más y hay veces, como en las circunstancias como la que estamos pasando ahora, que da mucha rabia que tengas un proyecto viable, fuerte y tengas un buen equipo de trabajo, que tenga una vida y un futuro a medio o largo plazo bonito y que una serie de circunstancias totalmente ajenas a ti, totalmente ajenas a la inversión, totalmente ajenas a todo, nos esté afectando a todos de una manera totalmente diferente. Y me preocupa porque hay padres de familia, porque hay futuro, hay proyecto y por qué cuando esto pasó, pensado que iba a ser 3 meses o 6 meses, algunos visionarios, yo no lo era, dijeron un año, pero es complicado, la cara B de todo este tema de la motivación está en el día a día.

Gestor JS (537-544) DPCO

La verdad que se está haciendo muy duro y muy difícil salir adelante, no quedan todavía meses muy, muy duros y llegar a donde lo dejamos va a ser complicado.

Gestor FM (982-983) DPCO

Ahora hay un reto importante que seguir manteniéndote vivo mientras esto dura y no morir en el intento y evidentemente sacarlo para adelante.

Gestor JS (569-570) DPCO

7.5. Resultados Del Campo V: Rol De La Mujer En La Gestión Deportiva

Una de las variables independientes de este estudio es el “Sexo” y durante el debate con los gestores surge este tema. Los estudios de los gestores deportivos indican que la presencia de la mujer en puestos de gestión está poco representada (Gómez-Tafalla, 2003; González-Naveros et al., 2020), sin embargo, si hay mayor equiparación en el resto de puestos de los centros fitness, por ejemplo, el estudio de trabajadores en el sector de centros deportivos de Andalucía ODA (2020), objeto de estudio de esta tesis, indica que en 2019 el 45,6% de eran mujeres y el 54,4% hombres.

Nos preguntamos cuales pueden ser las razones para tener equilibrado los empleados por sexo a nivel de técnicos deportivos y entrenadores personales (Barbado y Martínez-Moreno, 2021; Observatorio del Deporte Andaluz, 2020), pero a nivel de gestión, como hemos visto en el capítulo V, existe un mayor porcentaje de hombres.

Recogemos las opiniones de los gestores sobre el rol de la mujer en la gestión deportiva privada en Andalucía.

Tabla 241

Mujer y gestión deportiva

CAMPO V	ROL DE LA MUJER EN LA GESTIÓN DEPORTIVA		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.5.1.- Incorporación de la mujer al ámbito de la gestión deportiva (MGI)	7.5.1.1.- Pocas mujeres	MGIE
		7.5.1.2.- La mujer es más más vocacional	MGIV
		7.5.1.3.- Plan de igualdad	MGII
	7.5.2.- Desempeño de la mujer en el ámbito de la gestión deportiva	MGD	

7.5.1. Incorporación De La Mujer Al Ámbito De La Gestión Deportiva (MGI)

En este sector, como en otros, la incorporación de la mujer a puestos de responsabilidad ha sido tardía. Nuestros gestores se centran en tres aspectos.

7.5.1.1. Pocas Mujeres En El Ámbito De La Gestión Deportiva (MGIE)

En la encuesta cuantitativa se ha indicado que solo hay una mujer de cada cuatro gestores. Los gestores indican que les cuesta encontrar mujeres para estos puestos, la razón principal es la ausencia de mujeres que se quieran dedicar a la gestión, aunque en otros puestos dentro del centro deportivo, se iguala más, ya que el personal que imparte las clases si está más igualado en cuanto a “Sexo”.

No es cuestión solamente de la empresa, que nos están obligando a tener un plan de igualdad, que me parece fantástico y no tengo nada en contra, pero yo no puedo hacer nada si las personas deciden que prefieren dedicarse a otra cosa y el deporte no lo ven. Nosotros en la base de nuestros recursos de personal, el porcentaje de currículums de personas que están solicitando la posibilidad de trabajar con nosotros de hombres es muchísimo mayor que el de mujeres, con lo que las posibilidades de coger nosotros eso es mucho menor porque no somos apetecibles.

Gestor JS (146-152) MGIE

Para encontrar chicas, así como decías que el 25% de mujeres que están en el sector, creo que es un éxito, porque ellas han querido tener ese desarrollo y hay que aplaudirlo, porque ellas son diferentes, porque ya no quieren hacer lo que hacen los demás.

Gestor JS (156-159) MGIE

Y yo muchas veces digo ¿pero por qué no podemos tener más mujeres que hombres? es que es complicado el incorporar, por lo menos lo que a mí me llegan, mujeres competentes con el perfil que necesitamos. O sea, cómo recibir un 90% de curriculum de perfiles de hombres y un 10% de mujeres, por lo menos lo que a mí me llega.

Gestor FMS (235-238) MGIE

En otros puestos dentro del sector fitness o sector privado si puede estar más igualado, hay estudios donde se iguala más que en los puestos

superiores. En los puestos de coordinación técnica o dirección técnica y gerentes tan solo el 25% son mujeres. Es poco pero vamos por el buen camino.

MOD (135-138) MGIE

7.5.1.2. La Mujer Es Más Más Vocacional (MGIV)

La opinión de dos mujeres es que ellas son más vocacionales que los hombres, quizás por eso solo llegan a ocupar puestos de responsabilidad aquellas que verdaderamente tienen vocación por desempeñar estas funciones.

Por el trato tengo muchas mujeres, que están trabajando y que han estudiado y que están en puestos de responsabilidad, yo creo que la mujer es más vocacional y escoge su carrera y escoge su trabajo su trabajo por vocación y sin embargo los hombres, a lo mejor son un poco más fríos y lo escogen porque tenga más salidas en el futuro, porque puedan encontrar más rápido un puesto de trabajo y eso a lo mejor le quita las ganas de seguir avanzando, de seguir estudiando, sin embargo en las mujeres nuestro objetivo es trabajar en algo que nos gusta.

Gestora FM (180-186) MGIV

Yo creo que es porque lo escoges de forma vocacional, quizás no mires tanto el que voy a encontrar trabajo rápido o que quiero terminar pronto para incorporarme a la vida laboral.

Gestora FM (188-190) MGIV

También VM ha dicho lo que nos decía antes FM, esa vocación, aquí tenemos el claro ejemplo de VM que desde que era pequeña ya tenía clara esa vocación, lo que quería estudiar.

MOD (304-306) MGIV

7.5.1.3. Plan De Igualdad (MGII)

Todos están de acuerdo en fomentar la igualdad de las mujeres con planes impuestos legalmente, pero el problema en este sector es que no hay mujeres que quieran desempeñar estos puestos. El Gestor JS apunta sobre los porcentajes de alumnos de diferentes titulaciones, ya que él está cursando la que antes han considerado era la mejor opción de estudios universitarios, el grado en ciencias de la actividad física y

del deporte. En estos estudios, el porcentaje de mujeres es muy inferior al de otras titulaciones, como pedagogía o primaria. Y de esas pocas mujeres que realizan estudios sobre deporte, tienen que elegir esta salida profesional. Es difícil cumplir así los planes de igualdad.

Yo no soy partidario de la paridad, sino quien vale, vale y quien no vale, no vale, y si tiene que haber 8 mujeres y yo me voy a la calle porque es mejor que yo, pues me iré a la calle, esto es así.

Gestor FMS (240-242) MGII

Decíamos en ese foro de Jero, el otro día de la Universidad de Sevilla, que ¿por qué el grado de pedagogía tiene un 90% de mujeres y un 10% de hombres? o ¿por qué la educación primaria estamos hablando de un porcentaje muy alto de mujeres frente a los hombres? No es cuestión solamente de la empresa, que nos están obligando a tener un plan de igualdad, que me parece fantástico y no tengo nada en contra, pero yo no puedo hacer nada si las personas deciden que prefieren dedicarse a otra cosa y el deporte no lo ven.

Gestor JS (143-148) MGII

7.5.2. Desempeño De La Mujer En El Ámbito De La Gestión Deportiva (MGD)

Por otro lado, se debate sobre el desempeño de la mujer en la gestión deportiva, apuntando su profesionalidad y su formación. La incorporación de mujeres a estos puestos, reconocen nuestros gestores, que no se producen por cumplir una ley o porque sean mujeres, sino porque verdaderamente están capacitadas.

Estábamos hablando de la incorporación de la mujer en el deporte y en la empresa de gestión, y yo por ejemplo en mi empresa estoy muy orgulloso ante de todo lo que está pasando actualmente. Nosotros tenemos una ratio del 70% de mujeres pero porque son personas para mí que trabajan muy bien y que lo hacen muy bien.

Gestor JS (081-084) MGIP

Se indica la menor oferta de mujeres para puestos de gestión, por lo que es difícil incorporarlas a estos puestos.

Somos ocho del grupo principal de coordinación y somos 3 mujeres y 5 hombres. Y yo muchas veces digo ¿pero por qué no podemos tener más

mujeres que hombres? es que es complicado el incorporar, por lo menos lo que a mí me llegan, mujeres competentes con el perfil que necesitamos. O sea, cómo recibir un 90% de curriculum de perfiles de hombres y un 10% de mujeres, por lo menos lo que a mí me llega.

Gestor FMS (234.238) MGIP

Es un dato que a mí me da mucha rabia porque hace mucho tiempo que trabajo con un equipo de compañeras que son fantásticas y que se dedican y que pelean día a día y eso es lo que yo estoy esperando de un equipo de trabajo.

Gestor JS (161-164) MGIP

En la empresa privada la contratación o mantenimiento del puesto se produce por estar preparados para el puesto y hacerlo bien, independientemente del "Sexo".

Yo no diferencio por sexo y eso fue un poco conflictivo cuando dije eso, pero no es por eso sino porque ellas están preparadas para entregarse a la cadena de la gestión que viene. Yo no lo hago por que sean diferencias de hombres y mujeres sino por sus capacitaciones, yo voy a intentar reunirme de las mejores, en este caso.

Gestor JS (085-088) MGIP

Al final, es un dato interesante pero que a mí no me preocupa, quién vale, vale, y más en la gestión deportiva, aquí en mi caso no es hombre o mujer, sino es quien vale, el que tira adelante y más con la que está cayendo.

Gestor FMS (242-244) MGIP

Entonces es complicado, yo no soy partidario de la paridad, sino quien vale, vale y quien no vale, no vale, y si tiene que haber 8 mujeres y yo me voy a la calle porque es mejor que yo, pues me iré a la calle, esto es así.

Gestor FMS (239-241) MGIP

7.6. Resultados Del Campo VI: Analizando El Presente Y Planteando El Futuro

Resumimos el estado de la gestión deportiva privada en Andalucía con las reflexiones de los gestores sobre el estado actual, desde el punto de vista de los retos o problemas que se encuentran en el día a día. Por otro lado, también se debate sobre el futuro de esta profesión.

Tabla 242

Analizando el presente y planteando el futuro

CAMPO VI	ANALIZANDO EL PRESENTE Y PLANTEANDO EL FUTURO		CÓDIGO
CATEGORÍAS	7.6.1.- Analizando el presente de la gestión deportiva (APG)	7.6.1.1.- Falta de formación específica	APFE
		7.6.1.2.- Falta de tiempo para la formación y relación con los equipos	APFQ
		7.6.1.3.- Problemas en la gestión del personal	APGP
		7.6.1.4.- Escasa experiencia práctica	APEP
		7.6.1.5.- Problemas para mantener la motivación	APMO
	7.6.2.- Planteando el futuro de la gestión deportiva (PFG)	7.6.2.1.- Pilar básico: la formación	PFFO
		7.6.2.2.- Pilar básico: los recursos humanos	PFRH

7.6.1. Analizando El Presente De La Gestión Deportiva (APG)

En primer lugar, agrupamos en cinco categorías claves el presente de los gestores deportivos privados.

7.6.1.1. Falta De Formación Específica (APFE)

Los gestores han indicado que hay muchas áreas de actuación y que no hay una formación concreta que cubra las necesidades formativas de todos, por lo que algunos hacen un máster de administración y otros se inclinan más por otra formación. Esto les obliga a estar constantemente realizando formación específica de diferentes ámbitos.

Ahora mismo creo que no hay nada específico que nos puede ayudar a eso, y nosotros, desde los contactos que tengo con la Universidad de Granada e incluso de iniciativa propia y contactos con la empresa privada de educación, creo que esto hay que trabajarlo y hay que desarrollarlo.

Gestor AE (026-029) APFE

En ese tipo de foros se hablaba que con un MBA están preparados para llevar cualquier tipo de empresa, desde el punto de vista de la Universidad, pero la realidad es otra, están las obligaciones, los consejos de administración, las cuentas de explotación, está el saber gestionar personas, recursos humanos, el tener sensaciones de venta, de marketing. Estamos hablando de que la gestión deportiva está llevando un montón de palos totalmente diferentes y que realmente tú puedes ser específico en uno pero en otro no.

Gestor JS (092-097) APFE

siempre he huido de saber, porque son temas laborales que nunca me ha gustado tenerlo, siempre hemos intentado tenerlo delegado a un asesor pero al final tienes que saber de ello y más en este en este año que hemos pasado.

Gestor FMS (221-224) APFE

Al final en las formaciones continuas, siempre tienes que ir viendo tus debilidades y tienes que convertirlas en fortalezas.

Gestor FMS (226-228) APFE

No hay una formación reglada ni específica que nos lleve a ser gestor deportivo.

MOD (291-292) APFE

7.6.1.2. Falta De Tiempo Para La Formación Y Relación Con Los Equipos (APFQ)

Otro aspecto importante es que las funciones del día a día consumen la mayor parte del tiempo. La alta carga de trabajo hace que los gestores se apoyen en su equipo de personas, pero también necesitan tiempo para dedicar a esas personas, formarlas y motivarlas.

Que la formación más importante y todo gira en la gestión de esas personas, no sabemos comunicar, no sabemos empatizar, no sabemos motivar, no sabemos detectar sus problemas, no sabemos transmitir, no sabemos controlar el estrés y es como que ahora que me estoy reconfigurando en esos temas.

Gestor AE (403-406) APFQ

Coincido plenamente con JS que uno de los principales problemas en mi equipo es la coordinación. Somos ocho del grupo principal de coordinación.

Gestor JS (229-230) APFQ

Pero a mí lo que me interesa que sean ellos los que me lo digan, que sean ese equipo que tengo ahí que me lo digan. Yo he pecado en mi vida profesional de intentar ayudar a mi manera, a lo mejor no lo he conseguido con mi gente, a lo mejor he sido muy egocéntrico, entonces hace mucho tiempo que intento que sea mi equipo que tomé ese protagonismo.

Gestor AE (712-716) APFQ

7.6.1.3. Problemas En La Gestión Del Personal (APGP)

De nuevo surgen los problemas con la gestión de personal, han salido varios temas como ser capaces de explicarles decisiones de negocio que van en contra de la parte técnica, o motivar y retener a personas que no están a jornada completa para reducir la rotación. También ha sido difícil esta última época de crisis sanitaria con los despidos temporales (ERTE). La gestión de personas es uno de los aspectos que más preocupa a los gestores.

Y en la parte privada hay otros factores mucho más jodidos y cuándo tienes que prescindir de gente, cuando tienes un ERTE, cuando la gente no va bien o cuando los resultados no son los que tú quieres, con lo cual la Felicidad ahí te cuesta mucho trabajo siendo feliz.

Gestor JS (588-591) APGP

El puesto de gestor deportivo no es fácil, te tiene que gustar mucho porque tiene una parte muy positiva de reconocimiento y de dirigir proyectos y dirigir personas, pero te tiene que gustar tanto porque luego está la parte fea, está el ERTE, el gasto energético, cómo recorto por aquí, cómo le digo a esa coordinadora que han montado campamentos de verano con tanta ilusión que al final no sale, la verdad es que esa motivación hace falta.

MOD (600-606) APGP

Soy sincero en ese tema porque nuestros centros son de menos tiempo, he tenido muchos subrogados y los subrogados tienen una herencia complicada y unos vicios complicados y no es que sean malas personas sino simplemente que están acostumbrados a la prestación del servicio, yo tengo que ir con mi cuerpo al sitio pero no hacer nada y no es que no lo intente pero son personas que tienen en su ADN otro tipo de motivación y cuesta mucho trabajo en la subrogación el convertirlo, en que tiene que ser miembro de un equipo.

Gestor AE (689-694) APGP

En los servicios deportivos nuestra la rotación de personal es enorme, van cambiando continuamente. Nosotros tenemos una parte, como todos los gimnasios, que es un fijo indefinido a jornada completa, después tenemos otra parte que están a media jornada y después tenemos eventuales, la persona que viene a dar pilates, la persona que viene a dar yoga o entrenamiento personal y entonces la recesión fue trabajar a media jornada, con una persona a jornada completa de comercial de responsable y el resto a media jornada lógicamente.

Gestora FM (806-811) APGP

Hay que reinventarse e intentar seguir cohesionando al equipo porque la rotación tenemos que intentar que sea lo menos posible, nuestro sector tiene ese problema.

Gestor JMS (902-903) APGP

Habéis dado algunas de las claves también que tenemos anotadas y es la alta rotación de personal. Hay personas, como ha dicho FM, a media jornada,

solo viene dos horas a la semana para dar pilates y luego me voy. Es difícil retener a ese tipo de personal, le dedico mucho tiempo en formarlo y luego se me van

MOD (927-931) APGP

7.6.1.4. Escasa Experiencia Práctica (APEP)

Hacen falta personas bien formadas, pero con experiencia. La formación es muy importante y además debe ser multidisciplinar, pero hace falta personas que conozcan el sector, ya que son empresas con ánimo de lucro y las decisiones van encaminadas al éxito del negocio, hay que tomar muchas decisiones y la experiencia es un grado importante.

Hace falta la gente que está luchando y que tiene que sacar las cosas del día a día y ya no solamente de manera subjetiva sino de manera objetiva porque sabéis que somos empresas con ánimo de lucro y que nuestro puesto de trabajo siempre está en peligro o aquellos que tienen incluso su patrimonio puesto encima de la mesa.

Gestor AE (036-040) APEP

Yo creo que, como dice FM, que lo que vale es la experiencia, porque yo cuando terminé mi carrera y mi master, yo me fui a todos los gimnasios y yo iba echando los curriculum. Y qué es lo que pasaba, que mi perfil no era bueno. Yo tenía una formación, tenía una licenciatura y tenía un máster, pero no tenía experiencia.

Gestora VM (279-282) APEP

El hecho de que el grado de educación física creamos que podíamos tener una formación específica solamente para gestionar un centro deportivo o una empresa yo creo que es donde está la complejidad, no hay una formación específica.

Gestor JS (075-077) APEP

Es verdad que cada vez terminan los estudios muy, muy bien preparados y están cualificados perfectamente para desarrollar un trabajo, pero como todo en la vida, necesitamos experiencia o sea que ¿quién va a terminar una carrera o un ciclo formativo y va a empezar a trabajar sabiendo ya lo que sabemos nosotros o un poquito menos? Necesitan una experiencia.

Gestora FM (163-167) APEP

No puedes entrar desde fuera hacia dentro en un puesto de gestión si no tienes experiencia porque no tienes ese Know How, entonces no te van a contratar.

Gestora VM (286-288) APEP

7.6.1.5. Problemas Para Mantener La Motivación (APMO)

Son muchos los retos que surgen cada día y el nivel de motivación del gestor es el que va a permitir mantener la capacidad de afrontar todos los problemas que surgen desde las diferentes áreas.

Una percepción, al hilo de lo que decía FMS, va a depender, cuando dices que porqué nos formamos menos y cuál es la motivación, depende también el grado que tienes dentro del equipo. Notas que una persona que quiere entrar en el equipo tiene una motivación tremenda, pero en el momento que ya está dentro del equipo, esa motivación cuesta trabajo, incluso llega a un estado de letargo, de mantenimiento.

Gestor JS (304-309) APMO

El problema es que muchos compañeros que una vez que han terminado de estudiar el grado ya no han vuelto a tocar nada y si por ejemplo en una sala de musculación ahora la gente le ha dado por el Power y eso no lo has estudiado la carrera, estás trabajando con Power, con un trabajo de zumba y resulta que el porcentaje de gente que tienes es mucho mayor, cosa que no lo has estudiado en la carrera.

Gestor JS (313-318) APMO

7.6.2. Planteando El Futuro De La Gestión Deportiva (PFG)

Y el último ítem es la visión de futuro del puesto o del sector. Los gestores nos dan las claves.

7.6.2.1. Pilar Básico: La Formación (PFFO)

En primer lugar, la formación, que debe ser especializada y continua.

Formación Especializada (PFFE). Los gestores deben tener una buena base de formación en ciencias de la actividad física y del deporte, administración y gestión de personas.

Si alguien quiere ser gestor de cara al futuro le diría que se formase en el mundo de la empresa, el mundo de los recursos humanos, evidentemente sin abandonar nunca toda la formación deportiva, pero formación deportiva del punto de vista de gestión.

Gestor JS (108-110) PFFE

Debe ser fundamental para mí que vengan de un grado de educación física o licenciatura y después ya con tantos grados de gestión como hay o con tantas asignaturas como hoy día se dan en la Universidad, yo creo que en poco tiempo pueden llegar a ser buenos gestores.

Gestora FM (203-206) PFFE

Formación Continua (PFFC). Y además de formación debe ser constante, ya que los gestores deportivos están en un sector en constante cambio y las demandas pivotan constantemente.

Por eso es complejo, estoy totalmente de acuerdo con AE, pienso que es una formación continua y que sobre todo tiene que tener mucha actitud. Pero no debemos dejar que hay unos conocimientos básicos que tienen que tener, los conocimientos de empresa, de lo que es una cuenta de resultados, lo que es el mundo de empresa y el mundo deportivo y que sin ella es muchísimo más complicado y sería mucho más difícil entender esto.

Gestor JS (121-126) PFFC

Para mí es fundamental, y formándote continuamente. Vengas de la carrera que vengas, tienes que estar formándote continuamente, vengas de empresariales, vengas de otro, pero la formación es muy buena si vienes de educación física.

Gestora FM (207-209) PFFC

La rotación es alta, entonces es a lo que más tiempo le dedico. Y aparte en formación continuamente buscando formación para que estén preparados.

Gestora FM (813-814) PFFC

7.6.2.2. Pilar Básico: Los Recursos Humanos (PFRH)

El segundo pilar básico son las personas, tanto del equipo cercano, como del resto de empleados y el trato con el cliente.

Trabajo En Equipo (PFTE). El gestor debe estar rodeado de personas que formen un equipo, y a su vez gestionen al resto de empleados. El área de gestión de recursos humanos cada vez toma más importancia porque es una de las claves del éxito del centro.

Pero insisto, creo que si no eres buena persona y creo que, si no estás dispuesta a trabajar y a colaborar con los demás, no vas a funcionar y entonces por eso digo lo mismo, ser felices en vuestro trabajo.

Gestor AE (411-413) PFTE

Para mí la prioridad es entender, conocer y cuidar mucho a tus compañeros. Si vas a trabajar y no te encuentras cómodo con tu rendimiento, lógicamente no vas a dar lo mejor.

Gestor FC (425-427) PFTE

Al final todo lo que sea unificar esfuerzos por un bien común, es por lo que hemos vivido toda la vida, a nivel de equipo o ahora a nivel de empresa, tener un grupo siempre cohesionado, en los peores momentos intentar estar muy cerca del staff para que el grupo no se rompa, eso es lo que a mí me motiva y me hace que este mundo sea apasionante.

Gestor FMS (485-489) PFTE

Pues yo cada vez estoy destinando más tiempo a la gestión de personas y me falta tiempo para gestionar personas. ¿de qué sirve tener un cuadro de mandos espectacular? ¿de qué sirve tener una instalación brillantísima o un proceso comercial con unas pancartas brutales? estoy con lo que decía FM y además la veo una persona cercana.

Gestor AE (657-660) PFTE

Y dedico la mayor parte de mi tiempo como ha dicho AE, al staff. Es lo que se lleva más tiempo por todo, porque los tienes que escuchar.

Gestora FM (800-801) PFTE

La mayor preocupación para mí, independiente lógicamente del buen funcionamiento económico de los gimnasios es primordial, porque sino no hay equipo. Pero la dedicación mayor y la preocupación mayor es esta.

Gestora FM (821-823) PFTE

Atención al cliente (PFAT). También hablamos de personas al referirnos a los clientes, que hay que dedicarles tiempo para empatizar, para saber lo que quieren.

Y si quieres tener la fidelidad de esos esos clientes más tiempo, también tenemos que crecer nosotros sobre la atención que estamos dando a los clientes y seguro que tienen su objetivo y si no cumplimos su objetivo pues lamentablemente muchos abandonan.

Gestor JS (353-356) PFAT

Sí yo le pregunto a la gente que entra en el centro reciente, potencian mucho que una persona le diga el nombre, que le corrija una serie de elementos, que al final de la sesión le digas cómo te ha ido. Y sin embargo, el que lleva mucho tiempo y es muy técnico, les da miedo y no se acercan a él.

Gestor JS (338-341) PFAT

El estar en el día a día, me gusta pasearme por los 3 gimnasios cuando puedo, en el que estoy mas cerca voy a diario, me encanta conectar con los socios, participar en las actividades colectivas, entrar en la sala y llegar con mis mallas y con mi chándal y estar allí y observar.

Gestora FM (459-462) PFAT

Para mí que si compartes con la gente, ciertos factores tienen que ser variables porque sino caen en monotonía, si siempre miras lo mismo al final llega el momento que no miran nada,

Gestor AE (749-751)

Mayor Presencia De La Mujer En El Ámbito De La Gestión (PFMU). La incorporación paulatina de la mujer al sector del fitness está ocurriendo, y seguirá produciéndose, por capacidad y profesionalidad.

Y yo por ejemplo en mi empresa estoy muy orgulloso ante de todo lo que está pasando actualmente. Nosotros tenemos un ratio del 70% de mujeres pero porque son personas para mí que trabajan muy bien y que lo hacen muy bien. Yo no diferencio por sexo y eso fue un poco conflictivo cuando dije eso,

pero no es por eso sino porque ellas están preparadas para entregarse a la cadena de la gestión que viene.

Gestor JS (083-087) PFMU

Hace mucho tiempo que trabajo con un equipo de compañeras que son fantásticas y que se dedican y que pelean día a día y eso es lo que yo estoy esperando de un equipo de trabajo.

Gestor JS (161-163) PFMU

CUARTA PARTE:
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS
OBTENIDOS

CAPÍTULO VIII:
DISCUSIÓN E INTEGRACIÓN
METODOLÓGICA DE LOS RESULTADOS

CUARTA PARTE: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	557
CAPÍTULO VIII: DISCUSIÓN ANÁLISIS E INTEGRACIÓN METODOLÓGICA DE LOS RESULTADOS	559
8.1. Discusión Del Objetivo 1: Perfil Personal, Formativo Y Laboral Del Gestor Deportivo	565
8.1.1. Discusión Del Objetivo Específico 1.1. Conocer El Perfil Personal, Laboral Y Su Experiencia En El Puesto De Trabajo De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía	566
8.1.2. Discusión Del Objetivo Específico 1.2. Determinar La Formación De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía, Así Como Las Estrategias Formativas Más Adecuadas Para El Desempeño De Su Profesión.....	582
8.1.3. Discusión Del Objetivo Específico 1.3. Describir Las Motivaciones De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía Tanto Para El Acceso Al Puesto De Trabajo Como Para Su Desarrollo Diario	599
8.2. Discusión Del Objetivo 2: Dedicación A Cada Una De Las Áreas Por Parte Del Gestor Deportivo.....	609
8.2.1. Discusión Del Objetivo Específico 2.1. Precisar La Importancia Que El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Atribuye A Los Indicadores De Gestión Y La Necesidad De Una Plataforma Para Su Desarrollo	610
8.2.2. Discusión Del Objetivo Específico 2.2. Delimitar Las Áreas Las Que Dedicar Más Tiempo Los Gestores Deportivos De Centros Privados De Andalucía Y Analizar Las Funciones Específicas De Cada Área Y La Importancia Para Cada Gestor	617

8.2.3. Discusión Del Objetivo Específico 2.3. Analizar Los Elementos De Gestión Estratégica Empleados Por El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Para La Dirección De Su Servicio	649
8.3. Discusión Del Objetivo 3: Estructura organizacional, formas de comunicación y coordinación con instituciones	661
8.3.1. Discusión Del Objetivo Específico 3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media	662
8.3.2. Discusión Del Objetivo Específico 3.2. Conocer Las Formas De Comunicación Más Empleadas Por Los Gestores Deportivos En El Desempeño De Su Labor	673
8.3.3. Discusión Del Objetivo Específico 3.3. Indagar Acerca De Los Niveles De Coordinación Con Diferentes Instituciones O Entidades Más Habituales Para Los Centros Deportivos de Gestión Privada	679

A lo largo de este trabajo de investigación hemos mostrado los resultados obtenidos en las diferentes variables de estudio del cuestionario cuantitativo, que hemos presentado en el Capítulo V, al tiempo que hemos ofrecido un extracto de las opiniones, creencias, conocimientos y pensamientos expresados por gestores deportivos expertos con la encuesta autoadministrada y sesión de debate en los Capítulos VI y VII. En este capítulo realizaremos el análisis y discusión de los resultados que consideramos más significativos, haciendo una interpretación y comparando nuestros resultados principalmente con el estudio realizado por González-Naveros (2015) que analizó en el perfil de los gestores deportivos del sector público, en municipios de más de 10.000 habitantes de Andalucía. Igualmente se realizarán comparaciones con estudios similares.

Para analizar y discutir nuestros resultados, realizamos una integración metodológica, es decir, teniendo en cuenta todos los datos independientemente de la técnica empleada, contrastándolos, comprobándolos y validándolos con la otra técnica, para ello, realizamos una técnica de triangulación de los datos obtenidos mediante diferentes técnicas para que, una vez integrados, se puedan hacer comparaciones con otros estudios y podamos extraer conclusiones.

El hecho de contrastar la información obtenida mediante el empleo de técnicas cuantitativas (cuestionario), con lo expresado en las encuestas autoadministradas y sesión de debate a gestores expertos (técnicas cualitativas) supone una nueva visión del paradigma de investigación, aportando resultados más contrastados (Collado Fernández, 2005; Fajardo del Castillo, 2002; Palomares, 2003). La utilización de la triangulación en las ciencias sociales implica que cuanto mayor sea la variedad de las metodologías, datos e investigadores empleados en el análisis de un problema específico, mayor será la fiabilidad de los resultados finales (Cuesta, 2013).

La triangulación metodológica la define Morse (1991) como el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo, para direccionar el mismo problema de investigación. Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación. Dentro de las estrategias de triangulación, nuestro diseño metodológico pertenece al grupo de triangulación que implica las triangulaciones entre métodos (Denzin, 1989).

La triangulación metodológica puede ser simultánea, cuando se usan los métodos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo, o secuencial, usada cuando uno de los dos métodos es esencial para el otro método (Denzin, 1989). En primer lugar hay que plantear si el problema es principalmente cuantitativo o cualitativo, siendo en esta tesis el primordial el cuantitativo. Nos encontramos con un estudio deductivo, por lo que el método cuantitativo toma precedencia y puede ser complementado por métodos cualitativos, es lo que se denomina QUAN + qual (Denzin y Lincoln, 2011).

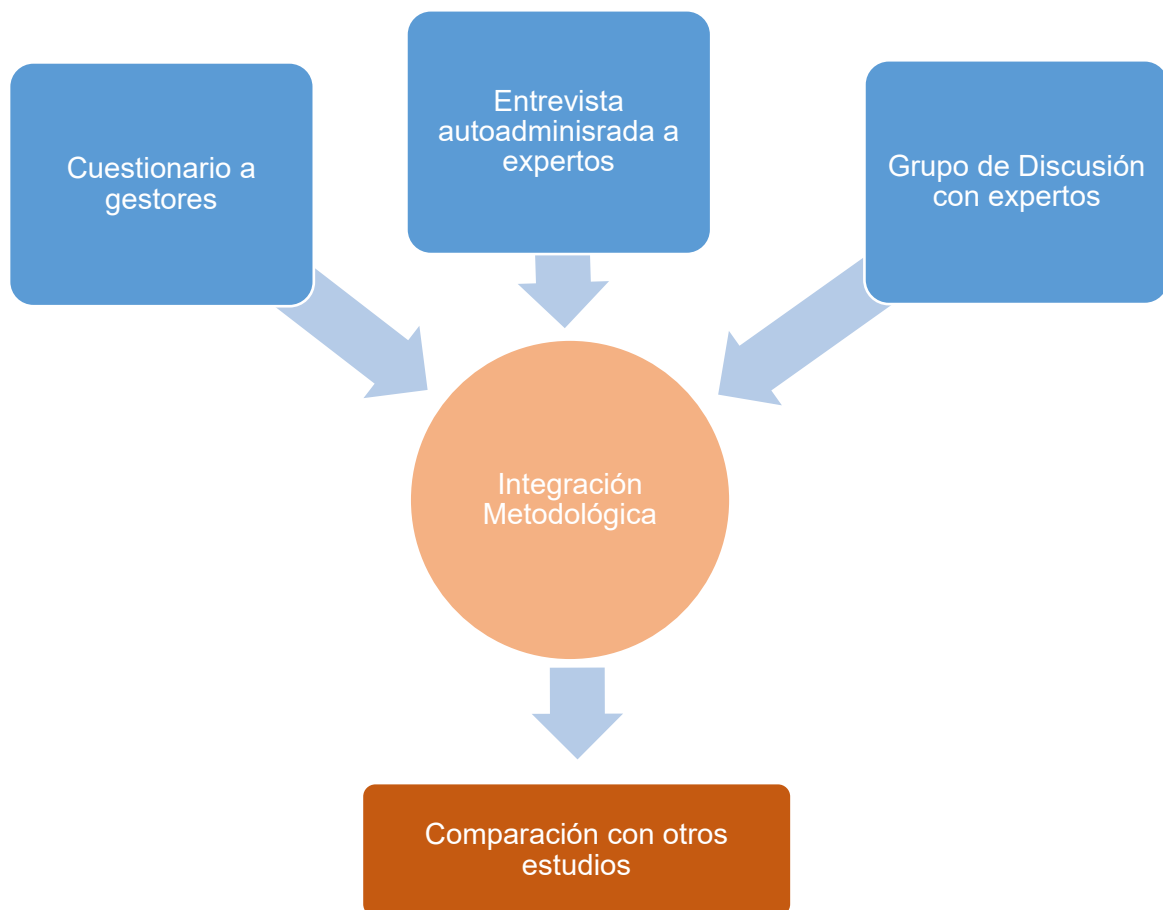
La combinación de perspectivas metodológicas diferentes para abordar distintas aristas de un mismo fenómeno permite combinar diferentes niveles de análisis (Gallart, 1992). Gracias al análisis cuantitativo de la dimensión estadística, nos ha permitido abordar la dimensión estructural del objetivo de análisis. Por otro lado, gracias a la perspectiva cualitativa hemos podido comprender los motivos e interpretaciones que los gestores dan sobre su perfil.

El proceso de análisis y discusión que vamos a seguir en esta triangulación es exponer el objetivo planteado, para posteriormente cotejar y contrastar los resultados con las tres técnicas empleadas en la investigación (Cuestionario, Encuesta Autoadministrada y Grupo de Discusión). De esta forma podemos recoger información más focalizada con una visión más global del perfil del gestor deportivo de centros privados de Andalucía.

Una vez realizada la integración metodológica, comparamos nuestros resultados con estudios similares.

Figura 66

Proceso de integración metodológica y comparación de resultados



8.1. Discusión Del Objetivo 1: Perfil Personal, Formativo Y Laboral Del Gestor Deportivo

El OBJETIVO GENERAL 1 indica que se pretende “Conocer el perfil personal, formativo y laboral de los gestores deportivos en Andalucía, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.” Para ello, se han determinado tres objetivos específicos.

- 1.1. Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos privados de Andalucía.
- 1.2. Determinar la formación de los gestores deportivos privados de Andalucía, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.
- 1.3. Describir las motivaciones de los gestores deportivos privados de Andalucía tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

Desarrollamos a continuación la discusión de cada uno de los objetivos específicos realizando una integración de las tres fases de toma de datos, una cuantitativa y dos cualitativas y lo comparamos con estudios similares, tanto del sector público como privado, especialmente con el realizado por González-Naveros (2015) que estudió el perfil de los gestores deportivos del sector público, en municipios de más de 10.000 habitantes de Andalucía.

6.6.5. *Discusión Del Objetivo Específico 1.1. Conocer El Perfil Personal, Laboral Y Su Experiencia En El Puesto De Trabajo De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía*

Los datos cuantitativos corresponden a los bloques 1 y 3 del cuestionario y los datos cualitativos a las opiniones vertidas por los expertos en la encuesta autoadministrada en la primera parte, cuando se ha pedido que añadan sus

características sociodemográficas, y a lo largo de la encuesta, como se resume en la Tabla 243. También en la sesión de debate en la que se han comentado temas como la importancia de la experiencia o el papel de la mujer en la gestión deportiva.

Tabla 243

Fuente de datos para el perfil personal, laboral y experiencia del gestor

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque I y Bloque III, recogido en el capítulo V apartados 5.1.2., 5.1.3., 5.3.1. al 5.3.6.	Primera y presentación de cada fase cualitativa y campo V de la sesión de debate.	

8.1.1.1. Perfil Personal Del Gestor Deportivo Privado

Sexo. Los gestores deportivos de centros fitness privados son mayoritariamente hombres (75,5%), frente al 24,5% de mujeres. En las fases cualitativas igualmente la composición era mayoritaria de hombres, aunque las mujeres estuvieron representadas en la encuesta autoadministrada y en la sesión de discusión. Precisamente en el focus group se debatió sobre el papel de la mujer, indicando varios de los gestores que es difícil seleccionar mujeres para este puesto por la escasez de oferta. Las dos gestoras participantes, anotaban que ellas se mueven por vocación mucho más que los hombres, y les lleva a inclinarse por otras titulaciones, y dentro de los estudios relacionados con el sector deportivo, se inclinan más por otras salidas profesionales.

Estos datos son similares al estudio de Grimaldi-Puyana (2015), en gestores deportivos privados andaluces, que indicaba un 71,4% de hombres u otro estudio de gestores deportivos públicos con un 74% (Gallardo y Campos, 2011). En el estudio de los gestores deportivos municipales de Andalucía de González-Naveros (2015) el dato era más acusado, representando el sexo masculino el 89,2%, acercándose más a nuestro

estudio el 74% que indicaba Rodenas et al. (2014), gestores hombres en los municipios de más de 5.000 habitantes de Castellón.

No cabe duda que, aunque el índice de mujeres está en aumento (Bastos et al., 2011), predomina el sexo masculino en estos puestos en Andalucía, resto de España y otros muchos países (Campos et al., 2007; Estrada-Marcén et al., 2019; García-Fernández, 2011; García-Fernández, Fernández-Gavira, Pereira, et al., 2014; Gómez-Tafalla, 2003; López y Luna-Arocas, 2000). En otras instalaciones, como los campos de Golf, es mayor aún la presencia de gestores hombres, con el 91,6% en Andalucía y el 92,9% en Murcia (Cavas-García et al., 2021).

Edad. El rango de edad donde confluyen más gestores deportivos es el de “30 a 39 años”, tanto en hombres como en mujeres. Entre los 30 y los 49 años se concentra el 79,5% de los hombres y el 62.9% de las mujeres. La edad media de los gestores se establece en 37,64 años ($M=37,64$; $DT=8,53$), siendo muy similares entre hombres, 37,65 y las mujeres, 37,59 años. Este dato es inferior al mostrado por González-Naveros (2020) en el sector municipal andaluz, que establecía un edad media de 44,14 años, siendo el de los trabajadores de “organización y gestión de servicios” de la Comunidad Valenciana entre 30 y 44 años (Campos et al., 2007). Nuestro estudio se asemeja a otros del sector privado en España, como el de Grimaldi-Puyana (2015), con una edad media de 36,4 años, al estudio de Boned (2015) con 34,4 años o los 35 años de Barbado y Martínez-Moreno (2021).

8.1.1.2. Perfil Laboral

Puesto. Las funciones de gestión deportiva en un centro privado las pueden realizar varios puestos, ya que, dependiendo del tamaño del centro, hay más o menos puestos de dirección y gestión. En un pequeño centro deportivo, el propietario es el que

realiza las funciones de gestión, mientras que en un centro algo más grande comienzan a desempeñar estas funciones los puestos intermedios, como coordinadores. En los centros grandes y los pertenecientes a cadenas de centros deportivos, aparecen otras figuras como la de Director General, Director Técnico o Director de Departamentos. Gambau (2017) indica que se utiliza el concepto de “gestor deportivo” de forma genérica para cualquier nivel de dirección, pero no se resuelve las funciones distintas de dirección e intervención de los distintos puestos. De hecho, se muestran diferencias significativas entre el tamaño del centro por el número de socios y el puesto, siendo los Directores los más frecuentes en los centros de “1 a 300 socios” y los Coordinadores más presentes en los centros con “Más de 12.000 socios”.

En el cuestionario cuantitativo solicitamos la denominación del puesto y la muestra se reparte entre todos ellos, pudiendo de esta forma representar las distintas realidades del sector. En la sesión de debate, uno de los expertos aportaba que había diferencias en las necesidades formativas en función del puesto, ya que éste depende del tamaño del centro deportivo. Esta afirmación está indicada en los resultados cuantitativos, existiendo diferencias estadísticamente significativas relacionando las variables de puesto y nivel de estudios agrupado.

Los puestos con menos titulados universitarios con los “Propietarios/ Socios” y el de “Coordinador/Responsable de área”, mientras que los gestores con estudios universitarios ocupan en mayor medida los puestos de “Director Técnico” y “Gerente”. La menor presencia de titulados universitarios entre los Coordinadores/ Responsables de área se explica por lo indicado en la variable acceso al puesto, ya que la promoción interna es un hecho habitual en los centros deportivos, y éste puesto es el inmediatamente superior a de los técnicos. El buen desempeño dentro de la organización prima más para el ascenso que disponer de una titulación. Sin embargo, los puestos con

mayor responsabilidad de gestión, como son los Directores Técnicos y los Gerentes, si disponen en mayor medida de titulación.

Relacionando esta variable con la anterior, también se encuentran diferencias significativas de los puestos que ocupan por sexo. Las mujeres ocupan en mayor medida puestos de “Coordinador/ Responsable de Área” y “Propietario/ Socio” y en menor medida el puesto de “Director General”. El hecho de que haya mayor porcentaje de mujeres en puestos de coordinación viene determinado por dos circunstancias, la primera es la que acabamos de mencionar que predomina la promoción interna de los trabajadores del centro al puesto superior, en este caso desde un perfil de instructor a coordinador la promoción interna se encuentra en el 80% de los casos, y la segunda es que varios estudios constatan que hay más mujeres entre el personal técnico que hombres (S. García, 2011), por lo tanto, más mujeres pasan de ocupar puestos de técnico o instructor a Coordinador.

Para los análisis de las variables dependientes, indicar que se ha unificado el análisis por puesto, entendiendo aquellos que tienen mayor capacidad de decisión sobre un centro deportivo, como son el “Propietario/Socio”, “Gerente” y “Director General”, denominados “Dirección”, y por otro lado los puestos llamados “Coordinación”, formado por los “Director Técnico”, “Director de Departamento”, “Coordinador/ Responsable de Área” y “Otros”. Al realizar esta agrupación, vemos que hay relación con la variable edad, siendo los gestores de “Dirección” preferentemente de 40 años o más. Otros autores diferencian hasta tres niveles entre los gestores deportivos, las ocupación de dirección, el director técnico-deportivo y el coordinador deportivo (Gambau, 2017; Rodenas et al., 2014), extrayendo al director técnico de los otros dos grupos por ser más susceptible de ser regulado profesionalmente, como así ha ocurrido en las normativas regionales.

Tipo De Contrato. Para analizar la situación laboral en cuanto a la modalidad de contrato, tuvo que adaptarse este ítem a las modalidades del sector privado, con diferencias en la denominación habitual del sector público. Los gestores privados andaluces disponen de una alta estabilidad laboral ya que el 66,4% tienen un “Contrato Indefinido a tiempo completo” (Indef. TC), frente al 6,4% que a pesar de tener un contrato indefinido, la jornada es a tiempo parcial y el 1,8% que tienen un “Contrato Indefinido a tiempo parcial” (Indef. TP). El resto de la muestra, un 25,5%, son “Autónomos”, la mayor parte de éstos, propietario/socio de su negocio. El dato es similar al encontrado por Pérez et al. (2016) entre los egresados de la facultad de CCAFD de Cataluña y se dedican a la gestión deportiva, siendo autónomos el 31% de los mismos.

Los datos son muy similares a otros estudios del sector, donde Grimaldi-Puyana (2015) encontró un 59,8% de personal indefinido, un 28% de autónomos y un 7,3% de personal temporal, estudio realizado también en el sector privado de la comunidad andaluza, manteniéndose por tanto los datos en el tiempo en esta comunidad. Pérez et al. (2016) observa también, en el ámbito de la gestión del sector privado en Cataluña, un porcentaje de autónomos del 29%.

Comparando estos datos con el sector municipal, González-Naveros (2020) indica un porcentaje mucho más elevado de personal con contrato de duración indefinida, el 83,1%, en las diferentes modalidades del sector público (funcionarios de carrera, laborales fijos y laborales indefinidos). En ambos casos, el porcentaje de contratos temporales son escasos, si bien la diferencia radica en la existencia de trabajadores autónomos en el sector privado, en nuestro estudio, del 28,6%.

En cuanto a la situación laboral por sexo, en ambos casos el contrato mas habitual es el indefinido a tiempo completo, pero en el caso de las mujeres solo presentan dos modalidades de contrato, el ya mencionado de duración indefinida TC y el de Autónomo.

Hay un mayor peso de mujeres indefinidas a tiempo completo (74,1%) sobre el total de mujeres que en hombres.

Un dato que destacar es la comparación de la modalidad contractual y la edad, observamos como va aumentando con la edad el porcentaje de autónomos y va disminuyendo el porcentaje de trabajadores por cuenta ajena. Se han encontrado diferencias significativas entre trabajadores por cuenta ajena y la edad. Para analizar los indicios de diferencias entre contrato por cuenta ajena y autoempleo con respecto a la edad, se muestra en los resultados el análisis con estas dos modalidades contractuales para menores y mayores de 40 años. Solo el 20% de los menores de 40 años son autónomos, y entre los que tienen 40 años o más, ese porcentaje sube hasta el 36%. Parece que solo se deciden al autoempleo en centros deportivos aquellos gestores que ya tienen una trayectoria, aunque cabe destacar que la mitad de los gestores autónomos han indicado que no tenían ninguna experiencia previa en gestión deportiva. También puede considerarse el análisis realizado por Pérez et al. (2016), acerca del crecimiento de la modalidad de autoempleo en los graduados en CCAFD, con el paso del tiempo, siendo solo del 3% en 1980 y hasta el 11% en 2012. La situación actual del mercado laboral lleva en mayor porcentaje a los gestores deportivos a tipos de contrato de autónomos, llegando al 25% en nuestro estudio. El tamaño de los centros deportivos donde el gestor es "Autónomo" son preferentemente centros con 300 socios o menos.

Forma De Acceso Al Puesto Actual. En la fase cualitativa, los expertos en gestión deportiva privada opinaban que la experiencia es un factor clave para este ellos, pero que es complicado adquirirla, siendo por tanto una forma habitual comenzar en un centro deportivo con puestos que no son de gestión, para desde ahí ascender a coordinador y seguir creciendo a otros puestos como director de departamento, director

técnico, director del centro o subdirector. En la pregunta del cuestionario sobre la forma de acceso, casi la mitad de los gestores accedieron al puesto por una “Promoción vertical”, es decir, confirmando lo indicado en la sesión de debate. Si lo analizamos por puestos, son los “Directores Técnicos” y “Coordinadores/ Responsables de área” los que mayor porcentaje de promociones verticales suman. Los puestos que han accedido en mayor medida por contratación directa son los “Propietarios/Socios”, que realmente son ellos los promotores del negocio y los “Directores Generales”. Si lo vemos según la agrupación de puestos en función de puestos de “Dirección” y “Coordinación”, la mitad de los gestores de “Dirección” llegan al puesto por contratación directa y solo el 19,3% de los puestos de “Coordinación”, que en su mayoría, el 70%, llegan a estos puestos ascendiendo verticalmente dentro de la empresa.

En el sector público la forma de acceso cambia por completo, habiendo accedido un 65% mediante concurso-oposición, un 15% por libre designación y un 13% disponen de un contrato por obra y servicio.

Satisfacción Laboral. Dentro de las características del puesto, analizamos el nivel de satisfacción de los gestores con respecto a cuatro categorías. Uniéndolas todas, el nivel de satisfacción es alto, puesto que el 62,1% de los gestores indican “Bastante” o “Mucha” satisfacción, lo que hemos denominado uniéndolas estas dos respuestas una satisfacción “Alta”.

Con respecto al “**Horario**”(HOR) , es el que presenta mayor satisfacción de los cuatro ítems valorados, destacando en la respuesta “Mucha” satisfacción el 48% de las mujeres frente al 24% de los hombres. Esta diferencia se puede deber a la relación indicada anteriormente entre el sexo y el puesto. Los hombres están más representados en los puestos de “Director Técnico” y es este puesto el que menor porcentaje de “Mucha”

satisfacción ha indicado con el HOR. Preguntados los gestores en la sesión de debate por este aspecto, todos comentaban amplios HOR, pero manifestaban una satisfacción general alta por vocación hacia la gestión, asumiendo que la carga horaria del gestor es alta.

En cuanto a la satisfacción con la “**Autonomía/ Toma De Decisiones**” (A/TD), es el que mayor porcentaje muestra en el máximo nivel, “Mucha”, y la sumarle la respuesta “Bastante”, llegan a tres de cada cuatro gestores, estando ligeramente por debajo de la satisfacción del HOR. Destacamos la mayor satisfacción de A/TD para los puestos de “Dirección” con respecto a los de “Coordinación”. Al ser puestos más arriba en la jerarquía, tienen más capacidad de toma de decisiones por si mismos. Aún así, el 60% de los puestos de “Coordinación” consideran que tienen una satisfacción “Alta” en la A/TD.

En los datos cualitativos, los gestores participantes han expresado una labor continua de toma de decisiones en su día a día, al igual que valoran que muchas de estas decisiones las comparten con su equipo de trabajo.

El “**Salario**” (SAL) es otro de los aspectos que se ha tenido en cuenta para conocer la satisfacción laboral. Es el ítem peor valorado de los cuatro analizados. La respuesta más frecuente ha sido “Algo” satisfecho y el ítem de “Mucha” satisfacción es el menos frecuente, indicado solo por el 5% de los gestores. Nos hay relaciones significativas con otras variables para la satisfacción con el SAL, pero quisimos conocer si podía estar relacionado este ítem con la cuota media de los socios del centro, y son los gestores de los centros con cuotas más altas, por encima de los 50 euros, lo que indican en menos medida “Mucha” satisfacción.

Diferentes estudios han indicado salarios bajos en el sector (Barranco et al., 2015; Grimaldi-Puyana, 2015), principalmente desde la crisis financiera de 2010, cuando se produjeron recortes y posteriormente en el año 2012, cuando se incrementó el IVA de los

gimnasios de 8% al 21% (Rodríguez-Cañamero, 2018). A pesar de haber pasado varios años, el sector no se había terminado de recuperar cuando en 2020 la crisis sanitaria por la pandemia de COVID19 ha provocado cierres y restricciones en los centros deportivos.

En último lugar, los gestores también tienen una alta satisfacción con la “**Proyección Profesional**”, uniéndose las dos categorías positivas, pero es la segunda peor valorada después del Salario. No se han encontrado diferencias significativas para esta satisfacción ni por tamaño del centro ni por el número de sedes.

Sobre el nivel de satisfacción general, los datos cualitativos de los gestores expertos confirman que el grado de satisfacción de los gestores es alto, reforzado principalmente por la vocación y pasión por las funciones de gestión de centros deportivos, aunque reconocen que las condiciones no son siempre las mejores.

Si comparamos estos datos con los gestores municipales de Andalucía, González-Naveros (2015) indica un dato ligeramente superior de satisfacción alta, con un 72%, mientras que los gestores privados han indicado un 62%. En ambos casos, son muy pocos gestores los que marcan las dos repuestas inferiores, confirmando lo expresado en los datos cualitativos de nuestro estudio.

Colectivos Profesionales. En cuanto a la pertenencia a colectivos profesionales, es bajo el porcentaje de gestores privados que están afiliados a algún colectivo profesional, solo el 18%, frente al 23,7% de los gestores municipales andaluces (González-Naveros, 2020). En nuestro estudio, destaca el escaso porcentaje de mujeres afiliadas a algún colectivo profesional, y la notable diferencia de afiliación en función del puesto, estando los gestores de “Dirección” más asociados a estos colectivos que los gestores de “Coordinación”. En el caso de los gestores municipales la primera opción de afiliación era AGESPORT y en segundo lugar COLEF, siendo al revés en el caso de los

gestores privados. Independientemente se si están asociados o no a algún colectivo, más de la mitad de los gestores otorgan mucha o bastante importancia a la existencia de colectivos que defiendan los intereses de su profesión.

8.1.1.3. Experiencia En Gestión Deportiva

Para conocer la experiencia, hemos analizado tanto la antigüedad en el puesto actual como la experiencia previa que acumulaba, tanto en el sector privado como público.

Antigüedad En El Puesto. Con respecto a la antigüedad en el puesto actual, el 32,7% indica llevar entre “5 y 9 años” en este mismo puesto. El 80% de los “menores de 29 años” tienen “4 años o menos de antigüedad”. Hay que destacar que la incorporación a este puesto se produce antes de los 40 años, ya que a partir de esa edad ya no hay gestores con menos de 2 años de antigüedad. De hecho, se han encontrado diferencias significativas en la antigüedad en función de la edad, siendo los gestores de mayor edad los que tienen más antigüedad en el puesto actual.

Estas diferencias significativas se han encontrado en el total de la muestra y en el análisis de sexo solo en hombres. Quizás la incorporación más tardía de la mujer a la gestión deportiva explica las diferencias entre ambos sexos. Equiparar la edad a la antigüedad en el puesto significa que se decide esta salida profesional desde el principio, es decir, lo habitual son los gestores que deciden serlo desde el inicio de sus carreras. Preguntados los gestores por los motivos que le impulsaron a ser gestor deportivo, el 70% respondieron que por su vocación por gestionar y por su gusto por el deporte.

Destaca la corta antigüedad del puesto de “Director Técnico”, un 33,3% tienen “Menos de 2 años de antigüedad” y un 28% entre “2-4 años”. Hay que resaltar que en 2016 se aprobó la Ley del Deporte en Andalucía, territorio objeto del estudio, que incluyó

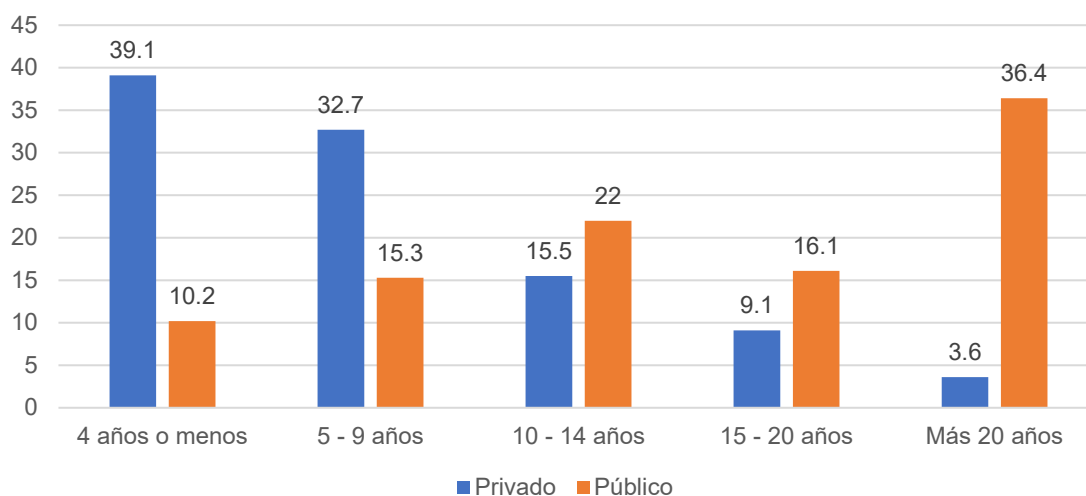
como novedad la obligatoriedad de poseer del título de Licenciado o Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte para este puesto. Este cambio normativo puede haber producido la contratación de gestores con esa titulación.

Observamos en la Figura 67 los datos del estudio municipal andaluz de González-Naveros (2015), el 36,4% tenían más de 20 años de experiencia en el puesto, los gestores privados de nuestro estudio disponen de menos antigüedad, obteniendo tan solo un 3,6% en ese rango. Con “15-20 años” de antigüedad vemos al 16,1% de los gestores municipales y al 9,1% de los gestores privados, entre “10 y 14 años” de antigüedad se encuentra el 22% de los gestores municipales y el 15,5% de los gestores de centros privados.

Los gestores privados se concentran más en el rango entre 5 y 9 años, con el 32,7%, por el 15,3% de los gestores municipales y en el rango de “4 años o menos”, con el 39,1% del sector privados y el 10,2% del municipal andaluz. El estudio de los gestores municipales del Castellón indica que el 29% de los gestores tienen entre “5 y 10 años” de experiencia en el puesto (Rodenas et al., 2014), dato similar a nuestro estudio.

Los gestores deportivos de centros privados disponen de menos experiencia en el puesto actual, solo el 28,2% disponen de más de 10 años de experiencia en ese puesto frente al 74,5% de los gestores municipales de Andalucía y el 50% de los gestores municipales de Castellón.

El dato obtenido en nuestro estudio es similar al encontrado por otros autores en el sector privado, que indican una antigüedad en el puesto actual para gestores deportivos de 5,13 años en el estudio de Barranco et al. (2015).

Figura 67*Antigüedad en el puesto de los gestores privados y públicos andaluces*

Experiencia Previa En Gestión Deportiva. Observamos en la Figura 68 que un 28% accedieron al puesto sin “Ninguna” experiencia previa en puestos de gestión, dato muy similar a los gestores municipales andaluces, que no disponían de experiencia previa en un 25,4% (González-Naveros, 2015). Si embargo, en el sector privado, el 23,6% tenían “Menos de 4 años de experiencia” y en el sector municipal este dato era del 38,1%.

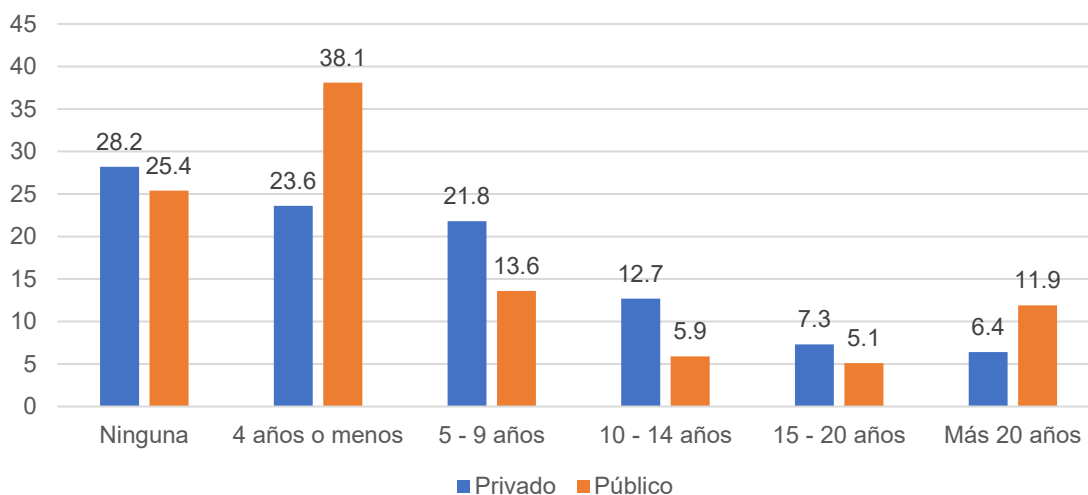
En los rangos siguientes, excepto el último, son los gestores privados los que disponen de más experiencia previa que los municipales, este dato, unido al ítem anterior donde veíamos que los gestores municipales tienen más antigüedad en el puesto actual se debe a las propias características de ambos sectores, ya que en el sector privado se producen movimientos de una empresa a otra, por lo que los gestores tienen menos antigüedad en el puesto actual, pero tenían más experiencia previa que los gestores municipales, que habitualmente acceden por oposición y no cambian de trabajo.

Preguntados los gestores en la parte cualitativa, expresaron que la experiencia es fundamental, pero que es muy difícil adquirirla en este puesto, solo siendo posible hacer algunas prácticas en los estudios universitarios de CCAFD. Lo más habitual, y

recomendado por los gestores expertos, es realizar una adecuada formación, y compatibilizarla con trabajos en puestos de este sector, aunque no sean de gestión, es decir, conocer el funcionamiento de los centros deportivos desde dentro, como instructor de sala o de actividades dirigidas. Para confirmar estos datos del cuestionario y las opiniones vertidas por los expertos en la sesión de debate, disponemos de un ítem incluido en el cuestionario acerca de la forma de acceso al puesto actual.

Figura 68

Experiencia previa en el puesto de los gestores privados y públicos andaluces



Si hacemos un resumen del perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos privados de Andalucía, extraemos las siguientes conclusiones:

Perfil personal:

- ✓ Referente al sexo, los gestores deportivos privados son mayoritariamente hombres.
- ✓ La edad más frecuente es entre los 30 y 39 años. Entre los 30 y los 49 años se encuentra el 75,4% de la muestra.
- ✓ Edad media estimada de 37,64 años.

Perfil laboral:

- ✓ Hay varios puestos que desarrollan funciones de gestión deportiva, desde los Coordinadores o Responsables de Área hasta los Directores Técnicos, Gerentes, o responsables máximos del centro/ empresa, denominados Director General, Propietario o Socio.
- ✓ Los puestos de Coordinación tienen menos presencia en los centros con menos socios.
- ✓ Las mujeres desempeñan en mayor medida puestos de Coordinación/ Responsable de Área y Propietario/ Socio.
- ✓ Los Directores Técnicos y Gerentes poseen en mayor medida estudios universitarios y los Propietarios/ Socios y Coordinadores/ Responsables de Área son los que tienen menos representación de titulados universitarios.
- ✓ La mayor parte de los gestores disponen de contrato indefinido a tiempo completo y un 25% son trabajadores autónomos.
- ✓ Los autónomos gestionan mayoritariamente centros de 1 a 300 socios.
- ✓ La mitad de los autónomos no tenían ninguna experiencia previa en gestión deportiva.
- ✓ La mitad de los gestores han accedido al puesto ascendiendo verticalmente dentro de su propia empresa, siendo el Director General el que mayor contratación directa externa dispone.
- ✓ La satisfacción laboral de los gestores es alta, siendo la autonomía en la toma de decisiones el ítem mejor valorado y el salario el peor.
- ✓ La mitad de los gestores privados de Andalucía consideran necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos.

- ✓ Hay un porcentaje muy bajo de afiliación a colectivos profesionales por parte de los gestores deportivos privados, siendo los hombres y los puestos de dirección las más proclives a adherirse a estos colectivos.

Experiencia en gestión deportiva

- ✓ La experiencia en el puesto aporta un gran valor al gestor, pero es muy difícil adquirirla, solo mediante prácticas en los estudios universitarios de ciencias de la actividad física y del deporte.
- ✓ Lo más habitual y recomendable es adquirir experiencia en el sector, aunque no sea de gestión, compatibilizando los estudios universitarios con trabajos de instructor o técnico de sala y ascender a puestos de coordinación.
- ✓ La antigüedad en el puesto mas repetida es de 5 a 9 años, existiendo pocos gestores con carreras en el mismo puesto superiores a los 15 años.
- ✓ La edad está directamente relacionada con la antigüedad en el puesto, siendo los gestores de más edad los que tienen carreras más longevas en gestión, es decir, la decisión de comenzar esta profesión se produce de joven, por vocación y pasión.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- En el sector privado es menos acusada la diferencia de sexo, habiendo más de presencia de mujeres.
- La edad media es ligeramente inferior en el sector privado.
- La antigüedad en el puesto actual es menor en los gestores privados, pero éstos tienen igual o mayor experiencia anterior en gestión, es decir, los

gestores municipales tienen carreras más largas en el mismo organismo y los privados cambian de empresa.

6.6.6. *Discusión Del Objetivo Específico 1.2. Determinar La Formación De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía, Así Como Las Estrategias Formativas Más Adecuadas Para El Desempeño De Su Profesión*

La formación de los gestores ha sido presentada en los capítulos anteriores, no solo para conocer la formación que han realizado, sino para analizar cuál sería la formación ideal para los gestores deportivos privados, las materias más interesantes y cómo se siguen formando en la actualidad.

Reflejamos en la Tabla 244 que los datos se han recogido en el bloque IV del cuestionario cuantitativo, en el campo I de la encuesta autoadministrada y en el campo I de la sesión de discusión.

Tabla 244

Fuente de datos para la formación de los gestores deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque IV, recogido en el capítulo 5 apartados 5.4.1 al 5.4.10.	Campo I, recogido en el capítulo VI, 4 preguntas abiertas	Campo I, recogido en el capítulo VII, 4 ítems de debate

Como se ha constatado en el Capítulo I, no hay ninguna normativa estatal que regule la formación necesaria para desempeñar los puestos de gestión deportiva, si bien en los últimos años numerosas comunidades autónomas han publicado legislación regional que regula la formación de los gestores o directores deportivos. En Andalucía, se publicó su Ley regional (Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía, 2016) donde estableció la obligatoriedad de poseer el título de licenciado o graduado en CCAFD

para los directores técnicos de los centros deportivos. El último estudio sobre la formación de los gestores deportivos publicado por la Unión Europea (European Observatoire of Sport Employment, 2018), si bien no establece ninguna titulación obligatoria, recomienda los estudios universitarios de CCAFD, añadiendo que es fundamental la formación continua con cursos relacionados con el puesto o CPD, de las siglas en inglés de “*continuing professional development*”.

8.1.1.4. Formación De Los Gestores Deportivos Privados

Formación Básica De Los Gestores.

Destacamos que tres de cada cuatro gestores encuestados disponen de estudios universitarios. Casi un 20% dispone de estudios de Formación Profesional/ Ciclo Formativo y un 6,3% su máximo nivel de estudio es Bachiller o estudios primarios, todos ellos hombres.

La posesión o no de un título universitario se corresponde con cuatro circunstancias, la primera es por sexo, ya que las mujeres disponen de estudios universitarios en mayor proporción que los hombres, cabría preguntarse si el mercado tiene una mayor exigencia con las mujeres que con los hombres. Se preguntó este hecho en la sesión de discusión y la respuesta de las gestoras se refería a la vocación. Indicaban que la mujer se dedica a aquello que le gusta, por lo que habitualmente ya enfocó sus estudios para aquello que quería que fuese su carrera profesional. Estas gestoras opinan que los hombres si pueden aprovechar oportunidades del mercado y de circunstancias especiales para dedicarse a la gestión, sin que estuviese planificado con antelación por ellos.

En segundo lugar, con la edad, siendo más frecuente disponer de este nivel de estudios entre los menores de 40 años, ya que las necesidades del mercado han ido

evolucionando y cada vez se necesitan profesionales mejor formados (Rodenas et al., 2014), por otro lado, hay mayor facilidad actualmente para estudiar el grado de CCAFD (León-Quismondo et al., 2016), presente en muchas más ciudades que hace veinte años. Si analizamos Andalucía, solo existía una facultad con esta titulación, en la universidad de Granada, mientras que actualmente en esta comunidad hay siete universidades que imparten esta titulación (Universidad de Granada, Cádiz, Huelva, Almería, Sevilla, Pablo de Olavide de Sevilla y Centro de Estudios Universitarios Cardenal Spínola). Barranco et al. (2015) también encontró diferencias significativas entre la edad y, en este caso, ser un gestor deportivo con titulación universitaria en CCAFD, siendo los titulados algo más jóvenes que los que no poseían dicha titulación.

Otra razón es el número de trabajadores del centro deportivo. Se ha indicado la importancia que ha adquirido la gestión de personal en los centros deportivos como pieza clave para el éxito en la fidelización de los clientes (León-Quismondo et al., 2020a; Nuviala et al., 2008), por tanto, la persona que deba gestionar a los trabajadores debe tener una buena formación de base. Hay una relación directa entre el número de empleados del centro y la posesión de estudios universitarios por parte del gestor. Destacamos que el 93% de los gestores de centros con más de 40 empleados disponen de este nivel de estudios. Idéntica conclusión alcanzaron Barranco et al. (2015), respecto al número de empleados, cuanto mayor número de personas a su cargo, más proporción de titulados, en este caso en CCAFD, tenían.

Por último, hay diferencias en función del puesto, el director técnico es el puesto con más titulados universitarios, al igual que señala Estrada-Marcén et al. (2019), que identifica que el 23% de los licenciados en CCAFD de los centros fitness de Zaragoza desempeñan funciones de dirección técnica y coordinación y el 18% de gerencia y dirección. Se ha comentado también en el apartado anterior que los gestores con menos

antigüedad en el puesto son los directores técnicos, que es el puesto afectado por la Ley Andaluza del Deporte desde 2016, lo que ha provocado la incorporación de graduados o licenciados en CCAFD en los últimos cinco años. Los puestos con menos porcentaje de titulados universitarios son el de propietario/socio y coordinador/ responsable de área. Los propietarios/ socios son aquellos que han emprendido, quizá porque su vocación les lleve al sector del fitness, pero su falta de estudios no le permitiese ser contratado por una empresa. En el caso del coordinador/ responsable de área, es el puesto al que promocionan directamente desde puestos de instructor de actividades o sala, por lo que se aprecia que llegan a este puesto, como se mencionó anteriormente, por promoción vertical desde otros puestos, a pesar de no disponer de estudios universitarios. En la sesión de discusión con los expertos en gestión deportiva, tanto para la titulación como en el debate sobre la incorporación de la mujer, se destacaba que en el sector privado la valía se demuestra en el día a día. Para determinados puestos hay más requerimientos iniciales, pero para puestos de menor rango no, y si posteriormente, en el desempeño de sus funciones un trabajador demuestra su valía, progresará en su empresa. En la administración esto no es así, ya que los puestos disponen de grupos asignados y si un puesto del grupo A o B queda vacante, solo se podrán presentar aquellos que dispongan de titulación universitaria.

Si comparamos este análisis con el de otros estudios, observamos que el porcentaje de titulados universitarios de este trabajo es superior al encontrado en otros del sector privado, como el de Boned (2015), que encontró un 51,9% de titulados universitarios. En el sector municipal andaluz, González-Naveros (2015) indicaba que el 59,8% disponía de estudios universitarios en la comunidad andaluza y López (2000) el 69% en la comunidad valenciana. En este caso hay que resaltar los cambios normativos

producidos en los últimos años, explicando así el fuerte incremento de titulados universitarios en nuestro estudio respecto a estudios anteriores.

Una diferencia más con el sector municipal andaluz es el número de licenciados y diplomados. En nuestro estudio, los diplomados sólo suponen el 11,8%, mientras que en el estudio de González-Naveros (2015) suponían el 39,8%, cifra mucho más elevada que el 20% de diplomados encontrado en un estudio de la Comunidad Valenciana (Campos et al., 2007) y que el 13,1% del estudio de Boned et al. (2015).

En nuestro estudio, el 19,1% de los gestores deportivos privados andaluces disponen de estudios de “Formación Profesional/Ciclo Formativo”, menos repetido que en el sector público andaluz (30,1%) y el doble del estudio nacional de Boned et al. (2015) que era del 9,7%. Podemos suponer que en el sector privado se requieren profesionales con mayor nivel de estudios (licenciados o graduados) siguiendo lo expresado por Rodenas et al., (2014) que indicaban que la creciente demanda de actividad físico-deportiva y el incremento de instalaciones había generado en la necesidad de contar con gestores deportivos altamente cualificados. Podemos expresar que un avance en la profesionalización del puesto de gestor deportivo, más acusado o acelerado en el sector privado que en el sector público.

Titulaciones Específicas. Se estudió también qué titulación universitaria han cursado los gestores andaluces. La mitad de los gestores han cursado CCAFD, esto supone el 66% de los gestores con titulación universitaria y el 78% sobre los licenciados o graduados. La segunda titulación más estudiada por los gestores, pero a mucha distancia de la primera es la diplomatura en educación física, seguida de la licenciatura en administración y dirección de empresas.

En el proceso cualitativo, la mayor parte de los gestores han indicado que han estudiado CCAFD, aunque alguno había estudiado la diplomatura en educación física,

posteriormente también cursó la licenciatura. La complejidad del puesto de gestor deportivo y la importancia de la planificación de las actividades para mejorar la salud de la población han llevado a la solicitud de regulación de la profesión en base a una titulación específica para cada puesto, ya hemos comentado que numerosas comunidades han regulado en sus leyes autonómicas la necesidad de disponer de la titulación universitaria en CCAFD, precedido de números estudios que demostraban la formación y competencias afines a esta titulación para asegurar la calidad y seguridad en el desempeño del gestor (Boned et al., 2004; Campos et al., 2007, 2008; Gambau, 2011).

Continuando con el argumento anteriormente indicado de la formación continua, más de la mitad de los gestores han realizado un máster profesional, siendo la mitad de éstos sobre gestión deportiva y el resto sobre administración de empresas, MBA o entrenamiento deportivo. Los gestores en las fases cualitativas expresaban que es fundamental los estudios “más profesionales”, enfocados a dirigir un negocio deportivo. Para alguno de los expertos, con estudios de ingeniería, el máster sobre gestión deportiva fue la titulación que más le aportó. Varios de los gestores expertos han cursado también un máster de marketing.

Existen otras investigaciones que analizan las titulaciones más estudiadas en el sector, donde los licenciados en CCAFD representaban un porcentaje inferior, en torno al 39% (Barranco et al., 2015). En el caso de los gestores municipales andaluces (González-Naveros et al., 2020), el porcentaje de titulados en CCAFD es del 20%, siendo en ese estudio la diplomatura en magisterio la titulación más habitual (39,8%), sin embargo, el estudio de los gestores municipales de municipios de más de 5.000 habitantes de Castellón, indica un 54% de licenciados en CCAFD (Rodenas et al., 2014) y la investigación de Gómez-Tafalla (2003) determinaba que poseían esta titulación el 47% de los gestores de la Comunidad Valenciana, datos similares al encontrado en nuestro

estudio. La titulación de dirección y administración de empresas también se identifica en nuestro estudio con el 5,3% del total de gestores, al igual que en otros estudios del sector privado, teniendo mucho menos peso que los licenciados en ciencias del deporte (Bastos et al., 2011; López y Luna-Arocas, 2000).

Formación Más Adecuada Para El Puesto. Una vez que sabemos lo que han estudiado los gestores que desempeñan su trabajo en el sector privado andaluz, analizamos los estudios que ellos consideran que son más adecuados para este puesto. Tres de cada cuatro gestores consideran que el gestor deportivo debe estudiar una licenciatura o grado y algo más de la mitad un máster específico. Este ítem pedía a los gestores que señalaran tres titulaciones, y como tercera opción quedó la formación profesional/ ciclo formativo, por delante de la diplomatura.

Sobre qué titulación concreta debería estudiar un gestor, el 77% de los que consideraban que debe estudiar licenciatura o grado, especificaron CCAFD como estudios ideales. Los gestores de la encuesta autoadministrada resaltan también esta titulación, a la vez que los máster específicos. Planteada esta cuestión en el grupo de discusión, la primera conclusión que aportan es que es complejo de responder, indicando que no hay ninguna titulación que preparé al cien por cien para todas las funciones del gestor deportivo, si bien los estudios universitarios de CCAFD serían los que más se adecúan, siempre complementándolo con otras materias en cursos, máster, seminarios, etc. Se apunta también que no es necesaria la misma formación para todos los negocios, según sea el tamaño o pertenezca a una cadena con servicios centralizados; ni para todos los puestos, ya que el director general de un centro deberá tener más conocimiento de marketing o finanzas que un director técnico. Por eso, alguno de los expertos, que desempeña esta función de director de un gran centro, cree que una titulación de

administración de empresas la ve más real, acompañada de formación en el sector fitness, como un máster en gestión deportiva. Este mismo experto, considera que para el puesto de director técnico, es imprescindible, además de los requisitos legales en Andalucía, ser graduado en CCAFD.

En el estudio de los gestores municipales de Andalucía también la propuesta más repetida es que los gestores deberían disponer de un título universitario, siendo el de licenciado en CCAFD el ideal, si bien el porcentaje de los que consideraban la diplomatura en EF como ideal es mucho mayor que en el sector privado, en el que el máster está mejor valorado.

Se aprecia por tanto un incremento de la percepción de que es necesaria una mayor formación, especializada en el sector deportivo, aunque complementado con otras materias.

8.1.1.5. Estrategias De Formación En El Puesto

La ausencia de una titulación única, la variada tipología de áreas que debe desempeñar el gestor y la propia bibliografía apuntan a la necesidad de una formación constante a la vez que se desempeña el puesto de gestor deportivo.

Formación Continua En El Puesto. En el cuestionario cuantitativo recogíamos que el 80% de los gestores ha realizado formación relativa a su puesto en los últimos dos años, siendo los puestos de coordinación los que más se forman, posiblemente por las aspiraciones de ascenso a un puesto con más responsabilidad o por la ausencia de tiempo de los gestores con cargos de dirección. Para explicar este dato, analizamos el tipo de contrato, y los autónomos, que son en la mayor parte de los casos propietarios/socios, se forman menos que los trabajadores por cuenta ajena.

Por otro lado, hay que destacar que existen diferencias de formación continua según el nivel de estudios reglados, cuanto mayor es el nivel de estudios, más participan en actividades formativas en el puesto, lo que lleva a las personas menos formadas a quedar relegadas al anclaje profesional del puesto en el que están. Los gestores participantes en la encuesta autoadministrada hacen afirmaciones como “ha sido clave apostar por una formación continua”, “es fundamental actualizarse constantemente, no solo con formación reglada” o “he realizado muchos cursos de formación continua, todos ellos importantes para mi perfil profesional”.

En el sector público andaluz, el dato es muy similar, ya que el 75% de los gestores indicaron en 2015 que habían realizado formación en los últimos dos años (González-Naveros, 2015). Se confirma lo expresado en la fundamentación teórica y lo indicado por los gestores expertos en la fase cualitativa sobre la necesidad de seguir formándose, porque este sector sigue evolucionando constantemente y porque son tantas las áreas que acometer, que “siempre tienen alguna debilidad y a través de la formación la convierten en una fortaleza”.

Plan De Formación En Las Empresas. El trabajador por si mismo se puede formar y/o puede ser la empresa la que fomente el reciclaje y actualización profesional. El 60% de las empresas disponen de un plan formativo para sus empleados, pero este dato está directamente relacionado con el número de sedes de la compañía. Los centros deportivos independientes tienen menos posibilidades de desarrollar planes formativos, por lo que algo menos de la mitad disponen de plan de formación, en el extremo contrario, lo que hemos determinado como grandes cadenas, es decir, empresas con más de 20 centros deportivos o sedes, disponen de plan de formación en un 80% de los casos. Estas empresas suelen disponer de servicios centralizados para la gestión de recursos

humanos, financiero y otros, que sumado al alto número de empleados entre todas las sedes, les permite diseñar planes formativos para sus empleados. García (2011) obtuvo un dato similar al de nuestro estudio, con un 56% de los centros fitness de la Comunidad de Madrid con plan de formación, en el estudio de Estrada-Marcén et al. (2019), de los centros deportivos privados de Zaragoza, se establece que el 77,8% de los centros disponen de políticas de formación continua.

Parece que el sector privado incentiva más la formación que el sector público, en el que vemos un dato inferior, en el estudio de González-Naveros (2015) solo el 50% de los gestores municipales disponen de un plan de formación en sus ayuntamientos, muy baja si tenemos en cuenta que era un estudio de municipios con cierto tamaño, más de 10.000 habitantes, por lo que vemos que son los propios gestores los que personalmente realizan formación.

Actividades Científicas. Otra forma de seguir formándose es mediante la realización de actividades científicas, que además puede redundar en la mejora del servicio, si estas actividades van encaminadas a conocer y mejorar el propio centro. Son muy pocos los gestores que las realizan, siendo los titulados universitarios los que las hacen y más las mujeres que los hombres. En el sector público hay un mayor porcentaje de gestores que sí realizan actividades científicas, llegando al 38%, mientras que en nuestro estudio, los gestores de centros privados indicaban solo el 18%.

Esta puede ser una de las razones por las que hay menos estudios publicados sobre el sector privado que el público y por lo que es difícil el acceso a los gestores privados para conseguir datos y hacer, por ejemplo, esta tesis doctoral. Quizá la falta de participación en estudios científicos, que siguen una metodología más extensa, sea vista por el sector privado como menos accesible.

Colaboración Con Otros Gestores. Una forma más de seguir aprendiendo es la comunicación y colaboración con otros gestores, para que conozcan otras formas de trabajar y aprendan iniciativas que han funcionado o fallado en otros centros. Casi la mitad de los gestores consideran que esta colaboración es “imprescindible” y el 35% “muy útil”, es decir, ocho de cada diez gestores ven adecuado la colaboración entre gestores. Los puestos de coordinación valoran más esta forma de aprendizaje que los puestos de dirección. Pero una vez que preguntamos si lo ponen en práctica, solo uno de cada cuatro lo hace semanal o diariamente y casi la mitad de los gestores solo colabora con otros colegas de profesión cuando asiste a actividades formativas. Colaboran más los trabajadores por cuenta ajena que los autónomos, y también lo hacen con más frecuencia los puestos de coordinación que los de dirección, ya que hay más autónomos en este grupo.

Uno de los gestores expresaba en la encuesta autoadministrada que “la importancia de la relación constante con otros profesionales que amplíe tu campo de visión” y en la sesión de debate surgió la experiencia que algunos han vivido, visitando centros deportivos de otras empresas, y lo recuerdan como algo fructífero. La propia sesión de discusión para esta tesis la han valorado muy positivamente como una actividad de colaboración entre gestores y han solicitado participar en otras sesiones similares.

Los gestores municipales andaluces opinan de la misma forma, ocho de cada diez consideran “imprescindible” o “muy útil” la colaboración con otros gestores, pero al igual que ocurre en el sector privado, los gestores municipales también limitan estas colaboraciones principalmente a cuando realizan actividades formativas y solo uno de cada diez lo hace semanal o diariamente, algo menos que sus colegas del sector privado.

Modalidades De Formación. Las modalidades preferidas por los gestores para seguir formándose son las actividades online, los seminarios y la formación presencial. El formato menos utilizado con los congresos. En el sector público son las actividades presenciales las más utilizadas, quedándose la formación online en un 21%. Aquí podemos ver una diferencia entre ambos sectores, aunque un hecho relevante son los cinco años de diferencia entre ambos estudios, lo que invita a pensar que la oferta de formación online ha crecido considerablemente, tanto que los gestores privados indican que es el principal formato para seguir aprendiendo.

Dificultades Para Realizar Formación. Nos interesamos en conocer las razones que dificultan hacer más formación y vemos que las empresas de formación ofertan buenos programas, ya que las opciones menos elegidas como impedimento son “propuestas poco interesantes” y “excesiva teoría”. Sin embargo, esta oferta formativa le resulta a los gestores con “elevado precio”. Las otras dos cuestiones alegadas dependen exclusivamente del gestor, que son la “dificultad para compatibilizar trabajo y estudios” y “falta de tiempo”. En la fase cualitativa, los gestores igualmente alegaron la falta de tiempo como una de las principales razones para no realizar más formación de la que les gustaría.

Estos datos difieren con los gestores municipales andaluces, que indicaban que el principal factor era “propuestas poco interesantes” y en segundo lugar el “elevado precio”. Parece que las propuestas de las entidades y empresas que ofrecen formación satisfacen mucho más a los gestores privados, o bien que en los cinco años transcurridos ha cambiado la oferta formativa. Otro aspecto relevante es que los gestores habían elegido en primer lugar la modalidad presencial para seguir formándose, y esto limita territorialmente la formación, ya que no pueden realizar constantemente desplazamientos

largos para formarse. Los gestores deportivos privados prefieren la formación online, por lo que se amplía el abanico de oferta formativa y de esa manera pueden acceder a todas las temáticas que les interese.

En ambos casos, la falta de motivación no es un problema para seguir formándose, este campo lo analizamos en siguientes apartados que se aborda a fondo la motivación del gestor.

Materias Complementarias. Hemos querido saber cuales son las materias complementarias que les interesa aprender a los gestores, si bien ya hemos comentado al analizar la formación básica que según cuales sean los estudios reglados de cada gestor, tendrán unas necesidades u otras. Si hacemos un ranking de materias interesantes para los gestores, y tuviésemos que diseñar un índice para una actividad formativa, la primera temática que habría que abordar es la de “Marketing y Ventas”, ya que tres de cada cuatro gestores han elegido esta materia y en segundo lugar, “Coaching”, elegido por el 61% de los gestores. El resto de materias se sitúan a bastante distancia de las dos más seleccionadas. En un segundo bloque de interés situaríamos el “Procedimiento administrativo”, “Contabilidad y finanzas” y “TICs”. Las materias de “legislación” y “Sostenibilidad y suficiencia energética” son las que menos interés manifiestan.

Los gestores expertos en las fases cualitativas insistían que no solo depende de la titulación que poseas, sino del puesto que ocupes, y hemos querido comprobar si hay diferentes intereses en función del cargo, y efectivamente a los gestores de puestos de “Dirección” les interesa más formarse en “Marketing y Ventas” y “Contabilidad y finanzas”, mientras que a aquellos gestores que tienen puestos de “Coordinación” les interesa más el “Procedimiento administrativo” y “TICs”, a ambos les interesa por igual el coaching o gestión de personas. Se cumple por tanto lo descrito en la sesión de debate, que un

director general o gerente necesita formación en contabilidad porque tiene que dar respuesta a un Consejo de Administración de la evolución económica del negocio y debe plantear le estrategia comercial del centro, mientras que directores técnicos o coordinadores necesitan comprender los procedimientos y usar la tecnología para la gestión diaria del centro. Todos, como veremos más adelante, necesitan formación sobre gestión de personas.

Otra de las variables que afecta a la hora de decidir qué materias necesitan más es el número de centros de la empresa. Así, un gestor de una gran cadena de más de 20 centros, tienen mucho mayor interés que el resto en “Idiomas”, posiblemente porque pertenezca a una cadena internacional y el hecho de dominar idiomas le permita ascender o trasladarse, y en “Coaching”, orientado a la gestión de personas, ya que son empresas con un gran número de empleados. Tienen también mucho interés en el “Procedimiento administrativo”. Sin embargo, no tienen ningún interés en la Sostenibilidad y suficiencia energética” y solo del 25% en “Contabilidad y finanzas”, ya que estas empresas suelen tener estos servicios centralizados a nivel de cadena. En el extremo contrario, los centros independientes, tienen más interés que el resto en “Contabilidad y finanzas”, posiblemente porque en estos casos esta área dependa exclusivamente de ellos. También tienen un alto interés en el “Coaching”.

En la sesión de debate surgen las materias de contabilidad, estadística, gestión de personal y marketing. Por otro lado, destacan de manera importante en la fase cualitativa la formación en habilidades sociales, ya que en un centro deportivo se trabaja constantemente con personas, bien sean trabajadores o clientes. Esta temática estaría asociada a la de “Coaching” del cuestionario cuantitativo, que ha sido el segundo con un porcentaje más alto.

Este ítem tenía algunos cambios en las respuestas respecto al cuestionario de los gestores públicos. Por ejemplo, en la fase Delphi de creación del cuestionario, los expertos indicaron la necesidad de añadir “Marketing y Ventas” en el sector privado, y efectivamente esa ha sido la primera de las elecciones de este estudio. El “Coaching”, que fue la segunda elección en nuestro estudio, apenas tuvo interés entre los gestores municipales andaluces. A éstos, les interesa en primer lugar los “Procedimientos administrativos”, seguido de “Legislación” y las “TICs” en tercer lugar. En el sector privado la “legislación” presenta muy poco interés y en ambos casos las “TICs” se mantiene en un punto intermedio. Claramente las temáticas para formarse son distintas entre ambos sectores, siendo la prioridad de formación de los gestores privados “Marketing y ventas” y “Contabilidad y Finanzas” y la del sector público “Procedimiento administrativo” y “Legislación”. En el apartado anterior comentábamos que la principal resistencia para la formación de los gestores públicos era que no había propuestas interesantes y sin embargo esa no era una razón para los gestores privados. Parece entonces que la oferta de marketing, ventas y finanzas si está en el mercado y la de procedimientos administrativos y legislación no tanto.

Si hacemos un resumen de la formación del gestor deportivo privado andaluz y las estrategias para seguir formándose, extraemos las siguientes conclusiones:

Formación del gestor:

- ✓ La mayor parte de los gestores disponen de estudios universitarios, siendo la licenciatura o grado en ciencias de la actividad física y del deporte la titulación más frecuente.

- ✓ Hay cuatro variables que condicionan la posesión de titulación universitaria, siendo más frecuente en mujeres, en menores de 40 años, en centros con más de 40 empleados y en los puestos de director técnico.
- ✓ Ninguna titulación cubre todas las necesidades formativas del gestor, que según el puesto específico pueden variar. Aun así, el grado en ciencias de la actividad física y del deporte es la titulación deseable para el puesto de gestor.
- ✓ Es muy importante complementar la formación reglada con algún máster complementario siendo el preferente uno genérico de gestión deportiva o alguno específico según la formación básica.
- ✓ Se aprecia una mejora en la formación con respecto a estudios anteriores, que implica una mejora en la profesionalidad del sector.

Formación continua:

- ✓ Es fundamental realizar una constante formación continua, habiendo participado casi todos los gestores en alguna formación en los dos años anteriores.
- ✓ Poco más de la mitad de las empresas disponen de un plan de formación, por lo que son los propios gestores los que se encargan de su actualización.
- ✓ Hay poca participación en actividades científicas por parte de los gestores privados.
- ✓ La colaboración con otros gestores es considerada una forma muy útil de seguir aprendiendo, pero la mitad de los gestores deportivos privados reconocen que solo lo hacen cuando coinciden en actividades formativas.
- ✓ Las principales objeciones para no realizar más formación son el elevado precio, la dificultad para compatibilizar trabajo y estudios y la falta de tiempo.

- ✓ Los gestores deportivos privados prefieren la modalidad online para seguir formándose, seguido de los seminarios y la formación presencial.
- ✓ Los gestores con puestos de dirección deben complementar su formación en ventas/ marketing y contabilidad/ finanzas y los puestos de coordinación en procedimiento administrativo y TICs.
- ✓ La formación complementaria en coaching, entendido como gestión de personas y habilidades sociales, tiene un alto interés para todos los gestores.
- ✓ Los gestores de cadenas de más de veinte centros tienen otras necesidades formativas, ya que suelen tener unos servicios centralizados que se ocupan de las finanzas, siendo para ellos prioritaria la formación en Coaching, procedimiento administrativo e idiomas.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- El número de licenciados es mayor en el sector privado que en el público, donde había un mayor porcentaje de diplomados y gestores con nivel de estudios de formación profesional/ ciclo formativo.
- La titulación más frecuente entre los gestores públicos era la de diplomado en magisterio de educación física y en los gestores privados es la de grado en ciencias de la actividad física y del deporte.
- Los gestores deportivos privados participan menos en actividades científicas que los gestores municipales de Andalucía.
- Los motivos por los que no hacen más formación ambos sectores son distintos, mientras que los gestores privados alegan precio elevado, dificultad para

compatibilizar trabajo y estudios y falta de tiempo, los gestores municipales indican propuestas poco interesantes como principal razón y el elevado precio como segunda.

- La modalidad preferida por los gestores municipales es la presencial, la del sector privado es la modalidad online.
- Las materias complementarias a la formación de los gestores privados son marketing/ventas y coaching como materias más importantes y los gestores públicos señalaban el procedimiento administrativo y legislación.

6.6.7. *Discusión Del Objetivo Específico 1.3. Describir Las Motivaciones De Los Gestores Deportivos Privados De Andalucía Tanto Para El Acceso Al Puesto De Trabajo Como Para Su Desarrollo Diario*

Se ha analizado el perfil formativo o laboral de los gestores deportivos públicos y privados en otros estudios, los cuales se han utilizado en esta tesis para establecer comparaciones en los apartados anteriores y son numerosas las investigaciones que analizan las motivaciones de los usuarios para determinar los factores que condicionan la práctica y el abandono deportivo (Castillo-Rodríguez et al., 2019; Foroughi et al., 2019; García-Fernández, Fernández-Gavira, et al., 2020; Haro-González et al., 2018; Martínez-Cevallos et al., 2020), pero hay pocas investigaciones que analicen los aspectos motivaciones de los gestores deportivos a elegir esta profesión y conservarla a lo largo del tiempo.

Por ello, se ha dedicado el bloque V del cuestionario en conocer estas motivaciones y se dedicó un bloque tanto en la encuesta autoadministrada como como en la sesión de debate con los expertos en gestión deportiva privada para conocer dichas motivaciones.

Tabla 245

Fuente de datos para la motivación de los gestores deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque V, recogido en el capítulo 5 apartados 5.5.1 al 5.5.4.	Campo II, recogido en el capítulo VI, 3 preguntas abiertas	Campo II, recogido en el capítulo VII, 2 ítems de debate

8.1.1.6. Motivaciones Para El Acceso Al Puesto

Existen dos motivaciones principales que destacan por encima de las demás, el “Gusto por el deporte” y el “Interés/ vocación por gestionar y organizar”. Algo más de la mitad de los gestores también indican como una motivación “Trabajar con grupos de personas”.

La opción del “Gusto por el deporte” es más escogida por hombres y por gestores con puestos de dirección, mientras que el “Interés/ vocación por gestionar y organizar” es elegido en mayor medida por las mujeres, al igual que “Porque me gusta trabajar con grupos de personas”. En las dos primeras motivaciones, salvo algunos indicios y las diferencias comentadas por sexo, no se producen diferencias significativas con el resto de las variables. Sin embargo, en la motivación de “Trabajar con grupos de personas” si encontramos una relación positiva para los menores de 40 años, los puestos de coordinación y los trabajadores por cuenta ajena.

En la fase de resultados cualitativos, se destacaban cuatro motivaciones en ambas fases. La primera es la “Vocación de servicio”, expresada por los gestores como el principal motivo, confirmando la motivación del cuestionario “Interés/ vocación por gestionar y organizar”. Dentro de esta misma motivación, apuntaban los expertos en la sesión de discusión su interés en asumir responsabilidades, en ocasiones asociado al reconocimiento del cargo.

La segunda de las motivaciones indicada en la encuesta autoadministrada es lo que ellos denominan “Pasión por el deporte”, que nosotros habíamos llamado “Gusto por el deporte”. La tercera de las opciones del cuestionario, “Trabajar con grupos de personas” está directamente relacionada con la categoría extraída de la sesión de discusión denominada “Liderar grupos”, que implica trabajar con personas, organizarlas y comunicarse.

En ambas fases cualitativas añaden una cuarta motivación de un “mercado laboral de gestión deportiva en crecimiento”, con posibilidades de expansión y de mejora. Se apunta un motivo más en la encuesta autoadministrada, que es el dinamismo de la profesión, teniendo que aprender multitud de temáticas diferentes.

En el estudio de los gestores deportivos municipales de Andalucía de González-Naveros (2020), coinciden los dos motivos con nuestro estudio, repitiéndose en ambos estudios en sus fases cualitativas palabras como vocación o pasión. La tercera motivación es diferente en ambos sectores, ya que en el ámbito público dan más importancia a “Propiciar hábitos saludables en la población” y “Porque fui deportista y estaba vinculado el mundo del deporte”, mientras que los gestores privados destacan en tercer lugar “Porque me gusta trabajar con grupos de personas”.

Una de las motivaciones planteadas a los gestores privados era la de “Propiciar hábitos saludables en la población”, elegida por el 37% de los gestores. Para profundizar en este sentido, les hemos preguntado en el cuestionario si creen que los programas que ofrecen consiguen crear hábitos deportivos y más de la mitad consideran que sí lo consiguen, siempre o casi siempre, y si sumamos el tercer ítem positivo englobaría a más del 90% de los gestores, cifra muy similar el 93% establecido por los gestores municipales andaluces.

El 21% de los gestores señalan como principal motivo “Prefiero esta salida profesional a otras”, y es que dentro de las salidas del licenciado en CCAFD, las salidas tradicionales de docencia y entrenamiento se han ido saturando, y han encontrado en el mundo del fitness una opción para su carrera profesional, y es que el 30% de los egresados de la facultad de CCAFD de Cataluña, señalan que desempeñan puestos de gestión deportiva, la segunda ocupación por detrás de la docencia (Pérez et al., 2016)

8.1.1.7. Aspectos Clave Para El Desarrollo Diario De Las Funciones Del Gestor

Se han presentado los resultados de los aspectos determinantes para el puesto de los gestores en su día a día, y que por tanto son determinantes para su buen desempeño en el trabajo, y es que la falta de motivación en los trabajadores es una de las principales razones de estrés, cuanto mayor motivación tienen, menos es el nivel de estrés y viceversa (Guerrero-Barona et al., 2018).

En la Tabla 246 presentamos una relación entre cada uno de los ítems ofrecidos a los gestores en el cuestionario cuantitativo con las dos fases cualitativas, haciendo una correspondencia por contenido, aunque el epígrafe no recoja exactamente las mismas palabras.

Se ofrecía en el cuestionario doce opciones entre las que han destacado “Trabajo en equipo” y “Pasión/ motivación personal”. Podríamos diferenciar un segundo bloque de motivaciones como el “Presupuesto”, “Libertad para planificar”, “Creatividad”, “Ajuste de actividades”, “Formación” y “Materiales e instalaciones”. Por último, las motivaciones menos señaladas cuantitativamente serían la “Experiencia”, “Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa”, “Autonomía para gestionar recursos” e “Independencia frente a directrices de empresa o pliegos”.

Tabla 246*Integración metodológica de los aspectos clave del gestor en su puesto*

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Trabajo en equipo (59%)	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo
Pasión y motivación personal (50%)	Vocación y satisfacción Reconocimiento social	Satisfacción personal
Presupuesto (31%)	Medios y recursos	
Libertad para planificar (26%)	Autonomía y libertad	
Creatividad (26%)	Retos	Retos
Ajuste de actividades (24%)	Servicio	
Formación (21%)	Aprendizaje	
Materiales e instalaciones (18%)	Instalaciones y tecnología	
Experiencia (13%)	Experiencia	Experiencia
Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa (10%)	Confianza y apoyo de la empresa	
Autonomía para gestionar recursos (10%)	Autonomía y libertad	
Independencia frente a directrices de empresa o pliegos (9%)	Confianza y apoyo de la empresa	

En la encuesta autoadministrada los gestores han comentado todos los aspectos clave ofrecidos en el cuestionario, si bien algunos de ellos están agrupados en un mismo

ítem. En cuanto a la sesión de discusión, los gestores expertos se basaron en cuatro de las motivaciones, trabajo en equipo, satisfacción personal, retos, experiencia. En ambas fases cualitativas, se han abordado las dos principales motivaciones para el adecuado desempeño del gestor, el trabajo en equipo y la pasión/ vocación/satisfacción personal.

El primer aspecto es el de “**Trabajo En Equipo**” y en la encuesta autoadministrada así se recoge por parte de los gestores, destacando la colaboración entre un equipo de trabajo, el buen clima laboral y la empatía (apartado 6.2.3.5.). En la sesión de discusión igualmente los gestores destacaron que el trabajo del gestor es duro por la alta carga de trabajo, tanto en volumen como en toma de decisiones, y es llevadero gracias al equipo de trabajo que tienen en sus centros. Uno de los gestores expresa que “si no estás dispuesto a colaborar con los demás, no vas a funcionar”. Es importante el buen clima y colaboración tanto con el equipo cercano de colaboradores como con el resto de los empleados.

Destacar que hay dos variables que condicionan el “Trabajo en equipo”, por un lado el puesto agrupado, siendo los coordinadores los que le tienen más peso en que sea este motivo el primero, y el número de sedes de la empresa, donde los centros independientes tienen un porcentaje mucho menor y los centros que pertenecen a cadenas de 2-20 centros mucho mayor.

En el estudio de los gestores municipales andaluces, había menos ítems, pero el del trabajo en equipo si se ofreció y fue seleccionado en segundo lugar, aunque elegido por el 28% de los gestores, frente al 59% de nuestro estudio de los gestores privados. En el sector público el aspecto más importante para el desarrollo de su trabajo era el presupuesto.

La motivación destacada en segundo lugar en el puesto de trabajo es la “**Pasión Y Motivación Personal**”, elegida por la mitad de los gestores. En la encuesta

autoadministrada se ha comentado este aspecto desde el punto de vista interno (apartado 6.2.21) como “Vocación y satisfacción” y como motivación externa (apartado 6.2.2.2.) como “Reconocimiento social” del puesto de gestor, para profesionalizar el sector deportivo. Esta motivación, en segundo lugar para los gestores privados, ocupa el tercer lugar en los gestores municipales andaluces en municipios de más de 10.000 habitantes.

En tercer lugar, bastante distanciada de las dos motivaciones anteriores, el **“Presupuesto”**, es decir, tal y como lo denominan en la encuesta autoadministrada, **“Medios y Recursos”** (apartado 6.2.3.3.). La posibilidad de disponer de los medios necesarios para crear procesos y productos/servicios nuevos o evolucionar los actuales. No se abordó esta motivación en la sesión de discusión, ya que se centraron en los aspectos internos del gestor deportivo. Este es el aspecto más relevante para los gestores municipales andaluces, con mucha diferencia del resto. Hay que tener en cuenta que este estudio se publicó en 2015, por lo que la toma de datos se hizo en 2013, cuando nos encontrábamos todavía en un estado de recesión debido a la crisis financiera de 2010, las administraciones tenían dificultades económicas y posiblemente esto haya influido en los gestores municipales.

Se suceden a continuación otras motivaciones de las que depende el buen desempeño del sector, con una tasa de elección desde el 31% para la “Libertad para planificar” hasta el 18% de los “Materiales e instalaciones”, que tienen su reflejo en la encuesta autoadministrada, como se observa en la Tabla 246. Destacamos la motivación por la “Creatividad”, elegida por uno de cada cuatro gestores y relacionada con un término que se ha repetido constantemente tanto en la encuesta autoadministrada (apartado 6.2.2.1.) como en la sesión de discusión (apartado 7.2.2.2.), “el reto”. Los gestores han definido el puesto del gestor deportivo como un constante reto, que supone estar tomando constantemente decisiones, renovándose o adaptándose e innovando. El concepto de

creatividad se lleva a la solución, a veces creativa o innovadora, de constantes contratiempos. Refleja además diferencias en función de la edad, siendo los gestores mayores de 40 años los que más han elegido esta opción.

Otra de las motivaciones que ha quedado reflejada en las tres fases de recogida de datos es la experiencia, con solo un 13% en la fase cuantitativa, pero destacada en la encuesta autoadministrada en el campo anterior (apartado 6.1.5.3.), cuando se referían a la formación del gestor. Reconocen que es difícil conseguir experiencia en gestión, pero que, sin ella, es más difícil desempeñar este puesto. En la sesión de debate (apartado 7.2.2.4.) también se incluye la experiencia como un factor importante en el día a día. No está tan resaltando en la fase cualitativa porque los expertos en la discusión más que una motivación lo ven como un hecho, pudiendo estar relacionada con la motivación de formación, que ha tenido un 21% de respuestas en el cuestionario. Presenta diferencias en función de dos variables, el puesto, elegido preferentemente por los puestos de dirección, y la antigüedad, siendo los gestores con más de 15 años de antigüedad los que más valoran este aspecto.

En último lugar, vemos que la larga lista ofrecida a los gestores como opciones de aspectos para realizar un buen desempeño, queda más reducido en la encuesta autoadministrada, ya que las opciones “Libertad para planificar” (26%) y “Autonomía para gestionar recursos” (10%) han quedado englobadas dentro de “Autonomía y libertad” (apartado 6.2.3.1.), entendido como la libertad en general para tomar decisiones y planificar. Igualmente ha ocurrido con las opciones “Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa” e “Independencia frente a directrices de empresa o pliegos”, comentado en la encuesta autoadministrada (apartado 6.2.3.2.) como “Confianza y apoyo de la empresa”.

8.1.1.8. Evaluación Para La Motivación De Los Empleados

Relacionado con las motivaciones de los gestores, hemos preguntado si disponen de programas de evaluación de los empleados con un fin de motivación. Cuatro de cada diez gestores disponen en sus centros de un programa de “Evaluación del desempeño”, que es una fórmula ampliamente usada por las empresas, y en nuestro caso lo utilizan principalmente las cadenas de más de 20 centros.

Por otro lado, disponen de “Retribución variable” el 35% de los centros, y es más utilizada en centros con pocos socios, de 1 a 300. En los centros de la Comunidad de Madrid el dato es ligeramente superior, existiendo la retribución variable en el 42% para los cargos directivos (García, 2011).

Si hacemos un resumen de las motivaciones del gestor deportivo privado andaluz y aspectos para un buen desempeño, extraemos las siguientes conclusiones:

Motivaciones para ser gestor:

- ✓ Las principales motivaciones para elegir la gestión deportiva de centros privados de Andalucía como su profesión es el gusto por el deporte, el interés/ vocación por gestionar/ organizar y Trabajar con grupos de personas.
- ✓ La motivación de gusto por el deporte es más elegida por hombres y puestos de dirección y lo describen desde el punto de vista de la pasión por el deporte.
- ✓ La motivación por el interés/ vocación por gestionar y organizar es más frecuente en las mujeres y se relaciona con la capacidad para asumir responsabilidades y el reconocimiento.
- ✓ La tercera motivación, trabajar con grupos de personas, es más frecuente en los gestores menores de 40 años y los puestos de coordinación. Se asocia al liderazgo de grupos, la colaboración y comunicación.

- ✓ Se destaca el dinamismo del mercado y de la profesión como una motivación para elegir la gestión deportiva como carrera profesional.
- ✓ El principal aspecto para el adecuado desempeño del gestor deportivo privado es el “Trabajo en equipo”, principalmente en los puestos de coordinación (Director Técnico, de Departamento o Coordinador/ Responsable de área). Destaca también la “Pasión/ motivación personal”, entendida también como vocación hacia la gestión.
- ✓ Un segundo nivel de condicionantes para el puesto de trabajo sería el presupuesto, la libertad para planificar, la creatividad y ajustar las actividades a las necesidades reales.
- ✓ El programa de evaluación más empleado para la motivación de los empleados es la “Evaluación del desempeño”, principalmente en cadenas de más de veinte centros.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- Las dos primeras motivaciones para ser gestor coinciden, pero la tercera para los gestores deportivos privados es “Porque me gusta trabajar con grupos de personas” y la de los gestores municipales “Para propiciar hábitos saludables en la población”.
- El primer aspecto clave para el buen desempeño de los gestores privados es el “Trabajo en equipo” y para los gestores municipales es el “Presupuesto”, este aspecto ocupa el tercer lugar en el ámbito privado.

8.2. Discusión Del Objetivo 2: Dedicación A Cada Una De Las Áreas Por Parte Del Gestor Deportivo

El OBJETIVO GENERAL 2 indica que se pretende “Conocer la importancia que los gestores deportivos privados de Andalucía conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión”. Para ello, se han determinado tres objetivos específicos.

- 2.1. Precisar la importancia que el gestor deportivo privado de Andalucía atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.
- 2.2. Delimitar las áreas las que dedican más tiempo los gestores deportivos de centros privados de Andalucía y analizar las funciones específicas de cada área y la importancia para cada gestor.
- 2.3. Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo privado de Andalucía para la dirección de su servicio.

Desarrollamos a continuación la discusión de cada uno de los objetivos específicos realizando una integración de las tres fases de toma de datos, una cuantitativa y dos cualitativas y lo comparamos con estudios similares, tanto del sector público como privado, especialmente con el realizado por González-Naveros (2015) que estudió el perfil de los gestores deportivos del sector público, en municipios de más de 10.000 habitantes de Andalucía.

6.6.8. *Discusión Del Objetivo Específico 2.1. Precisar La Importancia Que El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Atribuye A Los Indicadores De Gestión Y La Necesidad De Una Plataforma Para Su Desarrollo*

La necesidad de gestionar centros cada vez más complejos y profesionalizar el puesto, requiere tomar decisiones constantemente, como indicaban en la fase cualitativa los expertos que han participado. Pero para poder tomar decisiones hay que disponer de

datos y para ello hay que medir. Los indicadores son los datos que reflejan cuales han sido las consecuencias de las acciones tomadas en el pasado en una organización (Camejo, 2012). Por eso hemos querido conocer cuáles son los indicadores que consideran más necesarios los gestores en los centros privados y si ven importante o útil el uso de alguna plataforma web para ayudarse en la obtención o análisis de estos datos.

8.2.1.1. Importancia de los indicadores de gestión para los gestores deportivos privados

En la fase cualitativa, la primera respuesta generalizada de los gestores de la encuesta autoadministrada es que es fundamental disponer de indicadores (apartado 6.3.1.1.), si bien destacan la importancia de definirlos bien, ya que no se trata de tener muchos datos, sino los necesarios. De la misma forma, en el apartado 7.3.1.1. del capítulo de evidencias cualitativas de la sesión de discusión, los gestores también destacan la importancia muy alta de disponer de indicadores, pero aclaran que también hay que disponer de tiempo para analizarlos y compararlos, y esto no siempre ocurre, por eso cada vez más recurren a pocos indicadores, pero que sean muy claros y fáciles de interpretar

Se han ofrecido seis opciones y ha habido bastante disparidad entre ellos. El grupo de indicadores (o también conocidos KPI por las siglas en inglés de Key Performance Indicators), más considerado como necesario por los encuestados es el de **“Medios (humanos, instalaciones, económicos)”**, con ocho de cada diez gestores. Tiene mucho sentido puesto que las dos áreas de más dedicación de los gestores, como se verá en el apartado siguiente son la de recursos humanos y dirección de instalaciones. En la encuesta autoadministrada también se destaca que *“son básicos para una buena orientación de los recursos, humanos y tecnológicos, la planificación de los mismos”*,

refiriéndose a los medios humanos o de instalaciones y otro gestor indica que “*para controlar la rentabilidad y tener el pulso del negocio*”. En la sesión de debate, algunos de los gestores aportaban que tienen que reunirse con el Consejo de Administración y aportar datos del estado del negocio, por lo que los indicadores económicos son fundamentales. Para los gestores deportivos municipales de Andalucía también son los indicadores más destacados, pero con mucho menos peso (57,6%) que en los gestores privados (79,5%).

Casi con el mismo porcentaje encontramos “**Indicadores de gestión relacionados con la Satisfacción del Cliente/Usuario**”. En el capítulo I de esta tesis se ha indicado la importancia que está cobrando en los centros deportivos la satisfacción de los clientes, con el objetivo de mejorar la adherencia (Castillo-Rodríguez et al., 2019; Foroughi et al., 2019; García-Fernández, Fernández-Gavira, et al., 2020; Haro-González et al., 2018; Martínez-Cevallos et al., 2020) y reducir el número de bajas (Clavel San Emeterio, 2017; Clavel San Emeterio, García-Unanue, et al., 2020; Rodríguez-Cañamero, 2018). Se confirma el gran interés de los gestores de obtener datos sobre la satisfacción de los socios, ya que las investigaciones de los últimos años relacionan de forma directa la satisfacción y percepción de la calidad del servicio por parte de los usuarios con el hecho de continúen o no en el centro deportivo (León-Quismondo et al., 2020b; Morquecho-Sánchez et al., 2016; Ortega et al., 2021; Rial, 2007; Serrano y Segado, 2015; Zamorano-Solís y García-Fernández, 2018). En el ámbito municipal consideran mucho menos necesario disponer de estos indicadores (33%) en comparación de con los gestores privados (76%).

Con menos peso que los dos anteriores, la mitad de los gestores consideran necesario disponer de indicadores de “**Gestión de la calidad (en el servicio, profesorado, instalaciones, personal...)**” y “**Gestión de los resultados (en**

Instalaciones, actividades, producción, nivel de práctica...)”. Los gestores de la encuesta autoadministrada aportaban que “Analizar los datos de cada campaña es lo que nos permite mejorar siempre y adaptarnos al mercado”, refiriéndose a la gestión de los resultados. Se vuelven a apreciar diferencias con los gestores municipales andaluces, ya que mostraban algo menos de interés por los indicadores de calidad (43,5%) y de resultados (36%).

Los dos grupos de indicadores menos importantes para los gestores privados son los “**Indicadores de gestión de la Eficiencia (costes, financieros)**” y los “**Indicadores de gestión relacionados con la Misión de la Entidad**”, con un 30% y un 10%. Los gestores municipales indican una cifra de interés similar para los indicadores de eficiencia (29%) y la mitad que los privados para los indicadores de la misión (5%).

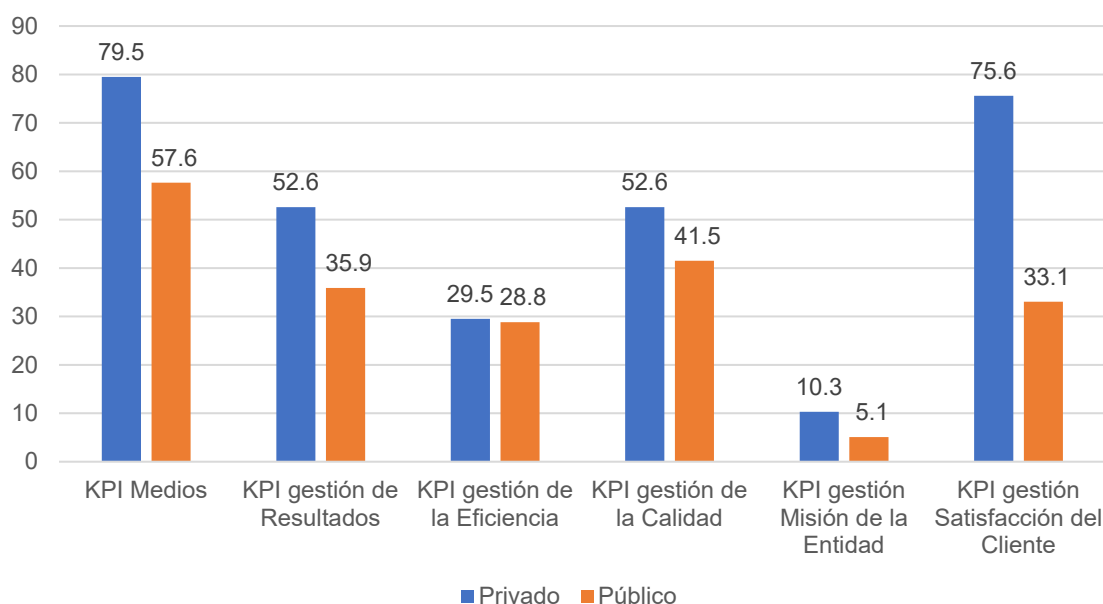
Una apreciación importante de la fase cualitativa es que, dando por hecho la gran importancia de disponer de indicadores, es crucial poder interpretarlos, por tiempo y por sencillez de los mismos, pero también añaden relacionarlos con indicadores del entorno, como la situación económica o social de cada momento y los gestores pertenecientes a cadenas nos apuntan que no se pueden comparar los indicadores por igual de todos los centros de la empresa, ya que cada territorio tiene sus circunstancias y no todos los centros tienen las mismas características físicas (tamaño o instalaciones) o geográficas (tamaño de municipio, situación, aparcamiento o accesos).

No se han encontrado relaciones significativas con otras variables, por lo que valoramos la unanimidad de todos los gestores en considerar una importancia alta a los indicadores de Medios humanos/ instalaciones/ económicos y satisfacción de clientes, importancia media a los indicadores de gestión de resultados y gestión de la calidad; e importancia baja a los indicadores de gestión de la eficiencia y gestión de la misión de la entidad. Aunque vemos en la Figura 69 que los gestores municipales muestran menos

necesidad de disponer de datos de indicadores, sí mantienen el mismo orden de interés que los gestores deportivos privados, a excepción de la satisfacción del cliente, que en el sector público tiene mucho menos interés.

Figura 69

Grado de necesidad por disponer de indicadores para los gestores públicos y privados de Andalucía



8.2.1.2. Importancia de software para la gestión de indicadores

Una vez que se ha determinado la importancia y la utilidad de los indicadores para los gestores deportivos, también queríamos conocer si consideran importante disponer de una plataforma web que les ayude a observar dichos indicadores.

Ocho de cada diez gestores consideran como “bastante” o “mucho” importancia disponer de una plataforma web para el cálculo de indicadores de su centro, y si le sumamos la tercera opción positiva de la escala de Likert de 6 ítems, “algo importante”, tendríamos al 93% de la muestra encuestada.

Si lo comparamos con los gestores municipales andaluces, éstos indicaban un 26% de “muchísima importancia”, frente al 46% de los gestores privados. Si consideramos los tres ítems positivos, los gestores públicos sumarían un 92%, cifra similar al ámbito privado. Es decir, ambos sectores consideran importante disponer de una plataforma web para la visualización análisis de indicadores, pero hay mayor porcentaje de gestores privados que lo consideran muy importante.

No se han encontrado diferencias significativas con otras variables, por lo que, al igual que las áreas del análisis anterior, hay unanimidad en los gestores sobre las plataformas de indicadores.

Además del interés en disponer de plataformas web de análisis de indicadores, se preguntó a los gestores en las dos fases cualitativas si disponen de estas webs. La mayoría indicaron que sí tienen, que cada vez hay más recursos para extraer datos, destacando la importancia de ahorrar tiempo al calcular dichos datos, por eso varios de los gestores indican que cada vez usan menos “Excel” y usan programas que les aportan datos e informes. Varios gestores expertos nombran soluciones comerciales como “Trainingym” o “Fitness KPI” para disponer de cuadros de mando, en sustitución de los informes propios que elaboraban ellos mismos con hojas de cálculo. Se confirma el avance de la tecnología en la gestión del centro, por lo que nos quedamos con la frase de “Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar”.

Si hacemos un resumen de la necesidad y utilización de los indicadores de gestión y plataformas web para su análisis, extraemos las siguientes conclusiones:

Indicadores de gestión:

- ✓ Los gestores deportivos privados consideran que es fundamental disponer de indicadores de gestión para la toma de decisiones.

- ✓ Los indicadores más interesantes para los gestores deportivos privados con los de Medios humanos/ instalaciones/ económicos y los de Satisfacción del cliente. En un segundo nivel de importancia, los indicadores de Resultados y los de Gestión de la Calidad.
- ✓ Los gestores expertos afirman que el exceso de datos no es positivo, ya que tienen poco tiempo para el análisis. Es crucial dedicar tiempo en definir y extraer los datos verdaderamente relevantes.

Plataformas online de indicadores

- ✓ Es muy importante disponer de plataformas que se integren con los datos del centro deportivo para obtener datos de forma ágil y rápida, disponiendo de cuadros de mando fácilmente interpretables.
- ✓ Los gestores privados disponen de herramientas para el cálculo y análisis de indicadores, sustituyendo las hojas de cálculo por soluciones comerciales específicas para centros deportivos.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- Los gestores municipales muestran en general menos interés por los indicadores de gestión que los gestores de centros privados.
- La prioridad de interés en los indicadores de distintas áreas es la misma en ambos sectores, a excepción de los indicadores sobre la satisfacción de los usuarios, donde los gestores privados muestran el doble de interés que los gestores deportivos municipales.

6.6.9. Discusión Del Objetivo Específico 2.2. Delimitar Las Áreas Las Que Dedicar Más Tiempo Los Gestores Deportivos De Centros Privados De Andalucía Y Analizar Las Funciones Específicas De Cada Área Y La Importancia Para Cada Gestor

La bibliografía resalta la complejidad del puesto, ya que las funciones del gestor han ido evolucionando a la vez que el sector. A la dirección de instalaciones se han sumado funciones de gestión de personal, ventas y marketing, gestión financiera y otras, que hace que el gestor tenga que atender a diferentes áreas (Rial et al., 2009; Rodríguez-Cañamero, 2018; Wellness & Sport Consulting, 2012) y es que los gestores deportivos deben disponer de múltiples habilidades para coordinar todas las áreas que maneja (Grimaldi-Puyana et al., 2013).

Vamos a analizar la dedicación general a cada una de las áreas. En los apartados siguientes analizaremos estas áreas con funciones concretas dentro de cada una de ellas.

Tabla 247

Fuente de datos para las áreas de dedicación de los gestores deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque V, recogido en el capítulo V apartados 5.6.3 al 5.6.9.	Campo IV, recogido en el capítulo VI, apartados 6.4.1 y 6.4.2	Campo IV, recogido en el capítulo VII, apartados 7.4.1 y 7.4.2

El primer aspecto que destacamos es lo referenciado en la bibliografía de la complejidad del puesto con un amplio abanico de competencias (Gómez-Tafalla y Núñez, 2011), lo que obliga al gestor a disponer de un alto nivel de competencia técnica, humana y conceptual para trabajar en diversas temáticas (Celma, 2004), que se confirma al observar que no hay respuestas “Nunca” en ninguna de las seis áreas identificadas y el porcentaje de respuestas de “Casi nunca” es muy bajo.

El área al que más grado de dedicación tienen los gestores es la de “**Gestión De Personal**”, dedicándose a esta función ocho de cada diez gestores “siempre” o “casi siempre”. No hay ninguna variable que genere diferencias con esta variable al ser tan alto el porcentaje de gestores que se dedican a esta área. La segunda área es la “**Dirección De Instalaciones**”, que en este caso si destacamos la diferencia según el puesto sea de dirección, es decir, propietario/ socio, gerente o director general, que se dedican más a esta área que los gestores con puestos de coordinación (directores técnicos, de departamento, coordinadores/ responsables de área y otros).

Prácticamente en la misma proporción que la anterior hay dos áreas, la “**Planificación De Servicios Y Actividades**”, donde tampoco encontramos diferencias entre ninguna de las variables analizadas, y las “**Tareas Directivas Y Administrativas**”, en la que la edad agrupada es un factor diferenciador, con los gestores mayores de 40 años más implicados en estas funciones.

Más de la mitad de los gestores indican dedicarse siempre o casi siempre al área de “**Marketing Y Ventas**”, pero este porcentaje cambia por dos factores, la edad y la experiencia agrupadas. Son los gestores con 40 años o más y los que tenían más de 15 años de experiencia los que le dedican más atención a la publicidad, captación y área comercial.

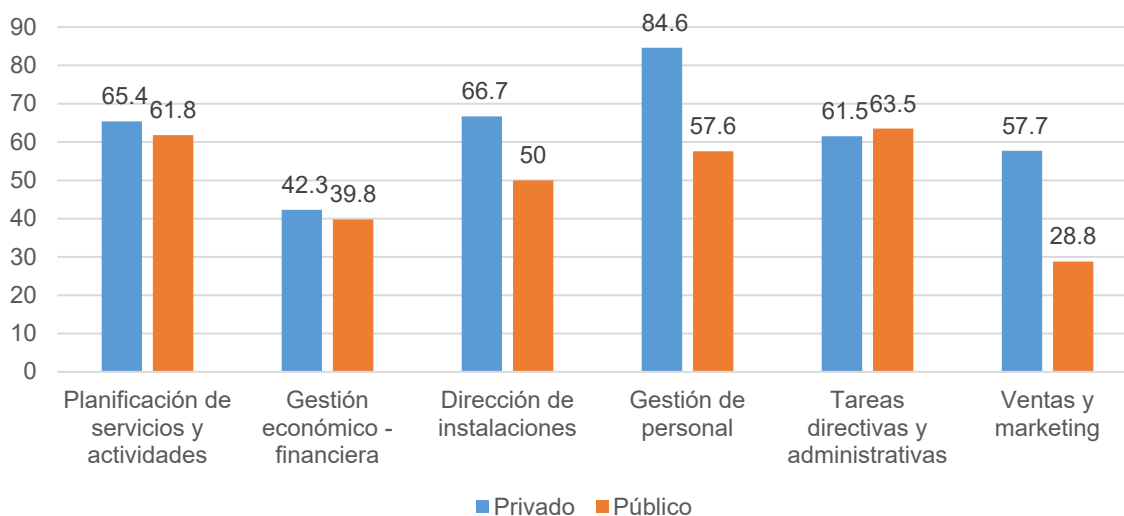
La última área por dedicación es la de “**Gestión Económico – Financiera**”, con algo menos de la mitad con dedicación “Siempre” y “Casi siempre”, pero en este caso sí hay bastantes diferencias según edad, puesto, experiencia previa y número de sedes. Dedicar una mayor atención los gestores con 40 años o más, los que tienen un puesto de dirección, los que tienen más de 15 años de experiencia y los que pertenecen a cadenas de entre 2 y 20 sedes. Vemos que tres de las variables están asociadas a la edad, ya que la mayor experiencia la tienen los gestores con más años y ya vimos que los puestos de

“Dirección” tienen estadísticamente más edad que los de “Coordinación”. La cuarta de las variables está relacionada con el tamaño de la empresa en cuanto a sedes, los centros independientes tienen menos dedicación a las finanzas, quizá por la externalización de esta actividad y las grandes cadenas suelen tener servicios centralizados que se encargan de esta área, por lo que son las cadenas de 2 a 20 centros lo que necesitan que sus gestores tengan una mayor dedicación a la gestión económico – financiera.

La opinión de los gestores sobre las distintas áreas indica algunas diferencias con los datos cuantitativos. Destacan principalmente la gestión de recursos humanos, que también ha sido la más repetida en el cuestionario, pero también destacan las tareas directivas/ administrativas, el marketing/ comunicación y las finanzas, que han sido en los datos cuantitativos la cuarta, quinta y sexta, si bien, analizando las opiniones, no se refieren tanto al volumen de trabajo sino a la importancia del mismo sobre el éxito del negocio, que lo basaban en primer lugar en la gestión de las personas, y a continuación en la toma de decisiones constantes en el día a día, con referencia a distintas áreas, la captación/ fidelización de los clientes y controlar los asuntos financieros.

Figura 70

Grado de dedicación alto para los gestores privados y municipales



En el caso de los gestores municipales, nos apoyamos en la Figura 70 para mostrar que hay tres áreas con porcentajes similares de dedicación alta, sin embargo, hay importantes diferencias en las otras tres, dedicando los gestores privados más importancia a la gestión de personal, la dirección de instalaciones y las ventas/ marketing. La única área que tiene mayor grado de dedicación por parte de los gestores municipales es la de tareas directivas y administrativas.

Si hacemos un resumen del grado de dedicación del gestor deportivo a las diferentes áreas, extraemos las siguientes conclusiones:

- ✓ Los gestores deportivos deben atender con una alta dedicación a diferentes áreas dentro de sus funciones habituales.
- ✓ Por orden de dedicación, los gestores deportivos dedican su tiempo a la Gestión de personal, Dirección de instalaciones, Planificación de servicios y actividades, Tareas directivas y administrativas, Ventas y marketing y Gestión económico – financiera.
- ✓ Todos los gestores, sin diferencia con ninguna variable, tienen una alta dedicación a la gestión de personal.
- ✓ La dirección de instalaciones la realizan frecuentemente dos de cada tres gestores, en mayor medida los puestos de propietario/ socio, gerente y director general.
- ✓ La planificación de servicios y actividades la realizan frecuentemente dos de cada tres gestores, sin diferencias por ninguna variable.
- ✓ Algo más de la mitad de los gestores realizan siempre o casi siempre funciones del área de tareas directivas/ administrativas, siendo los gestores de 40 años o mayores los que tienen mayor grado de dedicación.

- ✓ El área de ventas/ marketing tiene un grado de dedicación frecuente por parte de algo más de la mitad de los gestores, principalmente los de 40 años o más y los que acumulaban más de 15 años de experiencia previa.
- ✓ El área de gestión económico – financiera es la que menos dedicación tiene, siendo algo menos de la mitad los que se dedican siempre o casi siempre a estas tareas, pero la dedicación a esta área difiere significativamente en función del puesto, siendo mayor en el propietario/ socio, gerente y director general.
- ✓ La dedicación al área de gestión económico – financiera, además del cargo específico, depende del número de sedes de la empresa, dedicándose siempre o casi siempre los gestores de entre 2 y 20 sedes por encima de los centros independientes y de las cadenas de más de 20 centros.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- Los gestores privados tienen un grado de dedicación mucho mayor que sus homólogos municipales a la gestión de personal, la dirección de instalaciones y la ventas y marketing.
- La mayor dedicación de los gestores deportivos municipales es al área de tareas directivas y administrativas, mientras que esa área es la cuarta para los gestores deportivos privados.

Funciones específicas de cada área y la importancia para cada gestor

A continuación, vamos a analizar, dentro de cada área las funciones más concretas a las que se han dedicado, con un grado de seis valores, desde “nunca” a

“siempre” en el cuestionario cuantitativo. Valoremos las dos respuestas “Siempre y “Casi siempre” como dedicación alta y las dos inferiores “Nunca” o “Casi nunca” como dedicación baja. En las fases cualitativas, se recogen los datos del desempeño en el campo IV mostrados en el capítulo VI para la encuesta autoadministrada y en campo IV del capítulo VII para la sesión de debate.

8.2.1.3. Área Administrativa

Anteriormente hemos visto que el área directiva y administrativa ocupaba el cuarto lugar en la dedicación de los gestores deportivos. Dentro de esta área, la función que tiene mayor moda en “Siempre” es la de “Inscripciones”, pero sumando las dos respuestas superiores, con dedicación alta esta función es la segunda, superada por la función genérica de “**Tareas Administrativas**”, y en tercer lugar, con la mitad de los gestores la función de “Normativa del centro deportivo”. Esta era la única área en la que los gestores municipales tenían mayor porcentaje en dedicación alta.

La función de “otras tareas administrativas” es la más realizada sumando las respuestas positivas, es decir, tal y como decían los gestores en las fases cualitativas, el “día a día”. Estas tareas las realizan en mayor medida “Siempre” los gestores con entre “31 y 40 empleados”, y si sumamos las tres respuestas positivas, son los gestores de centros de más de 40 empleados los que mayor dedicación tienen, por lo que el tamaño de la plantilla influye en las múltiples tareas administrativas de los gestores.

La dedicación a la función de “**Inscripciones**” no responden todos los gestores por igual, sino que los trabajadores por cuenta ajena y los gestores de cadenas de más de 20 sedes se dedican más a esta función que el resto. Hay que destacar un dato de las cadenas de más de 20 centros, y es que dos de cada tres gestores tienen una cuota

menor de 30€, es decir, considerada cuota baja, denominados por muchos autores como centros low cost.

Para los gestores municipales también son estas dos tareas las principales dentro de esta área, teniendo incluso algo más de dedicación que los gestores privados.

A continuación, tanto las tareas de contratos como de normativa del centro tienen igual dedicación en los gestores privados, si bien la normativa del centro tiene mayor número de repuestas con dedicación alta (“Siempre” y “Casi siempre”) que la dedicación a contratos. De nuevo, al igual que en otras tareas administrativas, en la dedicación a la “**Normativa**” hay mayor dedicación de los gestores de centros con mayor número de empleados teniendo en cuenta las tres respuestas positivas (“Varias veces”, “Casi siempre” y “Siempre”). En el caso de la dedicación a “**Contratos**”, son los trabajadores autónomos y los gestores en puestos de dirección los que se dedican más que los trabajadores por cuenta ajena y los puestos de coordinación.

Los gestores expertos no han profundizado en cada una de las funciones dentro de cada área, pero si destacaban que las tareas administrativas ocupan un elevado tiempo de su jornada laboral, quizá demasiado, y no les permite dedicarse más tiempo a otras tareas que deberían hacer, como planificar a largo plazo, más contacto con su equipo cercano, de trabajadores y de clientes o determinar las estrategias comerciales.

Con respecto al sector público, la tarea de normativa se denominaba “ordenanzas municipales en materia deportiva” y hay una dedicación ligeramente superior de los gestores municipales. Sin embargo, la dedicación a contratos es muy superior en los gestores privados, ya que estas funciones en la administración no suelen estar a cargo del gestor sino del departamento correspondiente del municipio.

La mitad de los gestores indica dedicarse a los “**Convenios**”, aunque destaca también que uno de cada tres no lo ha realizado nunca o casi nunca. Se dedican más a

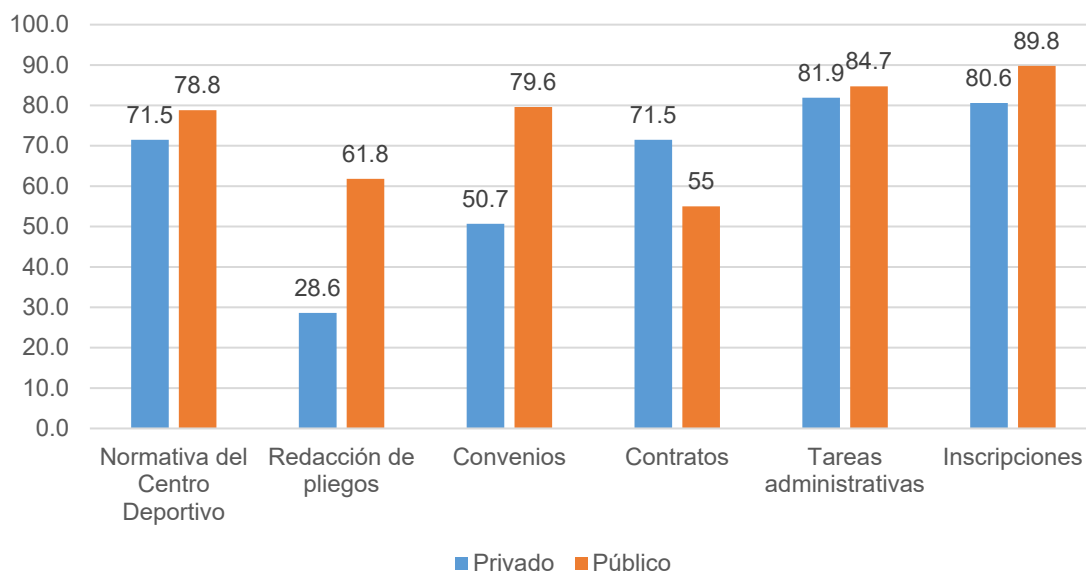
esta función los gestores de 40 años o más y los puestos que denominamos dirección, es decir, propietarios/socios, gerentes y directores generales. Recordemos que ambas variables estaban relacionadas, siendo los puestos de dirección habitualmente de mayor edad, por lo que la relación causal tiene mayor sentido que sea en función de la responsabilidad del puesto. Si lo comparamos con los gestores públicos, ellos tienen mayor dedicación a esta función.

En último lugar, la dedicación a la **“Redacción de pliegos”** es baja, solo uno de cada tres la realiza en algún momento, estando los gestores privados muy por debajo de los gestores municipales, que estaban en dos de cada tres.

A modo de resumen, podemos indicar que dentro del área de administración las tareas que más se desarrollan son las de tareas administrativas e inscripciones, seguidas de contratos y la creación o supervisión de normativa del centro. La función que menos dedicación tiene es la de redacción de pliegos.

Figura 71

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones del área de administrativa



Las principales diferencias con el sector público de gestión deportiva es la mayor dedicación de los gestores municipales a las funciones del área administrativa excepto a los contratos. Destaca una dedicación mucho mayor de los gestores públicos a convenios y redacción de pliegos mientras que son los gestores privados los que tienen mucha más dedicación al área de contratos.

8.2.1.4. Área De Equipamiento E Instalaciones Deportivas

Hemos visto anteriormente que el área de dirección de instalaciones era la segunda en grado de dedicación siempre o casi siempre, solo por detrás de la gestión de personal, la dedicación tan alta a estas dos áreas se sustenta en la importancia que dan los socios para mejorar su percepción de calidad y aumentar su fidelización, en los centros privados, los clientes dan la mayor importancia a las instalaciones (García-Fernández et al., 2018)

Analizamos ahora la dedicación a cada una de las seis funciones específicas. Si consideramos las dos frecuencias mayores, “siempre” y “casi siempre” como dedicación “alta”, destacamos que la mitad de los gestores tienen una dedicación alta a la “coordinación del mantenimiento” en primer lugar y a la “aplicación de las nuevas tecnologías” a continuación. Los gestores expertos opinaban que gran parte de su tiempo efectivamente se lo dedican a las tareas diarias de personal y mantenimiento del centro, y que a pesar de dedicar también mucho tiempo a la tecnología, ésta les ayuda mucho en su puesto, mediante software de gestión que les permite monitorizar y extraer indicadores para poder tomar decisiones. Consideran que “es importante la presencia en la instalación y conocerla en todos los ámbitos”.

La tarea de “**Coordinación Del Mantenimiento**” es la que más grado de dedicación conlleva, pero no a todos por igual, ya que es mucho más frecuente realizarla

“siempre” por parte de los gestores sin titulación universitaria. También por puesto hay diferencias, siendo el “Director General” el que realiza “siempre” esta función en la mayor parte de los casos. Los que menos realizan esta función son los “Directores de Departamento” y los “Coordinadores/ Responsables de Área”.

En el caso del estudio de los gestores municipales de Andalucía, esta también era la tarea más realizada dentro del área de dirección de instalaciones, con porcentajes de los tres ítems positivos muy parecidos.

La “**Aplicación De Las Nuevas Tecnologías**” sería la segunda de las funciones con mayor dedicación, y al igual que ocurre con la coordinación del mantenimiento, son los puestos de dirección los que más la realizan. Los gestores expertos indicaban en la fase cualitativa la importancia de la tecnología cuando se hablaba de indicadores, ya que hoy en día hay que medir todo y disponen de varias herramientas de software para ello, bien para la experiencia de cliente, para el control financiero o la gestión de los socios.

En la encuesta autoadministrada, los gestores hacían referencia a los cambios producidos por la crisis sanitaria del COVID19, aumentando la “Experiencia omnicanal para los clientes que compaginarán formatos de entrenamiento en los centros físicos con entrenamientos digitales” o el “desarrollo de las plataformas digitales”, y es que la realización de actividad física a través de dispositivos tecnológicos o el uso de apps para el entrenamiento o reservas de clases se ha incrementado, aumentando la actividad física de plataformas virtuales genéricas y redes genéricas, así como en plataformas virtuales principalmente de centros deportivos provados (García-Tascón y Magaz-González, 2020), opinando los gestores expertos que este cambio va a permanecer más allá de la pandemia.

Si lo comparamos con los datos de los gestores municipales de González-Naveros (2015), los gestores privados se dedican en mayor medida a esta tarea, en segundo lugar

de ocupación con el 74% de respuestas positivas frente al 51% de los gestores municipales, también hay que tener en cuenta los cinco años de diferencia entre ambos estudios, en los que la utilización de la tecnología en el fitness ha crecido mucho (De la Cámara et al., 2021; García-Fernández, Gálvez-Ruiz, et al., 2020; Spellos, 2021; Valcarce-torrente et al., 2021).

La función de **“Reglamentos, Seguridad Y Normativas”** viene a continuación, dedicándose “siempre” o “casi siempre” uno de cada tres gestores, en la que de nuevo el puesto es diferenciador, siendo una vez más los gestores de dirección los que más la ejecutan. En el caso de los gestores municipales, esta era la segunda de las tareas con mayor dedicación, dedicándose más que los gestores deportivos de centros privados.

En cuanto al **“Diseño Y Construcción De Instalaciones”**, uno de cada tres gestores la realizan siempre o casi siempre. En este caso hay mucha diferencia de ejecución de esta tarea en base a diferentes variables, además de volver a ser los puestos de dirección los que ejecutan más esta función, son los gestores con “40 años o más”, los “autónomos”, los que “no poseen estudios universitarios” y los gestores de centros con pocos socios (“300 o menos”). Aunque hay algunas de estas variables que ofrecen el mismo resultado ya que están relacionadas, por ejemplo, ser autónomo y dirigir un centro de 300 socios o menos, al igual que ser del grupo de dirección y gestionar un centro de menos de 300 socios.

Al compararlo con los gestores municipales de Andalucía, estos se dedican un poco menos a esta tarea, el 38,1% respondían entre las tres opciones positivas, la quinta de las opciones en porcentaje, mientras que los privados los han hecho en un 46,8%, siendo la cuarta.

Con respecto a los **“Pavimentos Deportivos Y Maquinaria Fitness”**, continuamos con la mayor dedicación de los puestos de “Dirección”, pero en este caso los

trabajadores por cuenta ajena se dedican en mayor medida siempre o casi siempre que los autónomos, que principalmente lo realizan “varias veces”, a pesar de que los “autónomos” tienen mayor presencia en el colectivo de dirección. También es significativa la dedicación a esta función para aquellos que tenían una experiencia previa acumulada de “más de 15 años”. En este caso, los gestores municipales se dedican más a esta función que los privados.

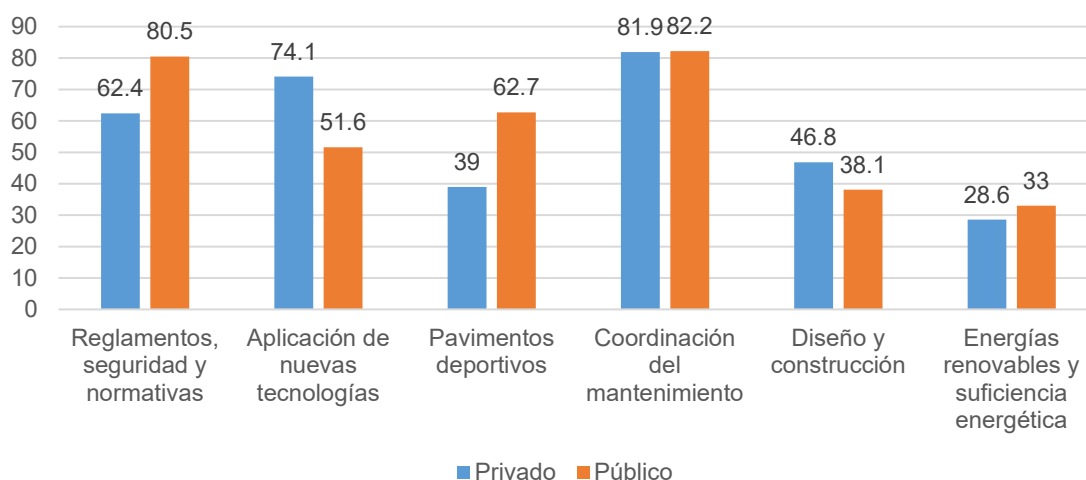
Por último, la dedicación a las **“Energías renovables y suficiencia energética”** es la menor de todas, donde solo uno de cada cinco se dedica “siempre” o “casi siempre” y uno de cada cuatro si añadimos el ítem “varias veces”. También es el área con menos dedicación en el estudio de los gestores municipales de Andalucía, con porcentajes de dedicación similares a los gestores privados.

A modo de resumen, podemos indicar que las funciones más realizadas dentro del área de Dirección de instalaciones son la de “coordinación del mantenimiento” y “reglamentos, seguridad y normativas”. La variable que determina en mayor medida la dedicación a las funciones específicas es la misma que se había detectado en el punto anterior sobre el área genérica, que es el puesto específico, siendo los gestores con cargos de dirección los que más se dedican a estas funciones.

Mostramos la Figura 72 para resumir las principales diferencias entre los gestores deportivos privados y municipales de Andalucía. Los dos sectores coinciden en la función más realizada, la “coordinación del mantenimiento” y la que menos, lo relacionado con las “energías renovables y suficiencia energética”. Sin embargo, los gestores privados tienen una mayor dedicación a la “aplicación de las nuevas tecnologías” y los públicos más dedicación a los “reglamentos, seguridad y normativas” y a los “pavimentos deportivos y maquinaria fitness”.

Figura 72

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de dirección de instalaciones



8.2.1.5. Área De Planificación de Actividades

Esta es la tercera área en el cómputo global por grado de dedicación, ya que dos de cada tres gestores la realizan “siempre” o “casi siempre”. Considerando estas dos respuestas como dedicación alta, los gestores se dedican principalmente, dentro de esta área a la “evaluación y control de actividades” y a la “programación y organización de actividades”. El resto tienen una dedicación alta de la mitad de los encuestados.

La más realizada teniendo en cuenta las tres respuestas positivas es la “**Evaluación y control de actividades**”, a la que en mayor o menor medida prácticamente todos los gestores se dedican en algún momento, si bien se ha encontrado que los gestores de los centros “concesionales” tienen una menor dedicación con respecto a los centros “privados”. Los resultados de los gestores municipales son muy similares, si bien no es la función más realizada por ellos, el 90% de los gestores municipales ha respondido en los tres ítems positivos.

También han realizado prácticamente todos los gestores privados la función de **“Programación y organización de actividades”**, encontrando algunas diferencias por “nivel de estudios agrupado”. Los gestores deportivos “con titulación universitaria” tienen mayor dedicación. En la fase cualitativa, los gestores expertos destacan además que la “programación y organización” es para ellos una actividad frecuente, por otro lado, también afirman que “la gestión requiere un conocimiento previo del servicio o producto que vas a gestionar”. Los gestores municipales tienen en esta función su mayor dedicación, con casi la totalidad de los gestores en los tres ítems positivos.

A continuación, con porcentajes también muy altos de dedicación, vemos el **“Análisis de la realidad y el entorno”** y la **“Búsqueda y análisis de nuevas tendencias”**. Los gestores expresaron en la fase cualitativa que el mercado del fitness está en constante evolución, que la actividad que hoy funciona, de repente deja de funcionar y por tanto tienen que estar muy pendientes de esa evolución, esto se aprecia en los informes anuales de las tendencias del mercado del fitness, que cada año sufre entradas y salidas del top10 (De la Cámara et al., 2021; Veiga et al., 2018)

El “Análisis y realidad del entorno” está además condicionado por la tipología de gestión, con los centros privados algo más dedicados que los concesionales. Vuelven a coincidir los gestores municipales en el orden, pero no en el porcentaje de dedicación, en su caso con bastante menos dedicación, sobre todo a la “búsqueda y análisis de nuevas tendencias”.

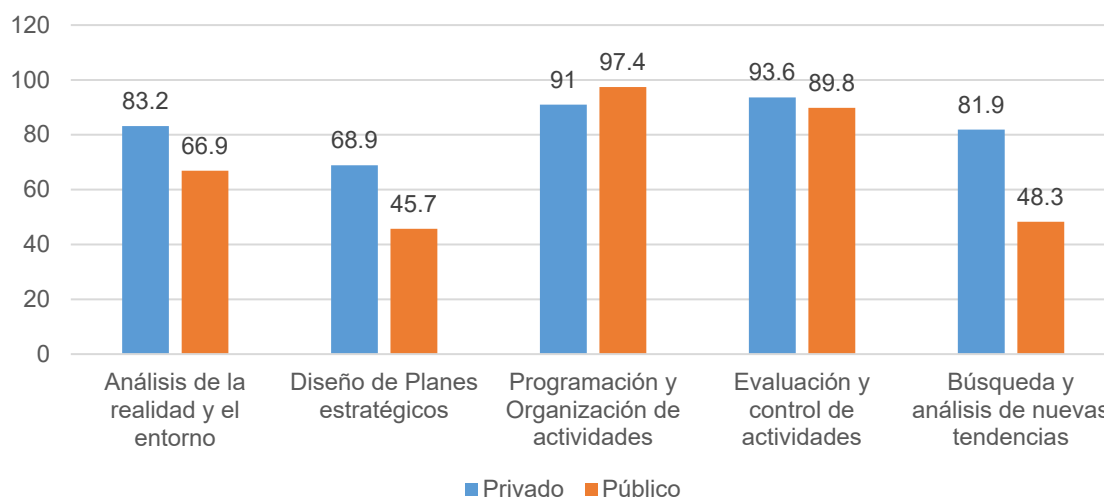
En último lugar el **“Diseño de planes estratégicos”**, no obstante, más de la mitad reconoce haber realizado estas funciones en alguna ocasión. Los gestores de la fase cualitativa comentaban que tienen dedicación a esta función, pero que deben sacar tiempo para a planificación a largo plazo, ya que las gestiones diarias ocupan gran parte del tiempo. En la entrevista autoadministrada indicaban que “el día a día te puede

absorber totalmente”, por eso tienes que “reservar tiempo para dedicárselo a lo estratégico”. Se diferencia una mayor dedicación a los planes estratégicos por parte de los puestos de dirección, con respecto a los de coordinación, es decir, son los puestos con mayor responsabilidad sobre el centro, “propietario/ socios”, “gerente” y “director general”, los que se encargan del diseño estratégico. Igualmente es la función con menor dedicación de los gestores municipales.

Para resumir esta área, destacamos en primer lugar una alta dedicación en casi todas las funciones, no habiendo una variable diferenciadora común, salvo en dos de ellas, que los centros privados elevan la frecuencia de dedicación con respecto a los centros concesionales. La función estratégica, la asumen los cargos con más responsabilidad del centro, los que hemos denominado puestos de dirección, confirmando que las habilidades directivas necesarias cambian en función del nivel de responsabilidad del puesto, necesitando los gestores de menor responsabilidad más habilidades técnicas y los de alto nivel más habilidades de conocimiento (Méndez, 2015).

Figura 73

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de planificación de actividades deportivas



En comparación con los gestores municipales de Andalucía, dos de las funciones tienen una dedicación muy similar, pero la búsqueda de nuevas tendencias y el diseño de planes estratégicos tienen menor dedicación en el ámbito público. En general ambos sectores tienen una alta dedicación a esta área en Andalucía, al igual que ocurre en otras regiones de España, como el 78% de dedicación de los gestores municipales de la Comunidad Valenciana (Gómez-Tafalla, 2003). Un estudio de García-Fernández et al. (2018) de indica que debe ser el área de programación de actividades la que mayor peso deba tener en el ámbito público, ya que es la que más valoran sus clientes a la hora de satisfacer sus necesidades, y efectivamente comprobamos que prácticamente la totalidad de los gestores públicos tienen el foco en esta tarea. Aunque los gestores privados, según el estudio de García-Fernández, deban prestar más atención a las instalaciones y personal, vemos que nueve de cada diez se dedican a la programación de actividades.

8.2.1.6. Área De Recursos Humanos

Hemos visto en el objetivo 2.1 que esta área tiene la mayor dedicación por parte de los gestores deportivos, refrendando por los gestores expertos en la fase cualitativa, destacándola como una actividad a la que le dedican mucho tiempo, pero también indicando que le deberían dedicar más tiempo aún. Y es que hemos indicado en el capítulo I de esta tesis la importancia de la gestión de personal para el éxito del centro, ya que es la pieza clave para la satisfacción de los socios (Calabuig et al., 2008; Elasri-Ejjaberi et al., 2015; Méndez, 2015; Nuviala et al., 2015; Rodríguez-Cañamero, 2018)

La adecuada interacción de los clientes con el personal y la buena formación y motivación de éstos hace que los socios aumenten su adherencia a los programas de actividad física de los centros deportivos. Esto es conocido por los gestores, que resaltan en la encuesta autoadministrada “dedico mucho tiempo a la gestión de personal, a la

motivación del equipo”, “es muy importante dedicar tiempo a tu equipo” o “en cualquier tipo de servicio, los gestores solemos dedicar un porcentaje importante de nuestro tiempo a Recursos Humanos”. Los gestores expertos de la fase de discusión opinaban igual, expresando “pues yo cada vez estoy destinando más tiempo a la gestión de personas y me falta tiempo para gestionar personas” o “dedico la mayor parte de mi tiempo al staff”.

Dentro de esta área, la función que más desempeñan es la de “**Selección de personal**”, y es que la rotación de personal es uno de los problemas más comunes del sector (Marín-Díaz et al., 2011), confirmado en la sesión de discusión con afirmaciones como “en los servicios deportivos nuestra la rotación de personal es enorme, van cambiando continuamente” o “la rotación es alta, entonces es a lo que más tiempo le dedico”. La variable que provoca una mayor dedicación a esta función es el puesto, siendo los gestores de dirección los que más actúan en la selección de personal. Además, también influye el nivel de estudios, siendo los gestores con titulación universitaria los que se dedican más a esta actividad.

Los gestores municipales también tienen en la selección de personal una dedicación alta, dentro del área de recursos humanos, pero en esta función, al igual que en casi todas las demás de esta área, la dedicación es considerablemente inferior (76%) que los gestores privados (92%).

Las otras dos funciones con mucha dedicación por parte de los gestores privados con la “**Evaluación del desempeño**” y el “**Liderazgo, dirección y dinámica de grupos**”. En la mayor o menor dedicación a estas funciones solo encontramos una relación según el tipo de gestión para la evaluación del desempeño, siendo los gestores de centros privados los que tienen mayor dedicación a esta actividad que los concesionales. Con respecto al estudio municipal andaluz, en la función de liderazgo ocurre algo parecido a la selección de personal, es decir, es una de las funciones a las que más se dedican dentro

de esta área, pero con un porcentaje considerablemente inferior al de los gestores privados.

El gestor debe ejercer las funciones de liderazgo, y es que para que la entidad fluya de manera natural, los miembros que la componen deben fluir con ella, y para ello es necesario que el líder dirija al equipo eficazmente (Cubeiro y Gallardo, 2008). Los gestores participantes en las fases cualitativas han resaltado la dificultad de esta tarea, pero también la gran motivación que tienen hacia la gestión de sus equipos.

Donde se observa mucha diferencia es en la evaluación del desempeño, ya que la dedicación de los gestores municipales es la mitad que la de los gestores privados. Al igual que ocurre en otros sectores, la evaluación en el sector público no es una actividad frecuente.

La “**Determinación de funciones de puestos de trabajo**” es también realizada en algún momento por casi la totalidad de los gestores privados y tiene una relación con el tamaño del centro en función del número de socios, realizando siempre esta función los centros con “1-300” socios y los de “Más de 2.000” socios. Esta es la función más realizada por los gestores municipales dentro de esta área, aún así, muestran un porcentaje menor que los gestores privados.

La función con menor dedicación de esta área es la “**Mediación en conflictos laborales**”, realizada en alguna ocasión por algo más de la mitad de los gestores. Son los mayores de 40 años y los gestores con más de 15 años de experiencia los que desempeñan en mayor medida esta función. El porcentaje de dedicación de los gestores municipales es muy similar.

En último lugar, destacamos una función que no estaba recogida en el cuestionario de los gestores municipales, pero quisimos valorar dentro del sector privado, como es la “**Retribución según cumplimiento de objetivos**”. Se cumple la previsión de

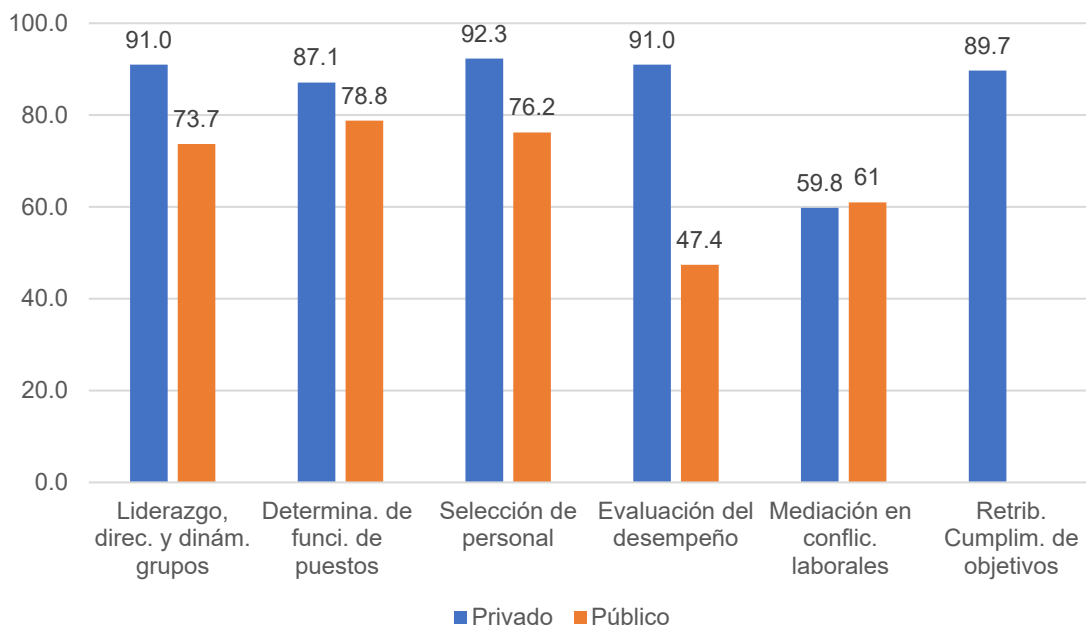
los expertos que participaron en la elaboración del cuestionario que valoraban una posible dedicación, en el sector privado, de esta función. Nueve de cada diez gestores han realizado esta función.

Resumimos esta área indicando a la alta dedicación de todas las funciones, siendo la menor la mediación en conflictos. Tanto en la fase cuantitativa como en la cualitativa se destaca la alta dedicación a la gestión de personal, e incluso la falta de tiempo para dedicarle aún más tiempo.

Con respecto a la comparación de los sectores público y privado, la dedicación del gestor deportivo municipal es menor en casi todas las funciones, aunque también presentan altos porcentajes de dedicación a los recursos humanos.

Figura 74

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de gestión de recursos humanos



8.2.1.7. Área De Ventas, Marketing Y Calidad

En el área de marketing, ventas y calidad a la hora de elaborar el cuestionario, observamos en el estudio del sector municipal una alta respuesta de otras actividades, por lo que solicitamos a los expertos en la fase de elaboración del cuestionario que añadiesen otras funciones que no estuviesen recogidas, por ello, se añadieron tres tareas más como son la “Atención directa a clientes”, el “Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas” y la “Venta de servicios atípicos”.

Y precisamente una de esas nuevas áreas planteadas a los gestores ha sido la que más dedicación muestra, la “**Atención directa a clientes**”, encontrando además una relación directa a realizar más o menos esta función según el centro sea privado, con más dedicación, o concesional, con menos dedicación. No lo podemos comparar con el sector municipal porque este ítem no fue estudiado en su caso. En la encuesta autoadministrada, al ser preguntados por las funciones a las que deberían prestar más atención, algunos gestores señalan la atención al cliente, con frases como “me gustaría dedicar más tiempo a escuchar las demandas, preocupaciones y propuestas de mejora del cliente” y “diría que sin lugar a dudas hay que dedicar más tiempo a tus clientes, a atenderlos a escucharlos en primera persona y a tomar el pulso de la realidad de tu centro”. Los centros deportivos privados dedican más atención al trato con los clientes que los centros deportivos concesionales, y es que la interacción humana es lo más relevante en la evaluación de la calidad por parte de los usuarios de salud y fitness (Dhurup et al., 2006).

Al igual ocurre con la siguiente función, también con una dedicación muy alta, la función de “**Calidad del servicio**”, desempeñada más en los centros privados que en los centros concesionales, y más por los puestos de dirección que por los de coordinación, entendiendo entonces esta función más estratégica o de mayor responsabilidad. Según la

tipología de gestión, hemos comentado que dedican más tiempo a la calidad del servicio los centros privados (85%) y a continuación los centros concesionales (72%), pues con una dedicación considerablemente menor estarían los centros municipales (53%), según el estudio de González-Naveros (2015). Uniendo ambas funciones, que son las que más dedicación conllevan en esta área, observamos un dato claro, y es la atención más personalizada y un mayor interés en ofrecer un servicio de mayor calidad a sus clientes por parte de los centros privados que en los centros concesionales y por último en los centros públicos. Estos datos coinciden con el estudio de los centros deportivos de León-Quismondo et al. (2020), que indica que el servicio al cliente es el tema que más preocupa a los gerentes, por encima de los elementos tangibles y el entorno físico.

La “**Promoción, comunicación y publicidad**” conlleva una alta dedicación por parte de los gestores, en mayor medida para los gestores con cargos de “propietario/socio”, “gerente” o “director general”, denominados en este estudio puestos de dirección sin que llegue a representar diferencias significativas. Los gestores que participaron en la encuesta autoadministrada destacaron que dedican una parte importante de su tiempo al marketing y la comunicación, aún así, también la incluyen dentro de las áreas a las que deberían prestar más atención. En esta función tienen una dedicación muy similar los gestores municipales, incluso superando ligeramente a sus colegas del ámbito privado.

Vemos que la fase de captación de clientes es una actividad importante, ya que, como hemos indicado en la fundamentación teórica, la constante pérdida de clientes en los centros deportivos, tanto públicos como privados, obliga a los gestores a estar constantemente realizando campañas de publicidad. Sin embargo, en el sector público no se dedica el mismo esfuerzo en la retención de los clientes ya existentes, si consideramos el ítem anterior de “calidad del servicio” como un factor de fidelización de los abonados. En el sector privado, ambas funciones están igualadas, la de fidelización y la de

captación. Según evolucione el sector, la dedicación a la fidelización debería ser mucho mayor que a la captación, consiguiendo reducir el número de bajas de los centros deportivos.

El otro ítem que es crítico para la retención de los clientes, tal y como apuntábamos en el capítulo I, es la interacción del personal, motivado y formado. También hemos señalado que en el sector privado hay una mayor dedicación a la gestión de recursos humanos que en el ámbito público.

Otra de las funciones que implican mucho a los gestores privados es la de **“Análisis de mercado y de la competencia”**, con tres de cada cuatro gestores realizando esta función. Como decían los gestores expertos en la fase cualitativa, este mercado cambia constantemente, “hoy se lleva el Body Pump y mañana ya no se lleva” y eso te obliga a estar analizando constantemente”. Sin embargo, en el ámbito municipal andaluz esta función tiene la mitad de dedicación que en el ámbito privado.

Tres de cada cuatro gestores han realizado la función de **“Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas”**, en próximos apartados se analiza la importancia que los gestores dan a los indicadores, pero adelantamos que en todas las fases han mostrado un alto interés en medir, analizar y tomar decisiones, apoyándose los indicadores que les ofrecen programas especializados. No podemos comparar esta función con los gestores municipales porque este ítem fue añadido para nuestro estudio por el grupo de expertos de la técnica Delphi. Si lugar a dudas un acierto al proponer esta función para su análisis al observar el alto grado de dedicación que conlleva. Al igual que en otras funciones, son los puestos de dirección los que realizan en mayor medida que los de coordinación.

Al igual ocurre con la siguiente función, la **“Venta de servicios atípicos”**, con más de la mitad de los gestores que se ha dedicado o se dedica habitualmente a esta

actividad, y es que relataba un gestor en la sesión de discusión que tienen que estar “constantemente innovando”. Es otra la de las funciones añadidas expresamente para este estudio.

Las dos funciones con menos dedicación dentro de esta área con la “Implantación de sistemas de calidad” y el “Patrocinio deportivo”. Con respecto a la función de **“Implantación de sistemas de calidad”**, realizada por algo más de la mitad de los gestores, destaca la diferencia en función de la tipología de gestión, realizado “siempre” en mayor medida por los centros privados, pero si unimos los tres valores positivos, los centros concesionales tienen un 60% y los privados un 50%. Observemos que la función de “calidad del servicio” era más ejecutada por los centros privados, así que parece que en la actualidad están dedicando más esfuerzos los centros concesionales en implantar sistemas de calidad. No es así en los centros públicos, en los que solo el 25% de los gestores indicaba dedicarse a ello.

El **“Patrocinio deportivo”** es la que menor dedicación tiene en los gestores privados, siendo algo menos de la mitad los que la realizan y de nuevo con los puestos de dirección más enfocados a esta tarea que los puestos de coordinación. En esta ocasión son los gestores municipales los que tienen una mayor dedicación a estas funciones, con el 73%, y es que en la gestión pública está más integrado la búsqueda de patrocinio, una de las tres palancas que describía Gallardo (2001) junto a la captación de clientes, aumento de calidad del servicio para ampliar la vida media del cliente y el aumento de beneficios.

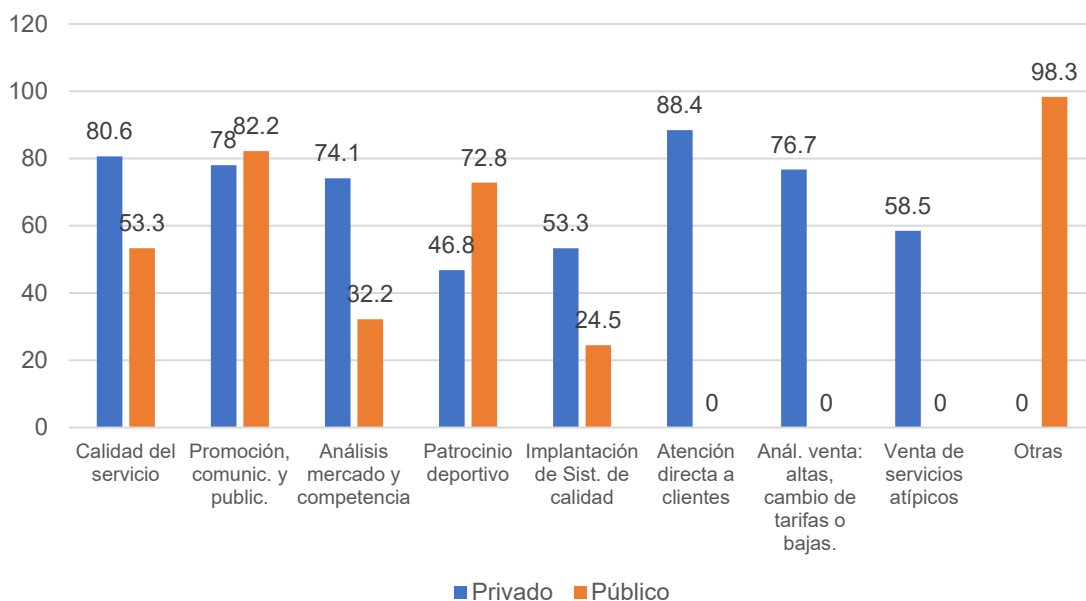
Podemos resumir la dedicación a esta área por la alta dedicación a actividades de fidelización, como la atención directa a clientes o trabajar la calidad del servicio y actividades de captación, como la promoción, comunicación y publicidad y el análisis del

mercado y de la competencia. Las funciones de esta área las desarrollan más los centros privados sobre los concesionales y los puestos de dirección sobre los de coordinación.

Con respecto a la comparación con los gestores públicos, éstos se dedican en menor medida a la calidad y hacen menos análisis de mercado, por el contrario, dedican más esfuerzos al patrocinio deportivo.

Figura 75

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de ventas, marketing y calidad



8.2.1.8. Área De Contabilidad

El área financiera es la que menor dedicación mostraba en el objetivo 2.1, al preguntar por las áreas en general, y también ha quedado reflejado en las distintas funciones dentro de esta área. En la encuesta autoadministrada, hay varios gestores que indican una “gran dedicación a los indicadores y en especial a los que afectan a la cuenta de resultados”, “a la gestión presupuestaria”, pero en el apartado siguiente reconocen que

es un área a la que deberían dedicarle más de los que lo hacen, ya que actualmente se basan en recopilar indicadores. Los expertos se centran en la sesión de discusión en los informes que les piden en los Consejos de Administración.

Cuatro de las cinco funciones se sitúan entorno al 50% de gestores que se dedican a esta área, quedando en un 25% la elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos.

El área de **“Estudios de costes”** es la más realizada uniendo los tres ítems positivos, pero si atendemos a los ítems “Siempre” y “Casi siempre”, es la tercera de las funciones, igualando el porcentaje de los que responden “Nunca” o “Casi nunca”. Se dedican más a esta función los hombres, los puestos de dirección y los gestores con carreras dilatadas tanto en experiencia previa como en el puesto actual. Parece que abordar estas funciones requiere experiencia, ya que algunos de los gestores de la fase cualitativa indicaban que muchos de ellos acceden al puesto desde una formación reglada sin contenido, o muy poco, de contabilidad y finanzas, por lo que van adquiriéndolo con el tiempo, mediante formaciones específicas para poder dedicarse a funciones como los estudios de costes. Al igual que en otras tareas similares, de responsabilidad alta, son los directores los que más se dedican a ello, la relación de sexo y estudios de costes, salvo porque la mujer está menos representada en los puestos de dirección.

Para los gestores municipales, no es la función a la que más se dedican dentro de éste área, sino la tercera, y aun así superan ampliamente el porcentaje (72%) de los gestores privados (55%).

La realización de **“Balances y planificación del gasto”** es la que más realizan “Siempre” o “Casi siempre”. Al igual que el ítem anterior, son los gestores con experiencia previa o con antigüedad en el puesto mayores de 5 años lo que se dedican

principalmente. Los gestores municipales repiten porcentaje de la función anterior (71%) y los gestores privados también repiten en el 52%.

Con un porcentaje similar, entorno al 50% de gestores en los tres ítems positivos, la “**Obtención de recursos**” vuelve a diferenciarse entre los gestores privados por la antigüedad en el puesto actual y los puestos de dirección, frente a los gestores con carreras más cortas y los coordinadores. Esta es la función que menos dedicación tiene por parte de los gestores municipales, y aun así supera con más de diez puntos a los gestores privados.

La “**Elaboración de presupuestos**” vuelve a situarse entorno a la mitad de gestores con respuestas positivas y un 40% que no lo ha realizado nunca o casi nunca. Tienen una mayor dedicación los gestores con 40 años o más, los puestos de dirección y los que disponen de una antigüedad entre 5-15 años. Por último, se dedican más los gestores de centros independientes en mayor medida, y va disminuyendo según va aumentando el número de sedes de la empresa. Como se ha comentado en otros apartados, se confirma que los centros pertenecientes a cadenas de gimnasios suelen disponer de departamentos centralizados de finanzas.

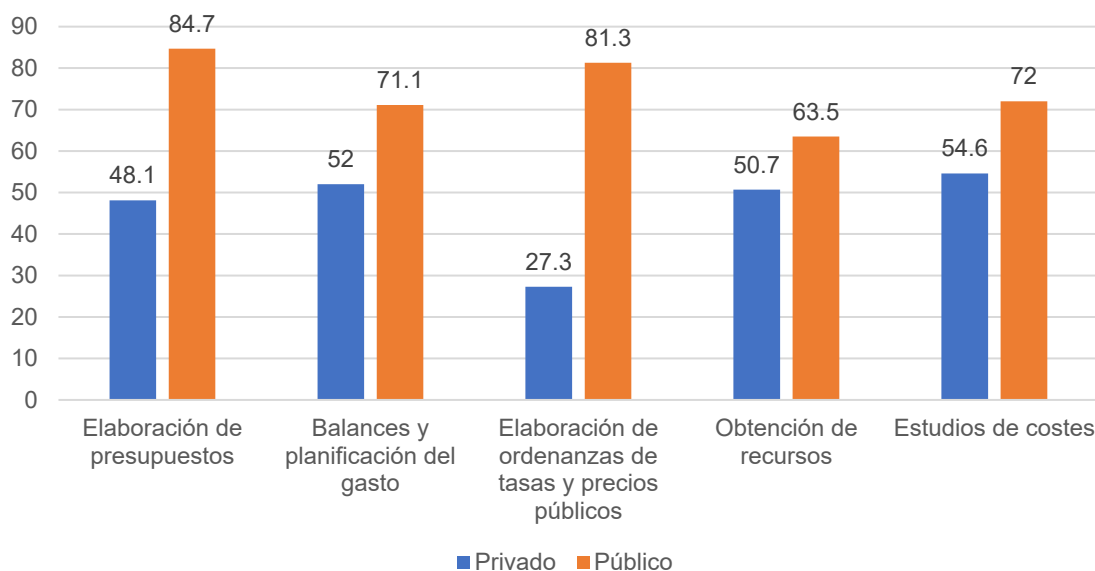
Los gestores municipales, sin embargo, tienen una alta dedicación a esta función, doblando prácticamente el número de gestores de las tres respuestas positivas. Es la función con mayor dedicación en el ámbito público dentro de esta área.

En último lugar, por orden de dedicación, encontramos la “**Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos**”, donde solo uno de cada diez gestores afirma haberlo realizado “Siempre” o “Casi siempre” y si añadimos el tercer ítem positivo suma el 27%, en el extremo contrario, el 44% no lo ha realizado “Nunca” o “Casi nunca”. Sin embargo, si es una actividad muy realizada por los gestores municipales, donde ocho de cada diez han respondido en alguno de los tres ítems positivos.

A modo de resumen, esta es la última área por dedicación y así lo demuestra cada una de las funciones específicas. Se confirma que en la mayor parte de ellas la experiencia es un punto a favor para realizar estas funciones, tal y como expresaban los expertos en las fases cualitativas, cuando indicaban que la formación habitual para ser gestor deportivo incluía poco contenido financiero y que hace falta seguir realizando formación en el puesto sobre esta materia para poderlo afrontar. En el apartado de formación hemos indicado que una de las materias que consideran para seguir formándose es la de contabilidad y finanzas, elegida por uno de cada tres gestores, principalmente los que pertenecen a centros independientes. En el estudio de los gestores municipales de Andalucía (González-Naveros, 2015) destacan la misma conclusión, encontrando diferencias significativas en función de la experiencia y en la fase cualitativa de ese estudio expresaban que “se han ido dedicando a la gestión económica y financiera con el paso de los años”.

Figura 76

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de contabilidad



Con respecto a las principales diferencias con los gestores municipales de Andalucía, resaltamos en la que los gestores deportivos de centros privados tienen mucha menor dedicación a las funciones de contabilidad y finanzas.

Como general de las distintas funciones de cada área, presentamos en la Tabla 248 los datos de cada una de las funciones con el porcentaje de gestores que han indicado dedicarse “Siempre” o “Casi siempre” a estas funciones. En la última columna indicamos el ítem que condiciona una mayor dedicación a esa función.

Tabla 248

Dedicación alta a las diferentes funciones por parte del gestor deportivo privado

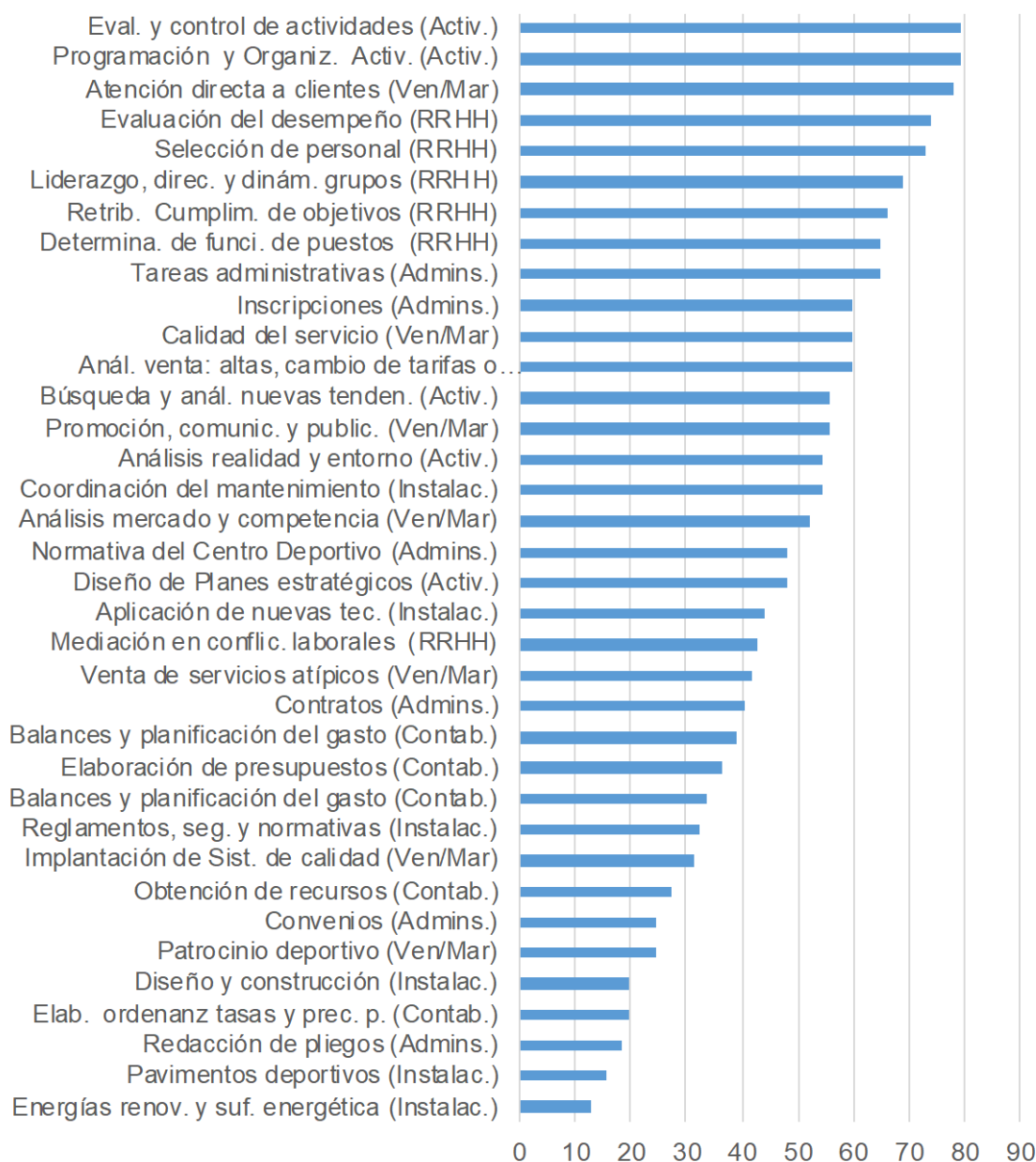
Área/ función	Dedic (%)	Diferencias con variables (p<0,05)
Área Tareas directivas y administrativas	61,5	+40 años
Normativa del Centro Deportivo	48,1	+Empleados
Redacción de pliegos	18,2	
Convenios	24,7	+40 años, Dirección
Contratos	40,3	Dirección
Tareas administrativas	65	+Empleados
Inscripciones	59,8	Trab. C. Ajena, +20 Sedes
Área Gest. económico - financiera	42,3	+40 años, Dirección, + Antigüedad, + experiencia previa, <sedes
Elaboración de presupuestos	36,4	+40 años, Dirección, +5 años antig., 1centro
Balances y planificación del gasto	39	5 años antigüedad, + 15 años experiencia
Elab. ordenanz tasas y prec. pub.	19,5	
Obtención de recursos	27,3	+40 años, Dirección, 5 años antigüedad
Balances y planificación del gasto	33,8	Hombres, Dirección, 5 antig., +5 años exp.
Área Dirección de instalaciones	66,7	Dirección
Reglamentos, seg. y normativas	32,5	Dirección
Aplicación de nuevas tec.	44,2	Dirección
Pavimentos deportivos	15,6	Dirección, Autónomos, 5 años exp.

Área/ función	Dedic (%).	Diferencias con variables (p<0,05)
Coordinación del mantenimiento	54,6	Dirección, Universitario,
Diseño y construcción	19,5	+40 años, Dirección, Autónomos, Sin estudios, 1-300 socios
Energías renov. y suf. energética	13	Dirección, Autónomo, +5 experiencia prev
Área Planif. servicios y actividades	65,4	
Análisis realidad y entorno	54,6	Privado, +1000 socios
Diseño de Planes estratégicos	48,1	Dirección
Programación y Organiz. Activ.	79,3	Con estudios
Eval. y control de actividades	79,3	Privado
Búsqueda y anál. nuevas tenden.	55,9	2-20 Sedes
Área Gestión de personal	84,6	
Liderazgo, direc. y dinám. grupos	68,9	
Determina. de funci. de puestos	65,0	Dirección, 1-1000 socios
Selección de personal	72,8	Dirección, Con estudios
Evaluación del desempeño	74,1	Privado
Mediación en conflic. laborales	42,9	+40 años, +15 años experiencia previa
Retrib. Cumplim. de objetivos	66,3	
Área Ventas y marketing	57,7	+40 años, +15 años experiencia previa
Calidad del servicio	59,8	Dirección, Privado
Promoción, comunic. y public.	55,9	Dirección
Análisis mercado y competencia	52,0	
Patrocinio deportivo	24,7	Dirección
Implantación de Sist. de calidad	31,2	Concesional
Atención directa a clientes	78	Privado
Anál. venta: altas, camb. tarifas o bajas.	59,8	Dirección
Venta de servicios atípicos	41,6	

También podemos ver en la Figura 77 las distintas funciones ordenadas por la dedicación alta, es decir, los que han marcado “Siempre” o “Casi siempre”.

Figura 77

Funciones por parte del gestor deportivo privado ordenado por dedicación alta



Podemos observar que, entre las diez funciones con mayor dedicación, cinco son del área de recursos humanos, dos son de actividades, dos de tareas directivas/administrativas y una de ventas/ marketing/ calidad.

Representamos en la Figura 78 la relación entre el sector público y privado, para poder comparar nuestros resultados con los gestores municipales de Andalucía del estudio de González-Naveros (2015), hemos tenido que considerar los tres ítems positivos, es decir, “Siempre”, “Casi siempre” y “Varias veces”.

En esta figura de graficas de barras vemos la proporción de dedicación de los gestores públicos y privados a cada una de las funciones, ordenado por áreas. Aquellas funciones en las que la barra naranja sobrepasa la línea negra del 50%, son en las que los gestores deportivos municipales han manifestado que se dedican más que los gestores deportivos privados. Destacan la Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos, la elaboración de presupuestos, la redacción de pliegos, los pavimentos deportivos y el patrocinio.

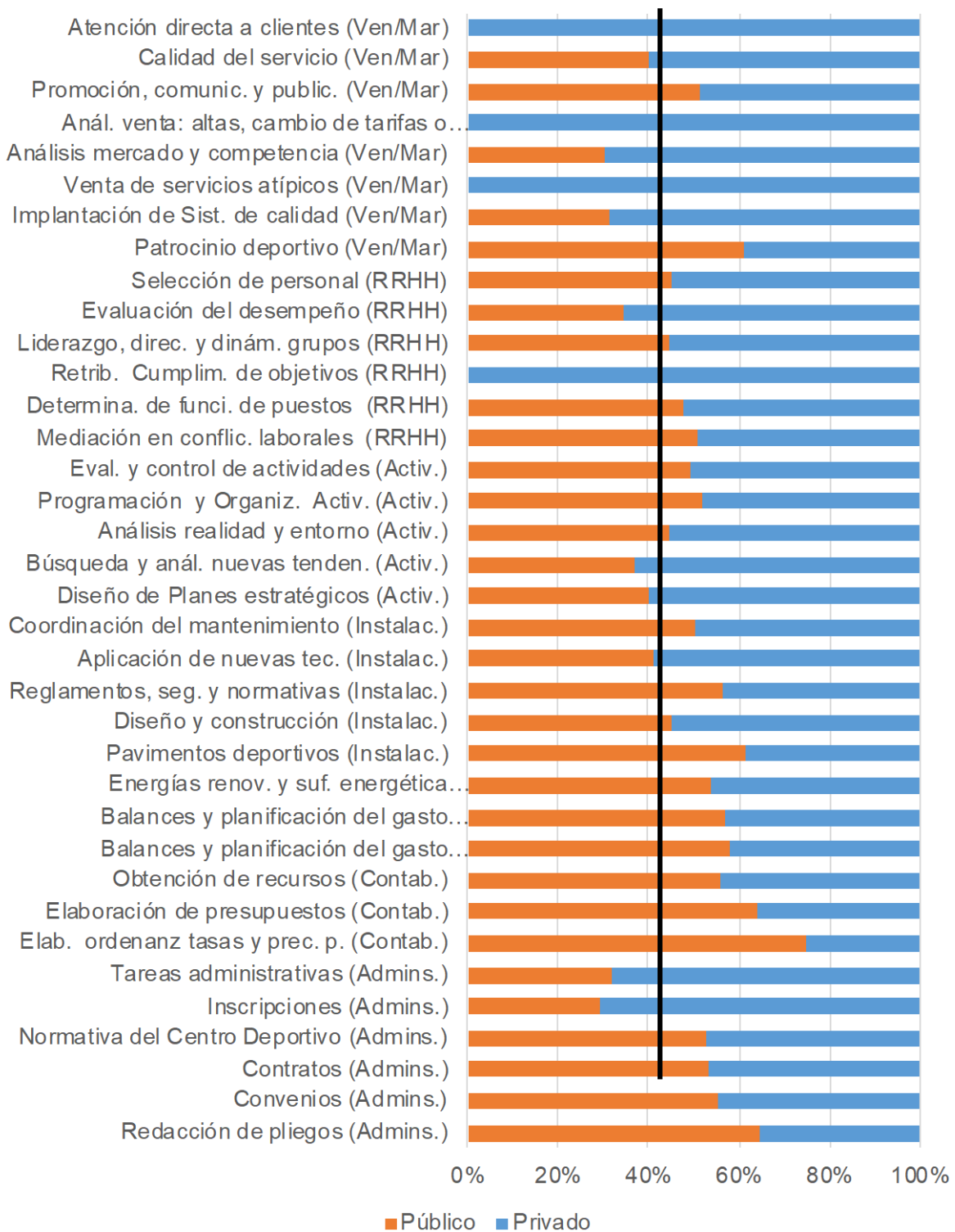
Por el contrario, las funciones que los gestores deportivos privados realizan en mayor proporción sobre los gestores privados son las tareas administrativas, las inscripciones, implantación de sistemas de calidad, análisis del mercado y de la competencia y evaluación del desempeño.

Algunas funciones, marcadas totalmente el azul, no fueron valoradas en el estudio de los gestores deportivos públicos de 2015, y se añadieron en el sector privado, con porcentajes altos de dedicación positiva (los tres valores más altos en la escala de seis respuestas), como son la atención directa a clientes (88%), análisis de ventas (77%), venta de servicios atípicos (58,5%), retribución por cumplimiento de objetivos (89,7%), concluyendo que fue acertada su inclusión en el cuestionario cuantitativo.

La atención directa a los clientes se realiza en mayor medida en los centros privados que en los concesionales, al igual que la dedicación a la calidad del servicio, siendo en este caso la dedicación del sector público un poco más baja que los centros concesionales.

Figura 78

Dedicación de los gestores públicos y privados de Andalucía a cada función



6.6.10. Discusión Del Objetivo Específico 2.3. Analizar Los Elementos De Gestión Estratégica Empleados Por El Gestor Deportivo Privado De Andalucía Para La Dirección De Su Servicio

Se han planteado varias cuestiones a los gestores privados de Andalucía para conocer cómo es la gestión de sus centros. Nos centramos en siete variables de análisis con las siguientes preguntas:

- ¿Tienes algún sistema de gestión de calidad?
- ¿Conoces la misión, visión y valores?
- ¿Aplicas mapas de procesos?
- ¿Se mide el impacto de tu gimnasio en su entorno?
- ¿Se hacen estudios de hábitos o demandas de la población?
- ¿Utilizas programas y herramientas de gestión?

Se integran los datos cuantitativos del cuestionario, recogidos en varios epígrafes del bloque VI y en el campo III de las fases cualitativas, al igual que se realiza la discusión con otros estudios similares, principalmente con la investigación del perfil del gestor deportivo municipal de Andalucía (González-Naveros, 2015).

Tabla 249

Fuente de datos para la gestión estratégica de los gestores deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque VI, recogido en el capítulo 5 apartados 5.6.11 al 5.6.16. y 5.6.20	Menciones en diferentes campos, principalmente en el campo III sobre herramientas de gestión.	

8.2.1.9. Sistema de Gestión de Calidad

Analizamos la disponibilidad en los centros deportivos privados de sistemas de gestión de calidad, que en los datos cuantitativos se reparten entre tres respuestas, ISO (30,8%), Sistema propio (28,2%) y no disponen (35,9%). Este porcentaje alto de centros que no dispone de ningún sistema de calidad aumenta cuanto más pequeño es el centro, desde el punto de vista de número de socios. Así, solo el 21% de los centros con más de 2.000 socios no disponen de ningún sistema de gestión de la calidad, este porcentaje sube al 33% si bajan los socios a “1.001-2.000”, al 50% si tienen entre “301-1.000” socios y finalmente el 64% de los centros con “300 socios o menos” no disponen de dicho sistema, al ser centros con una gestión simplificada y sin capacidad de aplicar un sistema complejo de gestión de la calidad.

También afecta a disponer de un sistema de gestión de la calidad propio si el centro es independiente o pertenece a alguna cadena, que disponga de servicios centralizados como la gestión de recursos humanos, gestión financiera y gestión de la calidad. Casi la mitad de los centros que pertenecen a cadenas de más de 20 sedes, tienen un sistema propio de gestión de la calidad, mientras que si tienen entre “2-20 centros” solo el 22% disponen de sistema propio y si es un centro independiente el 11%. Esto quiere decir que las grandes cadenas, a partir de 20 sedes, deciden la mitad de ellas implantar un sistema propio de gestión de la calidad ajustado a su modelo. Es un factor a tener en cuenta que las grandes cadenas deciden invertir recursos en disponer de un sistema de calidad propio, bien porque no hay soluciones en el mercado que se adapten a sus necesidades o porque quieren controlar todo el proceso de gestión de la calidad y en ese caso es preferible utilizar una herramienta propia.

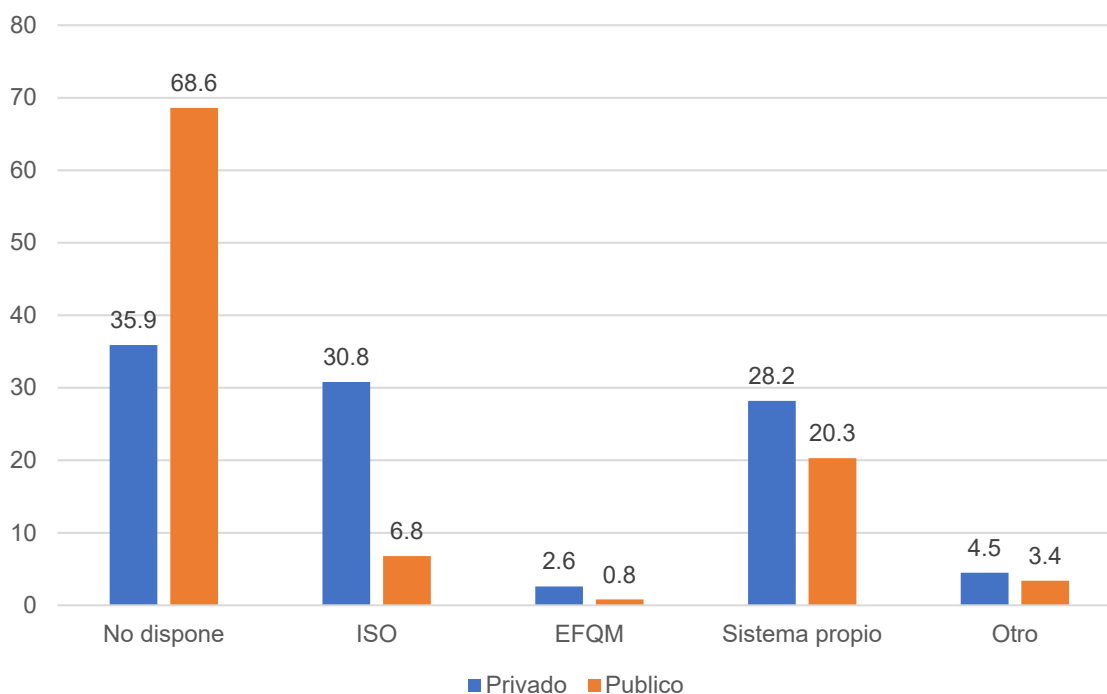
Comparando estos datos con el sector público andaluz, vemos en la Figura 79 dos de cada tres gestores municipales indican que no disponen de ningún sistema de gestión

de la calidad, casi el doble que el sector privado. En un porcentaje muy elevado si lo comparamos con el sector privado. En según lugar, en el sector municipal de Andalucía el 20% dispone de un sistema propio. Este estudio del sector público se hizo sobre municipios de más de 10.000 habitantes, es decir, municipios con cierta envergadura, si lo comparamos con las empresas más grandes del sector privado, era el 28% de las mismas las que disponían de un sistema propio de calidad.

Las certificaciones ISO de Calidad estaban en uno de cada tres centros deportivos y solo está en el 6% de los centros municipales de Andalucía. En ambos sectores, la metodología EFQM, que tuvo cierto auge a principios del siglo XX, no ha calado en el sector de los centros deportivos, ni privados ni públicos. Entorno al 4% de ambos sectores disponen de otros sistemas de calidad.

Figura 79

Disposición de sistema de gestión de la calidad en el sector privado y público deportivo

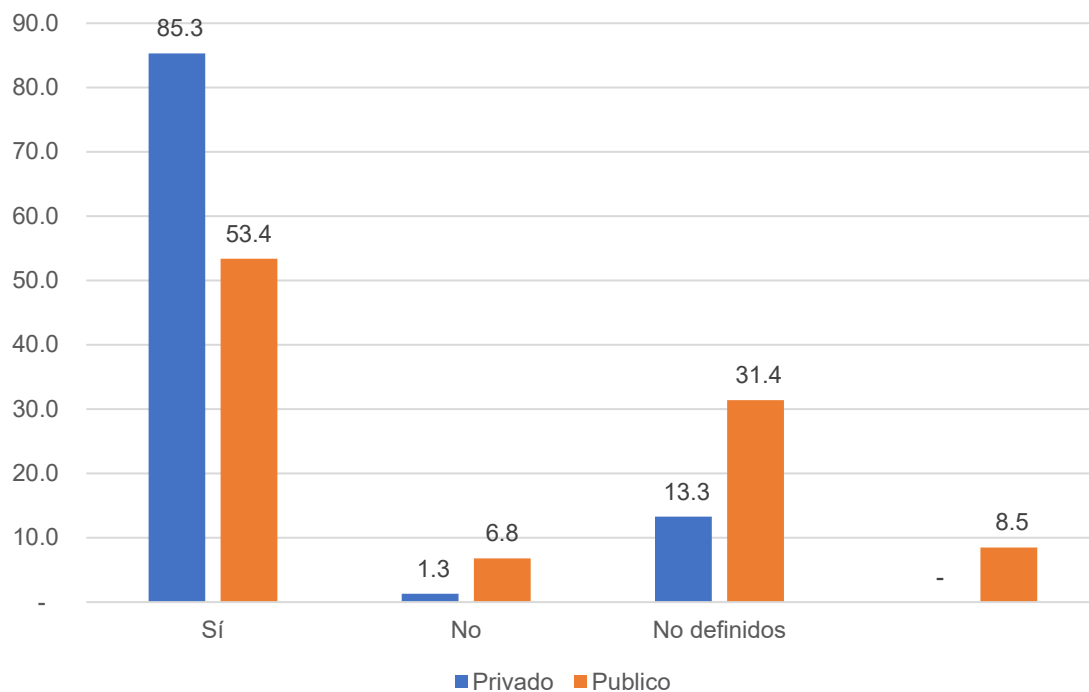


8.2.1.10. Conocimiento De La Misión, Visión Y Valores

La alineación de todos los trabajadores hacia unos objetivos comunes, compartiendo una misma misión y visión ayuda a motivar a la plantilla, muchos organismos públicos y empresas privadas lo tienen definido, pero queríamos saber si los gestores lo conocen, y la gran mayoría indica que sí, indicando sólo uno de cada diez que su organización no los tiene definidos. En el sector público el porcentaje que indica que no están definidos es el triple, en uno de cada tres organismos. Al menos, en aquellos municipios andaluces que sí los tienen definidos, los gestores públicos si conocen la misión, visión y valores, con un porcentaje muy bajo de los que indican que no los conocen.

Figura 80

Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los gestores privados y públicos



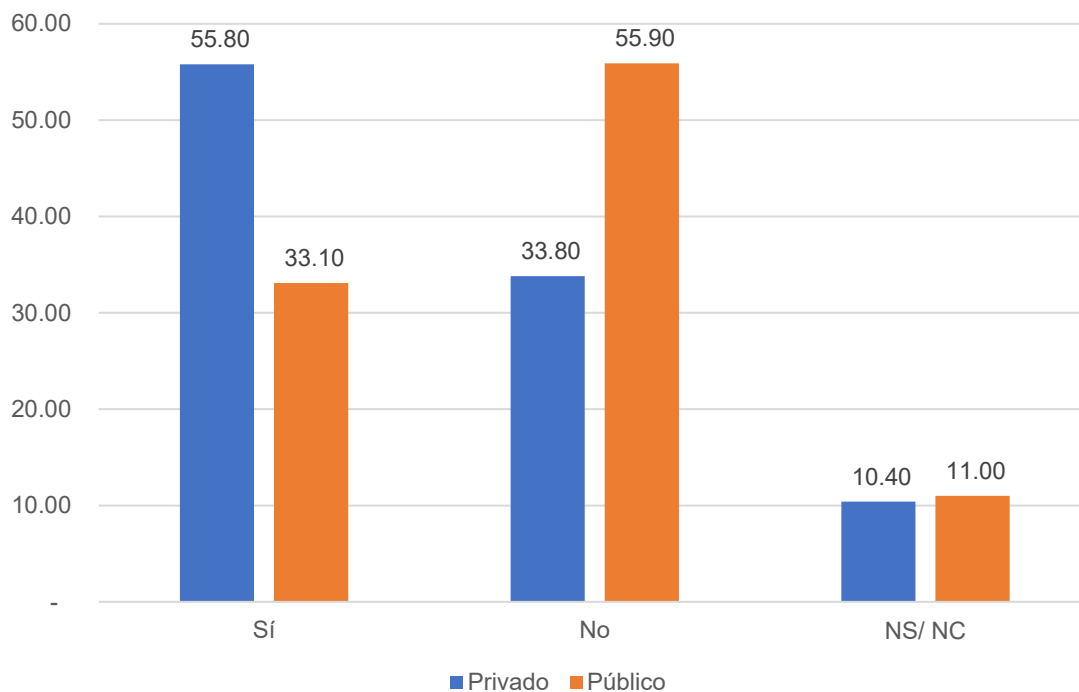
8.2.1.11. Utilización De Mapas De Procesos

Otro ítem analizado es la utilización de los mapas de procesos en el desarrollo de algún procedimiento, algo más de la mitad de los gestores indican que usan los mapas de procesos, siendo los gestores con titulación universitaria los que lo usan más de forma significativa.

Con respecto a los gestores municipales del estudio andaluz de González-Naveros (2015), encontramos los datos contrarios, es decir, algo más de la mitad (56%) de los gestores públicos indican no usarlos y uno de cada tres sí los utiliza (33%), mientras que en ambos casos entorno al 10% no saben/ no contestan.

Figura 81

Utilización de mapas de procesos por los gestores privados y públicos



8.2.1.12. Estudio En La Población

Hemos querido saber si los centros deportivos privados realizan estudios entre sus usuarios o su área de influencia, en cuanto al impacto que el programa de actividades tiene o los hábitos o demandas de la población.

Con respecto a la **Medición Del Impacto De La Programación Deportiva En El Entorno**, puede ser un buen indicador para la toma de decisiones, por lo que el cuestionario recogía esta pregunta. Hemos visto en el capítulo de resultados cuantitativos que está igualado el porcentaje de gestores que lo miden con el que no, con el 43% en cada caso, y con respecto a la realización de **Estudios De Hábitos O Demandas De La Población**, los datos son muy similares, aunque en este caso un 47% indican que “Sí” los realizan y un 43% indican que “No”.

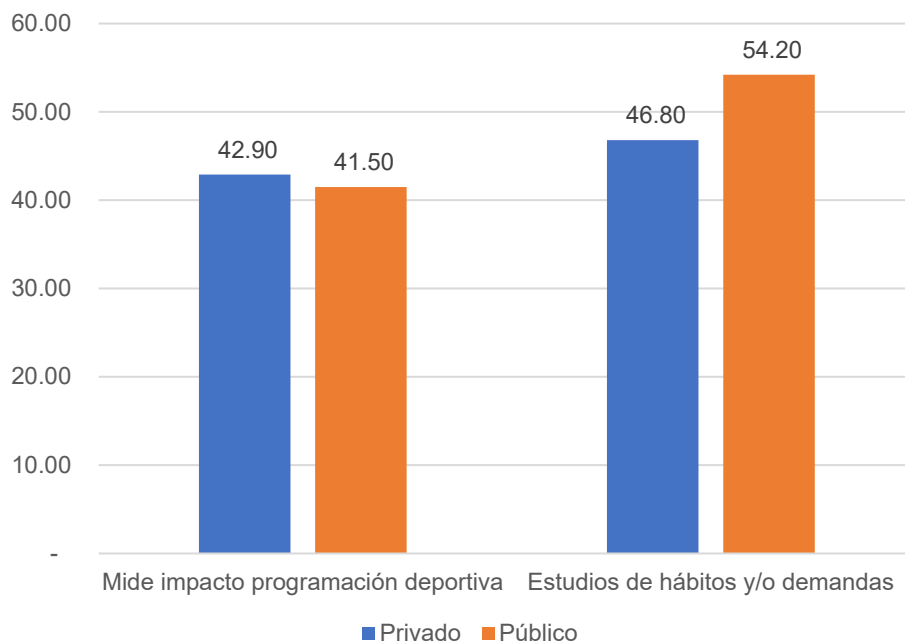
Recordemos que cuando preguntábamos a los gestores si realizaban actividades científicas, el 85% indicó que no, sin embargo, casi la mitad afirman que realizan estudios de la programación deportiva o hábitos y demandas, pero quizá no consideren que estas acciones tienen el rigor para considerarlas actividades científicas.

Los gestores de centros deportivos deben planificar actividades para una población que busca la mejora de la condición física desde un punto de vista de mejora de la salud, principalmente, por lo que uno de sus objetivos debe ser disponer de actividades y servicios que necesiten sus clientes o sus potenciales clientes, no solo desde el punto de vista de la condición física, sino de la nutrición, relajación, socialización, etc., en definitiva, procurando instaurar buenos hábitos en la población desde un punto de vista holístico, ya que son varios los motivos para realizar actividad física (Sicilia et al., 2014). Los usuarios son diferentes según el modelo de negocio y por tanto los gestores deben analizar los hábitos de sus clientes y realizar una segmentación para adecuar la oferta deportiva (García-Fernández et al., 2018).

En la comparación con los gestores municipales andaluces, vemos en la Figura 82 que los resultados son muy parecidos en ambos sectores, si bien en el sector municipal se estudia algo más los hábitos y demandas de la población.

Figura 82

Porcentaje de gestores privados y públicos que realizan estudios de impacto o hábitos



En un estudio de los centros fitness de la Comunidad de Madrid (S. García, 2011), los datos son ligeramente superiores a los encontrados en esta tesis para los centros fitness de Andalucía, en ese caso el 50% realizaban estudios de satisfacción de los usuarios, y el 58% analiza los motivos de abandono de los clientes.

8.2.1.13. Programas y herramientas de gestión

Hemos preguntado si usan programas de gestión, y nueve de cada diez afirman que "Sí", y son numerosos los programas que usan, llegando alguno de los gestores a disponer de hasta cuatro distintos, porque la tecnología añade cada vez más valor a los centros deportivos (León-Quismondo et al., 2020a). El uso de estos programas ha

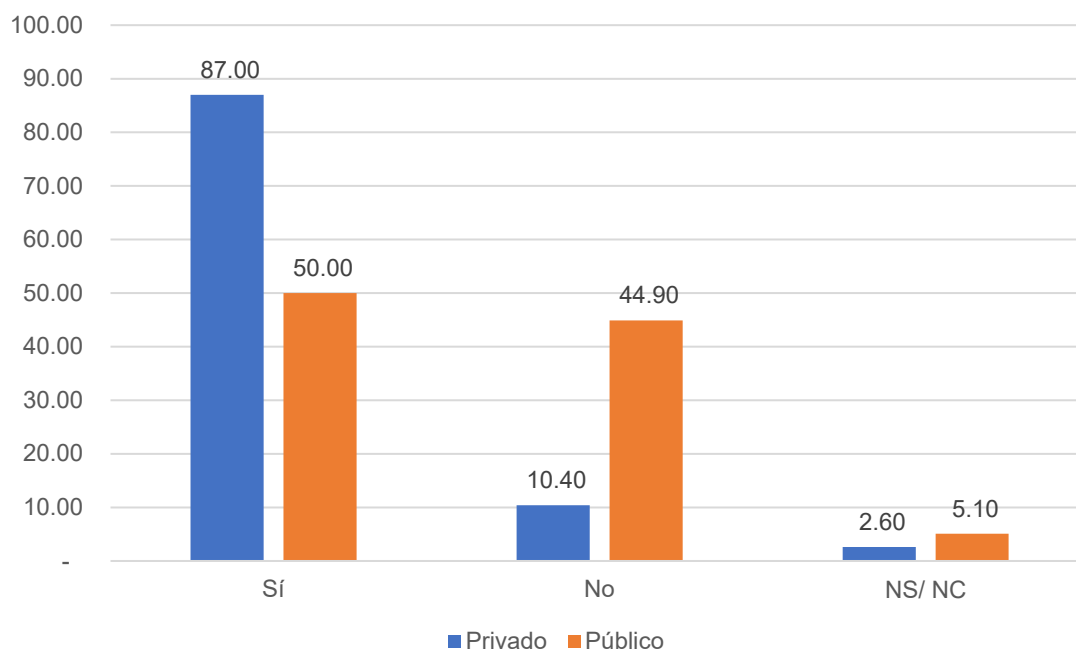
avanzado, siendo una demanda de los gestores hace algo más de una década (L. Gallardo, García-Tascón y Burillo-Naranjo, 2008)

El más habitual es Trainingym, un software online para la gestión de los socios que dispone de una app para mejorar la experiencia de los clientes, presente en uno de cada cuatro centros deportivos privados. Muy de cerca encontramos otro software para la gestión integral del centro, con módulo de facturación, llamado Provis. La mayor parte de los centros deportivos que tienen más de un programa disponen de estos dos mencionados, combinando la gestión de los socios con Provis y la experiencia del cliente con Trainingym.

En la sesión de debate los gestores expertos destacaron estos programas a la hora de comentar la importancia de los indicadores, ya que una de las características que suelen ofrecer es la visualización de datos en cuadros de mando para el gestor. En esta fase cualitativa, el software más nombrado también ha sido Trainingym.

Figura 83

Porcentaje de gestores privados y públicos que disponen de software de gestión



En el caso de los gestores municipales, como vemos en la Figura 83, son muchos menos los que indican disponer de este tipo de programas de gestión, siendo apenas la mitad los que afirman poder gestionar su servicio deportivo con software de gestión. En cuanto al programa más usado en la administración, es Cronos, usado en el 40% de los que usan este tipo de software, seguido de programas de elaboración propia en el 20% de los mismos. En el sector privado el uso de software propio asciende al 32% de los centros, en este caso lo tienen principalmente los centros que pertenecen a cadenas.

Hemos querido profundizar más sobre el uso de programas y hemos preguntado por el uso de diferente software en función de la funcionalidad, o bien la gestión tradicional o algo genérico como las hojas de cálculo o Excel.

El programa más usado son las “Hojas Excel en el 78% de los casos, aunque en la sesión de debate comentaba algún gestor que “ha ido en su trayectoria de más a menos en Excel” y ha sido gracias a disponer de otro software que le ayuda a registrar y analizar datos, es este caso se refería al ya mencionado “Trainingym” y a un programa específico para la gestión de indicadores en los centros fitness, denominado “FitnessKPI”. Observamos que los centros con menos socios, por debajo de 300, son los que significativamente usan menos Excel, ya que la gestión de este tipo de centro es mucho menor.

Entorno a la mitad de los centros privados usan software de gestión deportiva profesional y software de gestión de clientes, conocidos por las siglas en inglés CRM (Customer Relationship Management). Destaca la diferencia de uso del software de gestión deportiva profesional por sexo, siendo los hombres los que lo usan mucho más que las mujeres.

Si hacemos un resumen de los elementos de gestión global del centro en el sector deportivo privado, extraemos las siguientes conclusiones:

- ✓ Un tercio de los centros deportivos privados no disponen de un sistema de gestión de calidad, más acusado en los centros pequeños por número de socios.
- ✓ Los sistemas de calidad más implantados son ISO y los sistemas propios, siendo este último más frecuente en las cadenas de más de 20 centros.
- ✓ Los centros deportivos privados se preocupan por definir y divulgar la misión, visión y valores de sus empresas, ya que son conocidos por ocho de cada diez gestores.
- ✓ La mitad de los gestores utilizan mapas de procesos en algún momento de su gestión, sobre todo los titulados universitarios.
- ✓ Algo menos de la mitad de los gestores privados ha realizado estudios del impacto de su programación deportiva o de los hábitos y demandas de la población.
- ✓ El uso de software de gestión es generalizado en los centros deportivos privados, con diferentes funcionalidades.
- ✓ El software más usado, por uno de cada cuatro centros deportivos es Trainingym, para mejorar la experiencia de los clientes y disponer de cuadros de mando para los gestores, a continuación, casi con el mismo porcentaje, Provis, un software (ERP) para la gestión de centro, facturación y control de accesos.
- ✓ A pesar de disponer de programas especializados para la gestión de centros deportivos, el mayor uso es de hojas de cálculo.

Las principales diferencias de los gestores de centros privados con el sector público en Andalucía, en municipios de más de 10.000 habitantes estudiados por González-Naveros (2015) son:

- Los centros deportivos privados disponen en el doble de los casos de un sistema de gestión, en comparación con el sector público.
- Son muchos menos los gestores municipales que reconocen que sus entidades tienen definidos la misión, visión y valores que los gestores de centros privados.
- Ambos colectivos realizan, solo en la mitad de los casos, estudios de impacto o evaluación de la demanda.
- Los gestores municipales disponen en menor medida de software de gestión que los gestores privados.

8.3. Discusión Del Objetivo 3: Estructura organizacional, formas de comunicación y coordinación con instituciones

6.6.11. Discusión Del Objetivo Específico 3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media

Se han planteado varias cuestiones a los gestores privados de Andalucía para conocer las formas de organización de sus centros. Estas son las variables de análisis:

- Tipología
- Modelo de negocio
- Características de las cadenas
- Tamaño del centro según el número de socios
- El número de empleados

Analizamos los resultados del bloque II del cuestionario cuantitativo y un ítem del bloque VI, triangulándolo con las aportaciones cualitativas de los gestores de la encuesta autoadministrada y la sesión de discusión, para hacer la comparación con otros estudios similares.

Tabla 250

Fuente de datos para la organización de los centros deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque VI, recogido en el capítulo 5 apartados 5.6.11 al 5.6.16. y 5.6.20	Menciones en diferentes campos, principalmente en el campo 3 sobre herramientas de gestión.	

8.3.1.1. Tipología

Los centros objeto de estudio eran los centros privados, desde el punto de vista de la gestión, por lo que también se han incluido los centros de titularidad pública, pero con gestión privada, denominados centros concesionales, por ser la fórmula habitual la concesión administrativa. Un 30% de la muestra son centros concesionales y el 70% son centros privados.

Tabla 251

Características según la tipología del centro deportivo

Centros deportivos privados	Centros deportivos concesionales
Cuota < 30 €	Cuota <50€
Área de actividades: análisis de la realidad y el entorno*	Área de Actividades: Diseño de planes estratégicos
Área de RRHH: Eval. Desempeño*	Área de instalaciones: Reglamento, seguridad y normativas
Área de Marketing, ventas y calidad: Calidad del servicio*	Área de Marketing, ventas y calidad: Implantación de sistemas de calidad*
Área de Marketing, ventas y calidad: Atención a clientes*	
Área administrativa: Inscripciones*	Área administrativa: Normativa del centro
Low Cost, centros especializados y boutique	Medium

*Diferencias significativas $p < 0,05$

La primera diferencia que encontramos es el precio de la cuota media, ya que el 58% de los centros privados tienen cuotas por debajo de los 30 euros, mientras que los centros concesionales tienen la moda en las cuotas de “31-50 euros”, con el 53%. Por otro lado, hay numerosas funciones que los gestores desempeñan en mayor o menor

medida en función de la tipología, como se muestra en la Tabla 251, destacando que solo hay diferencias significativas en funciones que desempeñan más los gestores de centros privados. En cuanto a la clasificación por cuota, que se analizará en el siguiente apartado, anotamos que los centros low cost, especializados y boutique son preferentemente privados.

8.3.1.2. Modelo De Negocio

Este ítem, en el ámbito público, abordaba la gestión directa, indirecta o mixta, pero en nuestro caso, que estamos estudiando el sector privado, hemos analizado dos cuestiones, por un lado, si el centro es “privado” o “concesional”, y por otro lado, la clasificación subjetiva por cuota, es decir, existen informes que clasifican a los centros deportivos según su cuota (Valcarce y Javaloyes, 2012), distinguiendo gimnasios low-cost, con cuotas por debajo de 25 euros (Valcarce et al., 2020) o 30 euros (Cereijo et al., 2019); gimnasios medium, con cuotas intermedias, entre 30-50 euros y gimnasios premium, con cuotas superiores a 50 euros. Dentro de las cuotas por encima de los 50 euros también existen los centros boutique, más pequeños y con un servicio más personalizado, y los centros especializados, bien por actividad (pilates, yoga, entrenamiento HIIT, etc.) o por sector (mujeres, embarazadas, mayores, etc.).

La primera pregunta que hemos mostrado en los resultados es qué consideración tenían los propios gestores en cuanto a esta clasificación por cuota y la hemos comparado con la cuota media que nos han indicado.

Algo menos de la mitad de los gestores (42,1%), teniendo una cuota media “menor o igual a 30€”, se consideran centros médium. En la franja de cuotas medias de “31-50€”, queda un 7,7% de centros que todavía se consideran low cost, más de la mitad se consideran medium, que sería su categoría según esta clasificación por cuota que hemos

comentado y un 23,1% ya se consideran Premium. Comienzan a aparecer en esta franja los centros especializados y boutique, pero con poco peso. En las cuotas “superiores a 50€”, sí predominan centros premium y boutique.

Otro dato relevante es el modelo de negocio en función del número de socios, ya que hay una relación significativa. Uno de cada tres centros con 300 socios o menos es un centro especializado y otro tercio médium, el otro tercio se reparte. Más de la mitad de los centros de “301-1.000 socios” son centros médium. Si subimos a centros de entre “1.001-2.000” socios, casi la mitad son low cost y un tercio médium. Los centros más grandes, con “Más de 2.000” socios, son centros médium en un 50%. No hay por tanto una equiparación total a la cuota real y esta clasificación, si bien, cada vez se está diluyendo la separación entre cada tipo, apareciendo el concepto del low price, que estaría a medias entre el low cost y el gimnasio médium.

Si considerásemos los valores intermedios de cada rango para hacer una estimación de la cuota media de la muestra, obtendríamos que los centros privados de Andalucía de nuestra muestra tienen 33,6 euros de cuota media mensual, cifra similar a otro estudio que analiza los centros de toda España, siendo la cuota para los centros privados de 36,8 euros y en las instalaciones deportivas públicas de 31,4 euros (Santacruz et al., 2021). Los precios varían en función de la región, y en el estudio realizado en los centros fitness de la Comunidad de Madrid, la cuota media era de 53,47 euros (García, 2011), si bien en ese momento no había emergido todavía los centros low cost con tanta fuerza, y actualmente esta comunidad es la que más centros de este tipo dispone (Valcarce et al., 2020).

También hemos relacionado el modelo de negocio con el tipo de gestión y ocho de cada diez centros low cost son privados. Tanto los centros médium como los Premium

tienen una relación de 60% de privados y 40% de concesionales y todos los centros, analizados del segmento boutique o especializados, son privados.

Examinando la proporción de nuestra muestra, el 42% son centros médium, un 32% centros low cost, un 14% Premium, 7% centros especializados y 5% boutique. No podemos establecer si la proporción de nuestra muestra representa la realidad de Andalucía porque no hay un censo oficial que nos indique el universo de centros deportivos, tan solo podemos concluir que están representados todos los segmentos que se pretendían analizar.

El resumen del perfil del centro deportivo privado según la clasificación subjetiva por cuota, en la Tabla 252, es que los centros low cost tienen mayoritariamente cuotas por debajo de 30€, son privados y tienen más de 1.000 socios. En los centros médium las cuotas llegan hasta los 50€, aunque muchos de ellos están por debajo de los 30€, los hay privados y concesionales y suelen tener más de 2.000 socios. Los centros premium tienen cuotas por encima de los 31€, son privados y tienen más de 1.000 socios. Los centros especializados suelen tener hasta 300 socios, son privados y las cuotas superan los 30 euros.

Tabla 252

Resumen del perfil de los centros deportivos por clasificación de cuota subjetiva

Low Cost	Medium	Premium	Especializado
Cuota < 30 €	Cuota <50€	>30€	>30€
>1.000 socios	> 2.000 socios	>1.000 socios	1-300 socios
Privados	Privado- Concesional	Privados	Privados

8.3.1.3. Características De Las Cadenas

Los centros privados pueden ser independientes, pertenecer a una cadena pequeña o a una cadena grande, el 31,8% de nuestra muestra son centros independientes, datos muy cercanos al 29,7% encontrado por (García, 2011) en la Comunidad de Madrid. En función de esta variable, algunas respuestas de los gestores presentan datos significativamente distintos.

La cuota es un dato diferenciador de nuestra muestra con respecto al número de centros, ya que el 67% de los centros de cadenas de "Mas de 20 sedes" tienen cuotas de "hasta 30 euros". Los centros de cadenas de entre 2 y 20 sedes se reparten entre la cuota inferior (<30€) y la intermedia (31-50€), y los centros independientes están repartidos, por un lado el 40% tienen cuotas por debajo de 30 euros, pero también son los que tienen más peso en las cuotas más altas, por encima de los 50€, suponiendo el 55% de nuestra muestra.

Con respecto a la dedicación a las áreas funcionales, hay diferencias en el área económico financiera, ya que los gestores de cadenas de entre 2 y 20 sedes son los que más dedicación tienen, en segundo lugar los gestores de centros independientes, que tienen que atender estas cuestiones pero el menor tamaño de la empresa le implica una menor dedicación, y en tercer lugar, los centros de cadenas de más de 20 sedes, que a pesar de tener más volumen de negocio como empresa por el elevado número de sedes, suelen disponer de recursos centralizados para atender esta área. En cuanto a las funciones concretas dentro de las áreas, los centros de grandes cadenas (>20 sedes) participan más en la función de inscripciones, recordemos que son centros con cuotas bajas, muchos de ellos low cost, donde los gestores se tienen que implicar en funciones que en otros segmentos no participan tanto. En la función de elaboración de presupuestos, son los centros independientes donde los gestores se dedican en mayor

medida, en parte porque las cadenas suelen disponer de servicios centralizados de áreas como la financiera o recursos humanos.

Otro de los aspectos a destacar de las cadenas es que sus gestores la dan mucha más importancia al “Trabajo en equipo”, para el buen desempeño del puesto. Las cadenas de más de 20 centros son las que más disponen de programas de evaluación de desempeño, aun así, son solo seis de cada diez centros los que tienen este tipo de programas.

Son los centros que pertenecen a las grandes cadenas, con más de veinte centros, lo que disponen en mayor medida de sistemas de gestión propio de la calidad, dada la envergadura de la empresa, le supone un beneficio dedicar recursos a la elaboración de sistemas propios que se adapten mejor a sus características. Al igual ocurre con el software de gestión, siendo en este caso las cadenas de 2 a 20 centros los que mas disponen de un software propio, pero casi igualados a las cadenas de más de 20 centros, quedando los centros independientes casi a cero en este sentido.

En el próximo apartado veremos también que son las cadenas de más de veinte centros los que más usan la red social profesional LinkedIn y sin embargo los que menos usan Instagram para llegar a los usuarios.

Tabla 253

Resumen del perfil de los centros deportivos por número de sedes

1 sede	2-20 sedes	>20 sedes
Cuota < 30 € y > 50 €	Cuota <50€	<30€
Privados	Privado- Concesional	Privados
Función Presupuestos	Función Trabajo en Equipo	Función inscripciones
	Software propio de gestión	Evaluación desempeño
		Software propio de calidad y de gestión

8.3.1.4. Tamaño del centro según el número de socios

Otro de los análisis que realizamos es el tamaño del centro en función del número de abonados que tiene. Nuestro estudio tiene una muestra de conveniencia y nos hemos dirigido a los centros más grandes de cada municipio, para asegurarnos que dispongan de un gestor que se dedique exclusivamente a funciones de gestión, por eso no coinciden los datos de tamaño por número de socios con otros estudios como el elaborado por Observatorio del Deporte Andaluz (ODA) (2020), donde encontró que el 84% de los centros tenían menos de 300 socios, ya que se dirigieron a todos los negocios fitness. En nuestro estudio solo el 19% tienen menos de 300 socios, considerándose microcentros; el 18% tienen entre 301 y 1.000 socios; el 25% tiene entre 1.001 y 2.000, y el 38% más de 2.000 socios, aunque en los datos detallados vemos que en esta última categoría la mayor parte de los centros tienen entre 2.001 - 5.000 socios y que son muy pocos los centros deportivos con más de 5.000 socios, solo el 5% del total. Si consideramos el valor central de cada rango, se establecería que la media de los centros deportivos de nuestra muestra es de 2.183 socios, dato muy cercano al encontrado por Santacruz et al. (2021) en un estudio sobre los centros deportivos en España, con 2.297 socios de media para centros privados.

Los centros más pequeños, según el número de socios, tienen algunas características singulares, como el tipo de contrato de los gestores, que son el 76% autónomos.

También son diferentes los puestos, en nuestra muestra el 85% de los gestores que han respondido la encuesta de centros con 300 socios o menos tienen puestos de dirección y solo el 15% tienen puestos de coordinación. Conforme aumenta el número de socios, los centros deportivos necesitan tener una mayor estructura y aumenta el porcentaje de dichos puestos. En los centros más grandes, con más de 2.000 socios, los

puestos de coordinación son el 67% y los puestos de dirección suponen el 33%, es decir, hay dos puestos de coordinación por cada puesto de dirección.

En cuanto a los programas de motivación para empleados, los centros con 300 socios o menos son los que más disponen de retribución variable, muy igualados a los centros con 1.001 a 2.000 socios, ambos rondando el 50%.

Con respecto a las funciones específicas, hay tres que presentan diferencias significativas según el número de socios. La primera es el diseño y construcción de instalaciones, donde los gestores de los centros con menos socios (1-300) son los que más dedicación tiene, ya que hemos visto que hay un alto porcentaje de autónomos en este rango, y por tanto se implican con el diseño o reformas que hagan en sus propios negocios. En segundo lugar, la función de análisis de la realidad y del entorno, dentro del área de planificación de actividades, en el que son los gestores de los centros con más socios los que tienen una mayor dedicación, debiendo ocupar grandes espacios de sus instalaciones y por tanto teniendo que atender más a las demandas de la población. Y en último lugar, la función de determinación de funciones de puesto de trabajo, siendo los gestores de los centros con menos socios (1-300) lo que más dedicación tienen, aunque pueda parecer paradójico, pero es que los centros con mayor tamaño suelen tener una mayor estructura, como hemos comentado al analizar la diferencia por el puesto.

A modo de resumen, vemos en la Tabla 254 que en los centros con menos de 300 socios predominan los autónomos, los gestores con puestos de dirección, es decir, Propietario/ Socio, Gerente o Director General y la mitad de ellos tienen programas de motivación a los empleados mediante retribución variable. Dos de las funciones las realizan con mayor asiduidad estos gestores con menos de 300 socios son la implicación en el diseño/ construcción de instalaciones y la determinación de los puestos de trabajo. En el resto de los centros el tipo de contrato habitual es por cuenta ajena, y conforme

aumentan los socios, va siendo necesaria una mayor estructura, aumentando el porcentaje de gestores en puestos de coordinación, como son los Directores Técnicos, Coordinadores/ Responsables de área, Jefes de departamento y otros. Los centros de 1.001 a 2.000 socios también usan la retribución variable como elemento de motivación a los empleados y los centros con mas socios tienen una mayor dedicación al análisis de la realidad y del entorno.

Tabla 254

Resumen del perfil de los centros deportivos por número de socios

1-300	301-1.000	1.001-2.000	>2.000
Autónomos	Trab. Cuenta Ajena	Trab. Cuenta Ajena	Trab. Cuenta Ajena
Puestos dirección 85%	Dirección 50% - Coordinación 50%	Dirección 40% - Coordinación 60%	Dirección 33% - Coordinación 67%
Retribución variable		Retribución variable	
Diseño y construcción de instalaciones			Análisis de la realidad y del entorno
Determinación de funciones de puesto de trabajo			

8.3.1.5. El Número De Empleados

Al igual, que comentábamos con el número de socios, nuestra muestra no es similar a la de otros estudios, al ir enfocada a los centros deportivos de mayor tamaño, por lo que el número de gestores que disponen de menos de 5 empleados es solo del 13%,

frente al 85% que representaba el estudio del ODA (2020), dos de cada tres centros de la muestra se concentran en plantillas entre 21 y 40 trabajadores.

Una de las variables que destaca es la de posesión de un título universitario, que crece conforme aumentan los empleados, por lo que consideramos que el mercado exige más cualificación cuanto mayor es la plantilla del centro, siendo el 93% de los gestores de centros de más de 40 empleados, titulados universitarios, mientras que en los centros de 20 empleados o menos, solo alcanzan el 52,4%.

Las funciones que destacan según el número de empleados son la de gestión administrativa de la normativa del centro deportivo, donde son los gestores que tienen entre 21-30 empleados los que más le dedican su tiempo al igual que a otras tareas administrativas más genéricas. También ocurre esta tendencia en otras funciones, pero sin diferencias significativas. Quizá las estructuras de los centros no se dimensionan correctamente conforme van creciendo. Al ir aumentando la plantilla, la carga administrativa de los gestores va en aumento, un 53% en los centros de 1 a 20 empleados, teniendo su máxima carga en los centros de 21-30 empleados, un 91% se dedican siempre o casi siempre a tareas administrativas. A partir de ahí vuelve a bajar la carga al 55% en los centros de 31-40 empleados y baja todavía más, al 45% si los empleados son más de 40. A partir de 31 empleados las estructuras crecen y, como hemos comentado antes, los centros al crecer en número de socios aumentaban en porcentaje de puestos de coordinación.

En cuanto a las formas de comunicación, como veremos más adelante, usan preferentemente Instagram, aunque algo menos los centros con 31-40 empleados y realizan la captación de clientes con programas de referidos sobre todo los centros con menos empleados, de 1 a 20 y los de 31 a 40.

El resumen lo tenemos en la Tabla 255, donde vemos que cuantos más empleados hay, más gestores con titulación universitaria, también se observa un exceso de carga en tareas administrativas en los centros de hasta 30 empleados y a partir de ahí, la mayor estructura de puestos de gestión reduce dicha carga administrativa.

Tabla 255

Resumen del perfil de los centros deportivos por número de empleados

1-20	21-30	31-40	>40
Tit. Universitaria 52%	Tit. Universitaria 67%	Tit. Universitaria 86%	Tit. Universitaria 93%
	Normativa del centro deportivo		
Otras tareas administrativas 53%	Otras tareas administrativas 91%	Otras tareas administrativas 55%	Otras tareas administrativas 45%
Programa de referidos		Programa de referidos	
Instagram	Instagram		Instagram

6.6.12. Discusión Del Objetivo Específico 3.2. Conocer Las Formas De Comunicación Más Empleadas Por Los Gestores Deportivos En El Desempeño De Su Labor

Para lograr estudiar este objetivo hemos analizado las formas de comunicación de los gestores para captar clientes y el uso que hacen de las redes sociales. Podemos ver

en la Tabla 256, que nos hemos servido de los datos recogidos en la fase cuantitativa y se analizan junto a las opiniones de los gestores de las dos fases cualitativas, comparándolo con otros estudios similares.

Tabla 256

Fuente de datos para la comunicación de los gestores deportivos privados

Cuestionario Cuantitativo	Encuesta autoadministrada	Sesión de Discusión
Bloque VI, recogido en el capítulo 5 apartados 5.6.16. y 5.6.17.		Menciones en diferentes campos.

8.3.1.6. Formas De Comunicación Para La Captación De Clientes

El mundo digital está transformando muchos de los sectores, también el del fitness, en el que hemos visto que entre las tendencias del sector de los últimos años ocupaba uno de los primeros puestos la tecnología, en el informe de las Tendencias del Fitness, que elabora el American College of Sport Medicine anualmente (Thompson, 2021), establece como la primera del ranking para 2021 el entrenamiento online y la segunda la tecnología portátil, en sexto lugar se encuentra el entrenamiento virtual y en el puesto doce las apps de fitness. Nos hemos preguntado si también ha llegado el marketing digital a los centros deportivos privados.

La primera acción de captación de los gestores deportivos es la de utilizar las redes sociales y página web, pero sin una estrategia definida, indicada por tres de cada cuatro gestores, y casi la mitad han señalado usar estrategias de marketing digital. Vemos que se usa el mundo digital para la captación de clientes, pero sin una estrategia definida, y es que comentaban los gestores en las fases cualitativas que una de las áreas donde más se han formado y más deben seguir formándose es la de marketing. Uno de los gestores opinaba en la encuesta autoadministrada que “hay mucho camino por recorrer

en el ámbito de la gestión, la organización de recursos, el marketing y la comunicación”. En cuanto a la dedicación, también se ha comentado en el análisis por áreas, la alta dedicación a las funciones de “promoción, comunicación y publicidad”, y los gestores en la encuesta autoadministrada destacaban una alta dedicación al marketing y la comunicación. León-Quismondo et al. (2020) detectaron que en marketing los centros deportivos privados todavía tenían un predominio de las estrategias offline, pero cada vez más con una inclinación al marketing online.

Aunque hay que destacar que no todos los centros usan esta acción por igual, siendo los centros con menos de 2.000 socios los que más la usan, sobre todo los que tienen entre 301-1.000 socios (100%), mientras que los centros con más de 2.000 socios utilizan las redes sociales y la página web sin estrategia en un 60%.

La segunda forma de comunicación más habitual es la tradicional en el sector, la de boca – oreja, es decir, campañas de referidos en las que clientes invitan a amigos a probar el centro. Y es que un cliente satisfecho es el mejor embajador del centro deportivo y así lo indicaban varios gestores cuando les preguntábamos por los sistemas de calidad, y se referían a la encuesta NPS (Net Promoter Score) que realizaban con sus clientes. La satisfacción de los clientes se mide desde el punto de vista de si el cliente recomendaría el centro deportivo a un familiar o amigo. La invitación de estos “promoters” a un amigo tiene un doble beneficio, por un lado, se le pide a un cliente que está contento con el servicio que traiga a alguien a probar, presuponiendo que le hablará bien del centro y le ayudará a integrarse, pero es que además la adherencia al centro aumenta cuando se acude al centro deportivo en grupo, por lo que, si finalmente se inscribe, ambos se ayudarán a mantener el hábito deportivo.

Pero si analizamos esta estrategia de referidos por el tamaño del centro en función del número de empleados, vemos que no todos lo utilizan en la misma proporción, ya

que son los centros con 1-20 empleados y los de 31-40 los que más lo utilizan, por encima del 80%, mientras que los de 21-30 empleados, solo lo usan la mitad.

Un 40% de los gestores aseguran que siguen utilizando los medios offline como cartelera o buzono, y es que una de las principales razones de inscripción al centro deportivo es la cercanía, por lo que siguen usando procedimientos tradicionales de llegar con publicidad a papel a las zonas de influencia. Aunque debemos también indicar que uno de cada cuatro usa el correo electrónico para la captación de clientes.

Una de las estrategias usadas por el 17% de los gestores es la organización de eventos, donde los centros con cuotas superiores a los 50€ la han realizado en un 60% de los casos.

Hay algunas técnicas menos usadas (10%), como las alianzas con empresas locales para la divulgación del centro deportivo, que la usan más los menores de 40 años y con experiencias menores a 15 años; o los convenios directos con empresas, ofreciendo beneficios a los empleados, utilizada preferentemente por mujeres.

Si comparamos estos datos con los del estudio de los gestores municipales de Andalucía (González-Naveros, 2015), vemos diferencias importantes, pero hay que destacar dos aspectos, el primero es que las opciones no eran las mismas, ya que este apartado ha sido uno de los modificados por los paneles de expertos, uniendo en una sola las respuestas de publicidad a papel, uniendo el uso de web y redes sociales pero diferenciando la estrategia o no, etc. Además, en los cinco años que han transcurrido entre ambos estudios, los métodos de marketing han evolucionado hacia el mundo digital. Dicho esto, en el colectivo municipal, la primera de las opciones de captación era la cartelera, con el 68%, en segundo lugar, las redes sociales, con el 49% de los gestores, por encima incluso de la página web y en tercer lugar el correo electrónico.

8.3.1.7. Utilización De Las Redes Sociales

Otro de los aspectos analizados es el uso que realizan los gestores de las redes sociales en el desempeño de sus funciones. Ocho de cada diez gestores usan Facebook e Instagram, quedando LinkedIn en un tercer puesto con el 29% y casi sin uso la red Twitter. Una de las variables que influye en el uso de una red u otra es el número de sedes de la empresa, Tabla 257, siendo los gestores de centros con 2-20 sedes los que más usan Instagram y los gestores de las grandes cadenas (>20 centros) los que más usan LinkedIn.

También por número de empleados cambia el uso de Instagram, siendo los centros con 1-20 empleados los que los usan en todos los casos y los de 21-30 empleados al 92%.

En la comparación con los gestores municipales, la primera en 2015 era Twitter, seguida de Facebook. En este caso las comparaciones serían menos exactas por el cambio que se produce con el tiempo para el uso de una red u otra. Ese mismo año, un estudio sobre las redes sociales en centros deportivos (García-Fernández et al., 2015), otorgaba a Twitter una gran importancia, siendo junto a Facebook la que más ayudaba a crear una imagen de marca, pero las redes sociales evolucionan rápido.

En 2015 Twitter era la tercera red social, y poco después, en 2016, esta red social era superada en número de usuarios por otras como Instagram y actualmente, según el informe Digital de We Are Social (2021) surgen otras en creciente uso como Tik Tok. Esto quiere decir que los gestores necesitan estar en constante evolución para usar las redes sociales con sus clientes, porque los que se centraban en 2015 en Twitter, en 2021 debe estar en Instagram, Pinterest o Tik Tok. Las redes sociales deben incluir la posibilidad de interacción con los usuarios del centro y ayudará a mejorar la imagen de marca para aumentar la recomendación de los clientes (León-Quismondo et al., 2020a).

Tabla 257*Resumen del uso de las redes sociales*

Facebook	Instagram	Linkedin
Todos	2-20 sedes	>20 sedes
Todos	< 30 empleados	

Si hacemos un resumen del uso de estrategias de comunicación por los gestores deportivos privados de Andalucía, extraemos las siguientes conclusiones:

- ✓ Las formas de comunicación para captar clientes van introduciendo técnicas de marketing digital, pero la mayoría sin estrategias definidas.
- ✓ Los gestores indican que realizan formación en marketing y comunicación y que es un área a la que se le debe dedicar tiempo de aprendizaje y de trabajo.
- ✓ Todavía se siguen usando técnicas más tradicionales como la cartería o el correo electrónico.
- ✓ Las campañas de referidos, en el que clientes actuales invitan a amigos o familiares, siguen siendo una de las principales estrategias de captación.
- ✓ Las redes sociales más usadas por los gestores son Facebook e Instagram, esta última es más utilizada por gestores de cadenas de 2-20 sedes y con menos de 30 empleados en el centro.

6.6.13. Discusión Del Objetivo Específico 3.3. Indagar Acerca De Los Niveles De Coordinación Con Diferentes Instituciones O Entidades Más Habituales Para Los Centros Deportivos de Gestión Privada

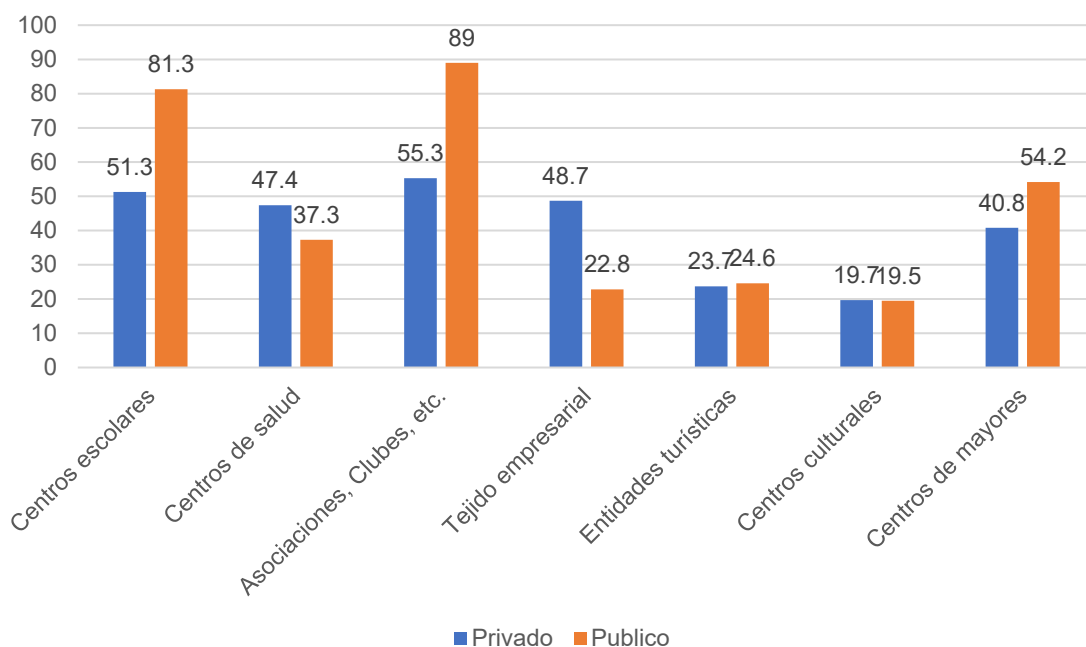
La realización de acuerdos con diferentes entidades puede ayudar mejorar la imagen del centro, a conseguir nuevos clientes o a obtener alianzas que puedan ayudar a la obtención de recursos.

Hemos analizado la importancia que otorgan los gestores a la coordinación con cada sector teniendo en cuenta las dos respuestas más altas, encontrando cuatro en los que entorno a la mitad les genera interés, por orden son las asociaciones y clubes, los centros escolares, el tejido empresarial y los centros de salud.

El interés por los centros escolares es distinto en función del tipo de puesto, si bien todos los puestos coinciden en el porcentaje de respuestas positivas, los puestos de coordinación indican en un 25% que no tienen casi ningún interés.

Figura 84

Importancia de los gestores privados y públicos a los acuerdos con diferentes sectores



Si comparamos estos datos con los gestores deportivos municipales de Andalucía, vemos en la Figura 84 que en el sector público hay mayor interés que en el privado por las “Asociaciones, clubes, etc.” y los “Centros escolares”. También en el caso de los “Centros de Mayores” tienen más interés los gestores municipales. Lo que sí coinciden ambos sectores es en señalar como los dos sectores más interesantes son las “Asociaciones, clubes” y los “Centros escolares”, y como menos interesantes los “Centros culturales” y las “Entidades turísticas”. El único sector que tiene más interés para los gestores privados que los públicos es el “Tejido empresarial”.

QUINTA PARTE:

CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS DE

FUTURO Y TRANSFERENCIA DE LA

INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO IX:

CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE

FUTURO

<i>CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO</i>	683
9.1. Conclusiones	685
9.2. Limitaciones Del Estudio	707
9.3. Transferencia De La Investigación	713
9.4. Perspectivas De Futuro De La Investigación Y Gestión Deportiva	725
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	729
<i>ANEXO I: CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE DATOS CUANTITATIVOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS DEOPORTIVOS PRIVADOS: GESPORTFITNESS</i>	761
<i>ANEXO II: ENCUESTA AUTOADMINISTRADA PARA LA RECOGIDA DE DATOS CUALITATIVOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS</i>	779
<i>ANEXO III: PRODUCCIÓN CIENTÍFICA RESULTANTE DE LA TESIS</i>	783
<i>IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS EN ANDALUCÍA</i>	804

9.1. Conclusiones

A continuación, presentamos las conclusiones de este estudio, que den respuesta a cada uno de los objetivos generales y específicos.

OBJETIVO GENERAL 1: Conocer el perfil personal, formativo y laboral de los gestores deportivos de centros privados en Andalucía, así como su experiencia laboral y motivaciones en el desempeño de su profesión.

1.1. Conocer el perfil personal, laboral y su experiencia en el puesto de trabajo de los gestores deportivos privados de Andalucía.

Perfil personal

- ✓ Referente al sexo, los gestores deportivos privados son mayoritariamente hombres.
- ✓ La edad más frecuente es entre los 30 y 39 años. Entre los 30 y los 49 años se encuentra el 75,4% de la muestra.
- ✓ Edad media estimada de 37,64 años.

Perfil laboral

- ✓ Hay varios puestos que desarrollan funciones de gestión deportiva, desde los Coordinadores o Responsables de Área hasta los Directores Técnicos, Gerentes, o responsables máximos del centro/ empresa, denominados Director General, Propietario o Socio.
- ✓ Los puestos de Coordinación tienen menos presencia en los centros con menos socios.
- ✓ Las mujeres desempeñan en mayor medida puestos de Coordinación/ Responsable de Área y Propietario/ Socio.

- ✓ Los Directores Técnicos y Gerentes poseen en mayor medida estudios universitarios y los Propietarios/ Socios y Coordinadores/ Responsables de Área son los que tienen menos representación de titulados universitarios.
- ✓ La mayor parte de los gestores disponen de contrato indefinido a tiempo completo y un 25% son trabajadores autónomos.
- ✓ Los autónomos gestionan mayoritariamente centros de 1 a 300 socios, la mitad de no tenían ninguna experiencia previa en gestión deportiva.
- ✓ La mitad de los gestores han accedido al puesto ascendiendo verticalmente dentro de su propia empresa, siendo el Director General el que mayor contratación directa externa dispone.
- ✓ La satisfacción laboral de los gestores es alta, siendo la autonomía en la toma de decisiones el ítem mejor valorado y el salario el peor.
- ✓ La mitad de los gestores privados de Andalucía consideran necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar sus intereses y derechos.
- ✓ Hay un porcentaje muy bajo de afiliación a colectivos profesionales por parte de los gestores deportivos privados, siendo los hombres y los puestos de dirección las más proclives a adherirse a estos colectivos.

Experiencia en gestión deportiva

- ✓ La experiencia en el puesto aporta un gran valor al gestor, pero es muy difícil adquirirla, solo mediante prácticas en los estudios universitarios de ciencias de la actividad física y del deporte.
- ✓ Lo más habitual y recomendable es adquirir experiencia en el sector, aunque no sea de gestión, compatibilizando los estudios universitarios con trabajos de instructor o técnico de sala y ascender a puestos de coordinación.

- ✓ La antigüedad en el puesto mas repetida es de 5 a 9 años, existiendo pocos gestores con carreras en el mismo puesto superiores a los 15 años.
- ✓ La edad está directamente relacionada con la antigüedad en el puesto, siendo los gestores de más edad los que tienen carreras más longevas en gestión, es decir, la decisión de comenzar esta profesión se produce de joven, por vocación y pasión.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- En el sector privado es menos acusada la diferencia de sexo, habiendo más de presencia de mujeres.
- La edad media es ligeramente inferior en el sector privado.
- La antigüedad en el puesto actual es menor en los gestores privados, pero éstos tienen igual o mayor experiencia anterior en el gestión, es decir, los gestores municipales tienen carreras más largas en el mismo organismo y los privados cambian de empresa.

1.2 Determinar la formación de los gestores deportivos privados de Andalucía, así como las estrategias formativas más adecuadas para el desempeño de su profesión.

Formación del gestor

- ✓ La mayor parte de los gestores disponen de estudios universitarios, siendo la licenciatura o grado en ciencias de la actividad física y del deporte la titulación más frecuente.
- ✓ Hay cuatro variables que condicionan la posesión de titulación universitaria, siendo más frecuente en mujeres, en menores de 40 años, en centros con más de 40 empleados y en los puestos de director técnico.

- ✓ Ninguna titulación cubre todas las necesidades formativas del gestor, que según el puesto específico pueden variar. Aun así, el grado en ciencias de la actividad física y del deporte es la titulación deseable para el puesto de gestor.
- ✓ Es muy importante complementar la formación reglada con algún máster complementario, siendo el preferente uno genérico de gestión deportiva o alguno específico según la formación básica.
- ✓ Se aprecia una mejora en la formación con respecto a estudios anteriores, que implica una mejora en la profesionalidad del sector.

Formación continua

- ✓ Es fundamental realizar una constante formación continua, habiendo participado casi todos los gestores en alguna formación en los dos años anteriores.
- ✓ Poco más de la mitad de las empresas disponen de un plan de formación, por lo que son los propios gestores los que se encargan de su actualización.
- ✓ La colaboración con otros gestores es considerada una forma muy útil de seguir aprendiendo, pero la mitad de los gestores deportivos privados reconocen que sólo lo hacen cuando coinciden en actividades formativas.
- ✓ Las principales objeciones para no realizar más formación son el elevado precio, la dificultad para compatibilizar trabajo y estudios y la falta de tiempo.
- ✓ Los gestores deportivos privados prefieren la modalidad online para seguir formándose, seguido de los seminarios y la formación presencial.
- ✓ Los gestores con puestos de dirección deben complementar su formación en ventas/marketing y contabilidad/ finanzas y los puestos de coordinación en procedimiento administrativo y TICs.

- ✓ La formación complementaria en coaching, entendido como gestión de personas y habilidades sociales, tiene un alto interés para todos los gestores.
- ✓ Los gestores de cadenas de más de veinte centros tienen otras necesidades formativas, ya que suelen tener unos servicios centralizados que se ocupan de las finanzas, siendo para ellos prioritaria la formación en Coaching, procedimiento administrativo e idiomas.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- El número de licenciados es mayor en el sector privado que en el público, donde había un mayor porcentaje de diplomados y gestores con nivel de estudios de formación profesional/ ciclo formativo.
- La titulación más frecuente entre los gestores públicos era la de diplomado en magisterio de educación física y en los gestores privados es la de grado en ciencias de la actividad física y del deporte.
- Los motivos por los que no hacen más formación ambos sectores son distintos, mientras que los gestores privados alegan precio elevado, dificultad para compatibilizar trabajo y estudios y falta de tiempo, los gestores municipales indican propuestas poco interesantes como principal razón y el elevado precio como segunda.
- La modalidad preferida por los gestores municipales es la presencial, la del sector privado es la modalidad online.
- Las materias complementarias a la formación de los gestores privados son marketing/ventas y coaching como materias más importantes y los gestores públicos señalaban el procedimiento administrativo y legislación.

1.3 Describir las motivaciones de los gestores deportivos privados de Andalucía tanto para el acceso al puesto de trabajo, como para su desarrollo diario.

Motivaciones para ser gestor

- ✓ Las principales motivaciones para elegir la gestión deportiva de centros privados de Andalucía como su profesión es el gusto por el deporte, el interés/ vocación por gestionar/ organizar y Trabajar con grupos de personas.
- ✓ La motivación de gusto por el deporte es más elegida por hombres y puestos de dirección y lo describen desde el punto de vista de la pasión por el deporte.
- ✓ La motivación por el interés/ vocación por gestionar y organizar es más frecuente en las mujeres y se relaciona con la capacidad para asumir responsabilidades y el reconocimiento.
- ✓ La tercera motivación, trabajar con grupos de personas, es más frecuente en los gestores menores de 40 años y los puestos de coordinación. Se asocia al liderazgo de grupos, la colaboración y la comunicación.
- ✓ Se destaca el dinamismo del mercado y de la profesión como una motivación para elegir la gestión deportiva como carrera profesional.
- ✓ El principal aspecto para el adecuado desempeño del gestor deportivo privado es el “Trabajo en equipo”, principalmente en los puestos de coordinación (Director Técnico, de Departamento o Coordinador/ Responsable de área). Destaca también la “Pasión/ motivación personal”, entendida también como vocación hacia la gestión.
- ✓ Un segundo nivel de condicionantes para el puesto de trabajo sería el presupuesto, la libertad para planificar, la creatividad y ajustar las actividades a las necesidades reales.
- ✓ El programa de evaluación más empleado para la motivación de los empleados es la “Evaluación del desempeño”, principalmente en cadenas de más de veinte centros.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Las dos primeras motivaciones para ser gestor coinciden, pero la tercera para los gestores deportivos privados es “Porque me gusta trabajar con grupos de personas”, y la de los gestores municipales “Para propiciar hábitos saludables en la población”.
- El primer aspecto clave para el buen desempeño de los gestores privados es el “Trabajo en equipo” y para los gestores municipales es el “Presupuesto”, este aspecto ocupa el tercer lugar en el ámbito privado.

OBJETIVO GENERAL 2: Conocer la importancia que los gestores deportivos privados de Andalucía conceden a los indicadores de gestión, así como conocer las áreas de trabajo y los elementos de gestión estratégica empleados en el desempeño de su profesión.

2.1. Precisar la importancia que el gestor deportivo privado de Andalucía atribuye a los indicadores de gestión y la necesidad de una plataforma para su desarrollo.

Indicadores de gestión

- ✓ Los gestores deportivos privados consideran que es fundamental disponer de indicadores de gestión para la toma de decisiones.
- ✓ Los indicadores más interesantes para los gestores deportivos privados con los de Medios humanos/ instalaciones/ económicos y los de Satisfacción del cliente. En un segundo nivel de importancia, los indicadores de Resultados y los de Gestión de la Calidad.
- ✓ Los gestores expertos afirman que el exceso de datos no es positivo, ya que tienen poco tiempo para el análisis. Es crucial dedicar tiempo en definir y extraer los datos verdaderamente relevantes.

Plataformas online de indicadores

- ✓ Es muy importante disponer de plataformas que se integren con los datos del centro deportivo para obtener datos de forma ágil y rápida, disponiendo de cuadros de mando fácilmente interpretables.
- ✓ Los gestores privados disponen de herramientas para el cálculo y análisis de indicadores, sustituyendo las hojas de cálculo por soluciones comerciales específicas para centros deportivos.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los gestores municipales muestran en general menos interés por los indicadores de gestión que los gestores de centros privados.
- La prioridad de interés en los indicadores de distintas áreas es la misma en ambos sectores, a excepción de los indicadores sobre la satisfacción de los usuarios, donde los gestores privados muestran el doble de interés que los gestores deportivos municipales.

2.2. Delimitar las áreas las que dedican más tiempo los gestores deportivos de centros privados de Andalucía y analizar las funciones específicas de cada área y la importancia para cada gestor.

- ✓ En primer lugar, hay que resaltar que los gestores deportivos deben atender con una alta dedicación a diferentes áreas dentro de sus funciones habituales.
- ✓ Por orden de dedicación, los gestores deportivos dedican su tiempo a la Gestión de personal, Dirección de instalaciones, Planificación de servicios y actividades, Tareas directivas y administrativas, Ventas y marketing y Gestión económico – financiera.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los gestores privados tienen un grado de dedicación mucho mayor que sus homólogos municipales a la gestión de personal, la dirección de instalaciones y la ventas y marketing.
- La mayor dedicación de los gestores deportivos municipales es al área de tareas directivas y administrativas, mientras que esa área es la cuarta para los gestores deportivos privados.

A continuación, se presentan las conclusiones de las funciones específicas dentro de cada una de las áreas, ordenadas de mayor a menor dedicación.

Área de Recursos Humanos

- ✓ Es el área funcional que mayor grado de dedicación tienen los gestores deportivos de centros privados de Andalucía.
- ✓ Todos los gestores, sin diferencia con ninguna variable, tienen una alta dedicación a la gestión de personal. A pesar de la alta dedicación a la gestión de personal, los gestores manifiestan que les falta de tiempo para dedicarle aún más a sus trabajadores.
- ✓ Hay unanimidad en todos los gestores en las proporciones y la alta dedicación, no habiendo diferencias al relacionarlo con ninguna variable del gestor ni del centro.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- La dedicación del gestor deportivo municipal es menor en casi todas las funciones de éste área, aunque también presentan altos porcentajes de dedicación a la gestión de personal.

Área de equipamiento e instalaciones deportivas

- ✓ Al área de dirección de instalaciones se dedican frecuentemente dos de cada tres gestores, en mayor medida los puestos de propietario/ socio, gerente y director general.
- ✓ Entre las funciones específicas de equipamiento e instalaciones, destacan las tareas de “coordinación del mantenimiento” y “reglamentos, seguridad y normativas”. La variable que determina en mayor medida la dedicación a las funciones específicas es el puesto específico, siendo los gestores con cargos de dirección los que más se dedican a estas funciones.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los dos sectores coinciden en la función más realizada, la “coordinación del mantenimiento” y la que menos, lo relacionado con las “energías renovables y suficiencia energética”. Sin embargo, los gestores privados tienen una mayor dedicación a la “aplicación de las nuevas tecnologías” y los gestores públicos más dedicación a los “reglamentos, seguridad y normativas” y a los “pavimentos deportivos y maquinaria fitness”.

Área de planificación de actividades

- ✓ La planificación de servicios y actividades la realizan frecuentemente dos de cada tres gestores, sin diferencias por ninguna variable.
- ✓ Los centros privados elevan la frecuencia de dedicación a las funciones de planificación de actividades con respecto a los centros concesionales.
- ✓ La función estratégica la asumen los cargos con más responsabilidad del centro, los que hemos denominado puestos de dirección, confirmando que las habilidades

directivas necesarias cambian en función del nivel de responsabilidad del puesto, necesitando los gestores de menor responsabilidad más habilidades técnicas y los de alto nivel más habilidades de conocimiento.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- La búsqueda de nuevas tendencias y el diseño de planes estratégicos tienen menor dedicación en el ámbito público.

Área directiva-administrativa

- ✓ Algo más de la mitad de los gestores realizan siempre o casi siempre funciones del área de tareas directivas/ administrativas, siendo los gestores de 40 años o mayores los que tienen mayor grado de dedicación.
- ✓ Entre las funciones específicas del área de administración, las tareas que más se desarrollan son las “tareas administrativas” e “inscripciones”, seguidas de “contratos” y la “creación o supervisión de normativa del centro”. La función que menos dedicación tiene es la de “redacción de pliegos”.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Existe una mayor dedicación de los gestores municipales a las funciones del área administrativa excepto a los contratos. Destaca una dedicación mucho mayor de los gestores públicos a convenios y redacción de pliegos, mientras que son los gestores privados los que tienen mucha más dedicación al área de contratos.

Área de ventas, marketing y calidad

- ✓ El área de ventas/ marketing tiene un grado de dedicación frecuente por parte de algo más de la mitad de los gestores, principalmente los de 40 años o más y los que acumulan más de 15 años de experiencia previa.
- ✓ Entre las funciones específicas destacan las relacionadas con la fidelización, como la “atención directa a clientes” o trabajar la “calidad del servicio” y actividades de captación, como la “promoción, comunicación y publicidad” y el “análisis del mercado y de la competencia”. Las funciones de esta área las desarrollan más los centros privados sobre los concesionales y los puestos de dirección sobre los de coordinación.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los gestores públicos se dedican en menor medida a la calidad y hacen menos análisis de mercado, por el contrario, dedican más esfuerzos al patrocinio deportivo.

Área de contabilidad

- ✓ El área de gestión económico – financiera es la que menos dedicación tiene, siendo algo menos de la mitad los que se dedican siempre o casi siempre, pero la dedicación a esta área difiere significativamente en función del puesto, siendo mayor en el propietario/ socio, gerente y director general.
- ✓ La dedicación al área de gestión económico – financiera, además del cargo específico, depende del número de sedes de la empresa, dedicándose siempre o casi siempre los gestores de entre 2 y 20 sedes por encima de los centros independientes y de las cadenas de más de 20 centros.

- ✓ La mayor dedicación a las funciones específicas de contabilidad y finanzas está directamente relacionada con la experiencia, la formación habitual para ser gestor deportivo incluye poco contenido financiero y que hace falta seguir realizando formación en el puesto sobre esta materia para poderlo afrontar.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los gestores deportivos de centros privados tienen mucha menor dedicación a las funciones de contabilidad y finanzas.

2.3 Analizar los elementos de gestión estratégica empleados por el gestor deportivo privado de Andalucía para la dirección de su servicio.

Gestión global del centro en el sector deportivo privado

- ✓ Un tercio de los centros deportivos privados no disponen de un sistema de gestión de calidad, más acusado en los centros pequeños por número de socios. Los sistemas de calidad más implantados son ISO y los sistemas propios, siendo este último más frecuente en las cadenas de más de 20 centros.
- ✓ Los centros deportivos privados se preocupan por definir y divulgar la misión, visión y valores de sus empresas, ya que son conocidos por ocho de cada diez gestores.
- ✓ Algo menos de la mitad de los gestores privados ha realizado estudios del impacto de su programación deportiva o de los hábitos y demandas de la población.
- ✓ El uso de software de gestión es generalizado en los centros deportivos privados, con diferentes funcionalidades. El software más usado, por uno de cada cuatro centros deportivos es Trainingym, para mejorar la experiencia de los clientes y disponer de cuadros de mando para los gestores, a continuación, casi con el mismo

porcentaje, Provis, un software (ERP) para la gestión de centro, facturación y control de accesos.

- ✓ A pesar de disponer de programas especializados para la gestión de centros deportivos, el mayor uso es de hojas de cálculo.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- Los centros deportivos privados disponen en el doble de los casos de un sistema de gestión, en comparación con el sector público.
- Son muchos menos los gestores municipales que reconocen que sus entidades tienen definidos la misión, visión y valores que los gestores de centros privados.
- Ambos colectivos realizan, solo en la mitad de los casos, estudios de impacto o evaluación de la demanda.
- Los gestores municipales disponen en menor medida de software de gestión que los gestores privados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL OBJETIVO GENERAL 3: Conocer la estructura organizacional de los centros deportivos privados de Andalucía, verificar las formas de comunicación más empleadas por los gestores andaluces de centros privados, así como los niveles de coordinación con diferentes instituciones.

3.1. Analizar las formas más comunes de organización de los centros deportivos privados de Andalucía en cuanto a modelo de gestión, relación de empleados y socios o características por cuota media.

Tipología

- ✓ Mas de la mitad de los centros privados tienen cuotas por debajo de los 30 euros, mientras que en los concesionales predominan las cuotas entre 31 y 50 euros.

- ✓ Los centros se componen de centros low cost, centros especializados y boutique, mientras que la mayor parte de los centros concesionales se consideran centros médium.
- ✓ Los gestores de centros privados tienen mayor dedicación que los gestores de centros concesionales a las funciones de “análisis de la realidad y el entorno”, “evaluación del desempeño”, “calidad del servicio”, “implantación de sistemas de calidad”, “atención a clientes” e “inscripciones”.
- ✓ Aunque sin diferencias significativas, los gestores de centros concesionales tienen mayor dedicación a las funciones de “normativa del centro”, “reglamento, seguridad y normativas” y “diseño de planes estratégicos”

Modelo de negocio

- ✓ Los centros low cost tienen mayoritariamente cuotas por debajo de 30€, son privados y tienen más de 1.000 socios.
- ✓ En los centros médium las cuotas llegan hasta los 50€, aunque muchos de ellos están por debajo de los 30€, los hay privados y concesionales, predominando los centros con más de 2.000 socios.
- ✓ Los centros premium tienen cuotas por encima de los 31€, son privados y tienen más de 1.000 socios.
- ✓ Los centros especializados suelen tener hasta 300 socios, son privados y las cuotas superan los 30 euros.

Número de sedes

- ✓ Los centros independientes tienen habitualmente cuotas inferiores a los 30 euros, pero también tienen un alto porcentaje de cuotas por encima de los 50 euros. Son

mayoritariamente centros privados y la función que realizan por encima de los gestores de cadenas es la de “presupuestos”.

- ✓ Los centros que pertenecen a cadenas de 2 a 20 sedes tienen cuotas por debajo de 50 euros y se reparten entre centros privados y concesionales. Destacan por su dedicación a las tareas de “trabajo en equipo” y suelen disponer de software propio de gestión.
- ✓ Los centros de empresas de más de 20 sedes suelen tener cuotas inferiores a los 30 euros, son centros privados y destaca su dedicación a “inscripciones”, “evaluación del desempeño” y suelen disponer tanto de software de gestión como de sistemas de calidad propios.

Número de socios

- ✓ En los centros con menos de 300 socios predominan los gestores con contrato de autónomos, los puestos de dirección, es decir, Propietario/ Socio, Gerente o Director General y la mitad de ellos tienen programas de motivación a los empleados mediante retribución variable. Dos de las funciones las realizan con mayor asiduidad estos gestores son la implicación en el “diseño/ construcción de instalaciones” y la “determinación de los puestos de trabajo”.
- ✓ Conforme aumenta el número de socios, va siendo necesaria una mayor estructura, aumentando el porcentaje de gestores en puestos de coordinación, como son los Directores Técnicos, Coordinadores/ Responsables de área, Jefes de departamento y otros.
- ✓ Los centros de 1.001 a 2.000 socios también usan la retribución variable como elemento de motivación a los empleados

- ✓ Los centros con mas de 2.000 socios tienen una mayor dedicación al “análisis de la realidad y del entorno”.

Número de empleados

- ✓ Cuantos más empleados hay en el centro deportivo, más presencia de gestores con titulación universitaria.
- ✓ Destaca la alta carga administrativa de los gestores de centros con 21-30 empelados, a partir de ahí, la mayor estructura de puestos de gestión reduce dicha carga administrativa.

3.2 Conocer las formas de comunicación más empleadas por los gestores deportivos en el desempeño de su labor.

Estrategias de comunicación

- ✓ Las formas de comunicación para captar clientes van introduciendo técnicas de marketing digital, pero la mayoría sin estrategias definidas.
- ✓ Los gestores indican que realizan formación en marketing y comunicación y que es un área a la que se le debe dedicar tiempo de aprendizaje y de trabajo.
- ✓ Todavía se siguen usando técnicas más tradicionales como la cartería o el correo electrónico.
- ✓ Las campañas de referidos, en el que clientes actuales invitan a amigos o familiares, siguen siendo una de las principales estrategias de captación.
- ✓ Las redes sociales más usadas por los gestores son Facebook e Instagram, esta última es más utilizada por gestores de cadenas de 2-20 sedes y con menos de 30 empleados en el centro.

3.3. Indagar acerca de los niveles de coordinación con diferentes instituciones o entidades más habituales para Los Centros Deportivos de Gestión Privada.

- ✓ La mitad de los gestores muestran interés en cuatro sectores, por orden son las asociaciones y clubes, los centros escolares, el tejido empresarial y los centros de salud.
- ✓ El interés por los centros escolares es distinto en función del tipo de puesto, si bien todos los puestos coinciden en el porcentaje de respuestas positivas, los puestos de coordinación indican en un 25% que no tienen casi ningún interés.

Gestor Deportivo Privado Vs Público:

- ✓ En el sector público hay mayor interés que en el privado por las “Asociaciones, clubes, etc.” y los “Centros escolares”. También en el caso de los “Centros de Mayores” tienen más interés los gestores municipales.
- ✓ Ambos sectores coinciden en señalar los dos sectores más interesantes a “Asociaciones, clubes” y los “Centros escolares”, y como menos interesantes a los “Centros culturales” y las “Entidades turísticas”.
- ✓ El único sector que tiene más interés para los gestores privados que los públicos es el “Tejido empresarial”.

Tras estas conclusiones podemos dar respuesta a las preguntas que se planteaban en el planteamiento del problema e hipótesis:

- ¿Hay diferencias en cuanto al perfil del gestor según el modelo de gestión, totalmente privada o gestionando una instalación pública (concesional)?

La mayor parte de las características encontradas son similares, pero también se han encontrado algunas diferencias. Las cuotas de los centros privados de nuestro estudio son más

bajas, frecuentemente de 30 euros o menos y los gestores de centros privados se dedican con mayor frecuencia al análisis de la realidad y el entorno, la Calidad del servicio, la Atención a clientes y las Inscripciones. Utilizan además con más frecuencia la Evaluación del desempeño como estrategia de motivación de sus empleados. Los gestores de centros concesionales tienen por su parte mayor dedicación al Diseño de planes estratégicos, Reglamento, seguridad y normativas de las instalaciones, Implantación de sistemas de calidad y Normativa del centro.

- ¿El tamaño del centro, teniendo en cuenta el número de socios o de empleados, implica diferencias en los gestores deportivos?

Hemos visto un mayor porcentaje de titulados universitarios a medida que se incrementa el número de empleados, y otra característica es la carga administrativa que soportan los gestores, que se incrementa hasta los centros de 20-30 empleados, cuando la ampliación de la estructura organizacional hace disminuir dicha carga. Con respecto al número de socios también se encuentran diferencias. Los centros con menos de 300 socios suelen disponer de un Gestor que es el propietario, autónomo, con mayor dedicación a la construcción o diseño de las instalaciones y a la determinación de los puestos de trabajo. A medida que se incrementan los socios, va aumentando el número de puestos de coordinación hasta llegar en los centros de más de 2.000 socios a dos puestos de coordinación por cada puesto de dirección. Estos centros más grandes dedican más atención al análisis y realidad del entorno.

- ¿Qué semejanzas y diferencias hay entre los gestores de centros independientes y los que pertenecen a una cadena?

Los centros independientes se dividen por cuota en centros de cercanía, con cuotas por debajo de 30 euros, y centros especializados o boutique con cuotas superiores a 50 euros, son centros privados y dedican más atención al presupuesto que el resto. Los centros que pertenecen a cadenas de hasta 20 sedes tienen cuotas hasta 50 euros, se

reparten entre centros privados y concesionales y destacan por la dedicación al trabajo en equipo, suelen dedicar recursos en disponer de software propio para la gestión del centro. Y los centros de cadenas de más de 20 sedes, en nuestro estudio corresponden en un alto porcentaje a cadenas e low cost, con cuotas por debajo de 30 €, donde los gestores se implican en tareas como las inscripciones y evaluación del desempeño.

También suelen disponer de software propio de la cadena.

- ¿Exige más formación o experiencia el mercado del fitness en función de la edad, el sexo del gestor o el tipo de puesto a desempeñar?

El sector privado exige más formación que el sector público, contando con más licenciados, en su mayoría con menor edad (por debajo de los 40 años), debido a los recientes cambios normativos en las comunidades autónomas regulando la necesidad de disponer para el puesto de director deportivo del grado universitario en ciencias de la actividad física y del deporte, son por tanto estos puestos los que más nivel de formación tienen. Por otro lado, las mujeres están más formadas que los hombres, puede que por mayor exigencia del mercado o porque, como se debatió en las fases cualitativas, las mujeres actúan más por vocación y desde el principio de sus estudios o experiencias se enfocan a lo que quieren desempeñar.

Confirmamos la hipótesis inicial de que no hay un perfil único de gestor deportivo de centros deportivos privados, ya que hemos encontrado diferencias significativas según el puesto específico o el tamaño del centro y de la empresa.

Confirmamos también la segunda hipótesis de que el mercado exige mayor formación al sector privado, existiendo un mayor número de licenciados y siendo mayor la formación continua de los gestores de estos centros.

9.2. Limitaciones Del Estudio

Vamos a analizar las limitaciones dividiéndolo en dos grupos, limitaciones generales del estudio y limitaciones específicas de las técnicas de producción de información, que afectan a las conclusiones, sobre todo a modo general a imposibilidad de extrapolar a toda la población nuestros resultados.

Limitaciones Generales Del Estudio

Nuestra investigación tiene ciertas limitaciones que debemos señalar:

- La población investigada son los gestores deportivos de centros privados de Andalucía, por lo que las conclusiones no se pueden extrapolar a otras poblaciones.
- Al ser un estudio concreto, no se puede inferir de forma completa la relación causa-efecto, limitando la dirección de esas relaciones respecto a las conclusiones.
- Aunque la muestra es amplia, no representa al total de la población, por lo que las conclusiones no tienen porqué reflejar todas las realidades del universo de los gestores deportivos privados.
- No se han podido establecer relaciones de jerarquía en los centros más grandes, donde hay varios gestores ocupando diversos puestos, ya que no se ha identificado la pertenencia a un centro concreto, para próximos estudios, se recomienda estudiar todos los puestos de gestión de cada centro.
- Se ha comparado los resultados principalmente con un estudio similar realizado a los gestores municipales andaluces, pero han transcurrido cinco años entre ambos estudios, y en este periodo han ocurrido cambios sociales, tecnológicos y normativos que pudieran limitar las comparaciones.

Limitaciones De Las Técnicas Utilizadas

Para realizar este estudio se han utilizado diferentes técnicas, veamos cuales han sido las limitaciones.

Cuestionario

- Esta técnica permite recoger mucha información en un tiempo breve, por lo que es una herramienta muy utilizada en las ciencias sociales en general, pero al disponer casi todas las preguntas de una lista cerrada de opciones de respuesta, podría limitar las opiniones de los encuestados.
- En algunas preguntas se ha añadido una respuesta abierta con el título “Otros”, para no limitar las respuestas, pero en general ha sido poco utilizado por los encuestados, bien porque las respuestas ofrecidas recogían todas las posibilidades o porque se han limitado a contestar entre las opciones planteadas.
- La duración del cuestionario era amplia, algo menos de treinta minutos. El difícil acceso a los encuestados llevó a preguntar mucha información en un solo cuestionario, y eso pudo provocar el desistimiento de algunos gestores en participar.
- Las respuestas no tienen porqué reflejar la realidad, ya que en ocasiones algunos encuestados pueden tender a indicar la respuesta que consideran socialmente aceptable.
- El formato elegido ha sido online, mediante un software especializado, por lo que podría suponer algún problema para algunos encuestados que tengan dificultades tecnológicas para rellenarlo.
- La utilización de formularios cerrados puede llevar a la obtención de conclusiones erróneas si las preguntas no están bien formuladas, para subsanar este problema, se hizo un estudio piloto con 51 gestores deportivos.

Encuesta autoadministrada

- La redacción de las respuestas en un cuestionario no recoge opiniones emocionales.
- La interpretación de la pregunta puede llevar al encuestado a responder colateralmente y no centrarse en el tema propuesto, por ello, se contó con un panel de expertos para asegurar la correcta redacción de las preguntas.
- Las preguntas eran abiertas, pero a veces puede provocar que el encuestado se centre en responder solo a la cuestión preguntada, sin profundizar ni extenderse.
- La representatividad es muy limitada, por el escaso número de encuestados, por ello, se eligió a las personas que pudiesen representar a la población desde el punto de vista de sexo, edad, experiencia y tipo de negocio.
- Al no existir un entrevistador que resuelva las dudas, puede llevar a la interpretación errónea de la pregunta, al igual que queda eliminada la posibilidad de debate.
- El cuestionario no puede contener muchas preguntas, a riesgo de no ser cumplimentado.
- Al ser un cuestionario autorrellenado, no hay debate ni enriquecimiento de opiniones por otras personas, sino la aportación individual, por eso es aconsejable acompañar la encuesta autoadministrada de una sesión de debate.

Sesión de debate

- Al igual que en la encuesta autoadministrada, el número de participantes es bajo y la representatividad no es completa, aunque se escogieron a los gestores para representar la población estudiada incorporando hombres y mujeres, diferentes grados de experiencia, diferentes puestos y tipos de centros distintos.

-
- En una sesión de debate, algún participante puede verse cohibido por la experiencia o reconocimiento de otros participantes, por lo que la figura del moderador con experiencia se hace imprescindible.
 - Hay personas que tienen más facilidad que otras para la expresión oral y cabe el riesgo de que alguno acapare el debate, por lo que el moderador con experiencia debe ir gestionando los tiempos de intervención.
 - Al buscar la participación de todos, la sesión se puede alargar demasiado, por lo que los participantes deben ser concisos, pero a la vez exponer adecuadamente sus argumentos.
 - Los participantes se pueden sentir limitados al expresar sus opiniones si creen que son contrarias al grupo, por lo que el ambiente debe ser de confianza y cambiar los turnos de respuesta para que no empiece siempre la misma persona.

9.3. Transferencia De La Investigación

Implicaciones Para La Investigación

Nuestro estudio se ha basado en identificar el perfil de los gestores deportivos privados, un puesto de difícil acceso y menos estudiado que los gestores municipales. El sector de los centros fitness ha crecido y en paralelo la figura del gestor deportivo en ambos sectores se ha ido profesionalizando. En los últimos años se está estudiando las razones que ayudan a mejorar la adherencia de los clientes de los centros deportivos, y las estrategias propuestas, como la mayor interacción del personal con los clientes o la adecuación de las actividades a las necesidades y demandas de los clientes, deben ser aplicadas por los gestores deportivos, para lo cual necesitamos en primer lugar conocer sus motivaciones, formación y necesidades.

- Con este estudio ofrecemos datos detallados de los gestores deportivos de centros privados. Aportamos por tanto la confirmación, con el detalle de cada puesto, que no existe un único puesto de gestor deportivo, sino que hay varios, y definimos de cada uno de ellos sus características y necesidades.
- Ofrecemos también a la comunidad científica un cuestionario validado para el estudio del puesto de gestor deportivo de centros privados. En nuestro caso se ha aplicado a los centros deportivos de Andalucía, pero no tiene ninguna particularidad de esta región, por lo que cualquier investigador podrá usarlo para el resto del territorio nacional.
- El hecho de haber podido replicar un estudio realizado con los gestores municipales en un territorio, en el sector privado de esa misma comunidad, nos da información muy detallada de ambos gestores, de sus debilidades y fortalezas y de la mayor similitud que diferencias entre ambos. El estudio de los dos sectores con un mismo instrumento nos permite conocer realmente las diferencias entre ambos y poder ajustar las acciones que vayan encaminadas a uno u otro ámbito.

- Existen dificultades de acceso a los centros deportivos privados, que sumado a la falta de conocimiento del universo de estudio, hacen necesario implicar más al sector de los centros deportivos privados para realizar más actividades científicas, que nos permita acercar el mundo empresarial con el investigador. Este trabajo añade más conocimiento y clasificación de estos centros y sus gestores.
- Para el conocimiento de otros investigadores y personas interesadas en estas temáticas, aportamos tres artículos científicos en revistas internacionales que den difusión a nuestros resultados.

Implicaciones Para La Gestión

La primera de las implicaciones la dirigimos a confirmar que hablamos de gestores deportivos en general, pero que hay diferentes perfiles en función del tamaño del centro, de la estructura organizacional que disponga al pertenecer a una cadena o franquicia y a las funciones concretas que tenga encomendadas. Las necesidades de formación, de actualización y de habilidades personales cambian en función de ser un coordinador, un director técnico o un gerente.

- Ha quedado constatada la importancia del uso de indicadores, pero también se ha reflejado la falta de tiempo para analizarlos e interpretarlos, sumado al creciente uso de plataformas de gestión, proponemos la incorporación de cuadros de mando que no se limiten a presentar los datos, sino a interpretar los resultados, ofreciendo a los gestores información sencilla y visual preparada para la toma de decisiones.
- Los gestores necesitan la formación continua y quieren colaborar con otros gestores, pero la falta de tiempo y la ausencia de plataformas que sean prácticas hace que dediquen menos tiempo a la formación y hagan menos intercambio de información entre ellos. Por ello vamos a organizar una plataforma online donde los

- gestores tengan acceso a información relevante para ellos y organizaremos sesiones de debate recurrentes donde se expongan casos de éxito del sector y sean los propios gestores los que intercambien experiencias.
- El estudio de comportamientos de los clientes y demandas de la población ayudan a los gestores a la toma de decisiones, pero no siempre tienen los medios para llevarlas a cabo, por ello se va a ofrecer un servicio de consultoría para realizar estos estudios en los clientes de su centro, que les permita conocer mejor a sus socios, pero también que les permita comparar los datos con centros similares.
 - Los clientes de los centros deportivos se están orientando a la salud holística, por lo que no solo buscan los beneficios de la mejora de la condición física, sino que también buscan la mejora de la nutrición y salud emocional. Vamos a plantear estrategias de acompañamiento para que los centros deportivos privados puedan ofrecer más servicios orientados a las otras dimensiones, con servicios online de nutrición, atención psicológica, relajación, etc., con el que los centros tengan un doble beneficio, ayudar a sus clientes a lograr sus objetivos e incrementar la cuota media de éstos.

Implicaciones Para El Mercado Del Fitness

El gestor deportivo de un centro fitness, que es el objetivo de estudio de esta tesis, es el “objetivo” de muchas empresas que se desarrollan en el “mercado del fitness”, como las empresas de equipamiento deportivo, empresas de software de facturación y gestión de socios, empresas de formación para gestores deportivos, tecnológicas que desarrollan aplicaciones para mejorar la experiencia de los usuarios de los centros, empresas de mantenimiento y limpieza y un largo etcétera.

Identificar el perfil del gestor deportivo de centros fitness, objetivo principal de esta tesis, es lo que en el ámbito privado se denomina “conocer al Buyer Person”, es decir, identificar cuáles son sus dolores y deseos para aportar valor, y ese es nuestro objetivo con las siguientes acciones de transferencia al sector:

- Hemos presentado cuatro “modelos” de gestor deportivo, con las cuales las empresas del sector pueden adaptar sus productos o estrategias para satisfacer a cada gestor, el propietario de un centro deportivo pequeño, el director o gerente de un centro mediano/ grande, el director técnico y el gestor de coordinación.
- Los gestores realizan formación continua para adaptarse a los cambios del sector y para reforzar sus áreas más débiles. Presentamos una propuesta de formación adaptada a nuestras conclusiones, donde se expone que no todos los gestores necesitan formarse en las mismas materias. Los máster o cursos de especialización en gestión deportiva deberán contar con un bloque general de contenidos que recoja las seis áreas aquí estudiadas, pero deberá ofrecer contenidos optativos, a elegir por el gestor, debiendo incluir gestión de personas, marketing, gestión financiera y habilidades personales.
- Las universidades, sobre todo las que imparten la titulación de ciencias de la actividad física y del deporte, deben incluir en los itinerarios de gestión las materias anteriormente citadas. Al ser planes de estudios más consolidados, proponemos la realización de un taller de “Mejora de la empleabilidad de los graduados en CCAFD para la gestión”, que recoja los aspectos más importantes de estas materias.
- Planteamos la necesidad de ofrecer un servicio de consultoría para ayudar a los gestores a definir, medir e interpretar los indicadores clave de su negocio, porque muchos centros carecen de los recursos suficientes para dedicarse a ello, y valoran muy necesaria esta función. Este mismo servicio de consultoría se podrá encargar

también de realizar estudios de satisfacción de los clientes, de motivación de los empleados o de demandas de la población.

Resumimos en la Figura 85 las aportaciones de nuestro estudio al sector de los centros deportivos privados.

Figura 85

Transferencia de esta tesis a los distintos sectores relacionados

Investigación	Gestores Privados	Sector Fitness
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del gestor deportivo privado. • Cuestionario validado para gestores deportivos de centros fitness. • Comparativa gestores deportivos municipales Vs privados. • Clasificación centros y gestores deportivos. • 3 artículos revistas científicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cuadros de mando sencillos y visuales. • Plataforma de intercambio de experiencias y grupos de trabajo de gestores. • Consultoría para la realización de estudios de los clientes. • Productos y servicios para complementar la oferta holística de los centros deportivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gestor deportivo como "Buyer Persona" • Formación modular en gestión de personas, marketing, finanzas y habilidades personales. • Taller de empleabilidad para estudiantes de grado de CCAFD. • Servicio de consultoría de KPIs del sector fitness.

A continuación, presentamos los cuatro modelos de gestor deportivo de los centros privados.

El propietario de un centro pequeño

En primer lugar, vemos en la Figura 86 a un gestor que es propietario o socio de un centro deportivo privado pequeño, con menos de 300 socios, que emprendió sin experiencia y su negocio ya ha cumplido entre cinco y nueve años abierto. No suele tener formación

universitaria ni suele formarse habitualmente. Tiene una alta satisfacción con el horario y autonomía, y media con la proyección y el salario. No indica grandes motivaciones para haber emprendido y se mantiene en el puesto por la pasión. Le ayuda a un buen desempeño disponer de presupuesto y equipamiento. Necesita formación financiera y en habilidades directivas. Las áreas a las que más se dedica es la gestión de personal y la dirección de instalaciones. Maneja con cierta frecuencia software CRM para la captación y gestión de clientes, Excel y papel, y se comunica a través de Facebook principalmente, y en menor medida Instagram.

El Director

En la Figura 87 presentamos a un gestor que es director de un centro mediano de una cadena o un centro grande independiente. No tenía experiencia en muchos de los casos y actualmente ya tiene entre 5 y 9 años de antigüedad en el puesto. Suele tener formación universitaria y se sigue formando constantemente. Tiene una alta satisfacción con el horario, autonomía y con la proyección. Llegó a ser gestor deportivo por su gusto por el deporte y su vocación/ pasión por gestionar. Le ayuda a un buen desempeño el trabajo en equipo. Necesita formación financiera, marketing y gestión de personal. Las áreas a las que más se dedica es la gestión de personal, la dirección de instalaciones y la gestión financiera. Maneja habitualmente hojas de cálculo, software para la gestión de deportiva y financiera y CRM para la captación y gestión de clientes. Se comunica a través de Facebook e Instagram.

El Director Técnico

A continuación, vemos el resumen del puesto de director técnico en la Figura 88, tiene entre 40 y 49 años y accedió al puesto con más de diez años de experiencia, pero está poco tiempo en el puesto, es decir, o cambia de empresa o de puesto en 2 ó 4 años. Es un profesional bien formado, frecuentemente con la licenciatura en ciencias de la actividad física y

del deporte y un máster. Tiene una alta satisfacción con el horario y media con la autonomía y la proyección profesional. Llegó a ser gestor deportivo por su gusto por el deporte y su vocación/ pasión por gestionar. Le ayuda a un buen desempeño el trabajo en equipo y el ajuste de las actividades a las necesidades reales. Necesita formación en gestión de personal, marketing y finanzas, además de habilidades sociales. Las áreas a las que más se dedica es la gestión de personal y planificación de servicios y actividades. Maneja habitualmente hojas de cálculo, software para la gestión de deportiva, financiera y CRM para la captación y gestión de clientes. Se comunica a través de Facebook y en menor medida de Instagram.

La Coordinadora

Por último, tenemos el resumen del puesto de coordinadora, en la Figura 89, tiene entre 30 y 39 años y es donde más presencia de mujeres hay, accediendo al puesto desde dos vías, como primera experiencia de gestión en un centro deportivo o como ascenso desde puestos de instructor o técnico de actividades dirigidas o de sala. No suele tener experiencia previa en puesto de gestión y su motivación para el puesto es la gestión de personas, además de tener pasión y vocación por el deporte. Tiene menor nivel de satisfacción que el resto de los gestores. Le ayuda a un buen desempeño el trabajo en equipo y el ajuste de las actividades a las necesidades reales. Necesita formación en procedimientos administrativos y tecnología. Las áreas a las que más se dedica es la gestión de personal y planificación de servicios y actividades. Maneja habitualmente hojas de cálculo, software para la gestión de deportiva y CRM para la captación y gestión de clientes. Se comunica a través de Facebook y en menor medida de Instagram, también usa LinkedIn.

Figura 86

Perfil del gestor propietario de un centro deportivo privado pequeño (menos de 300 socios)



Figura 87

Perfil del gestor director de un centro deportivo privado mediano independiente o perteneciente a cadena de gimnasios



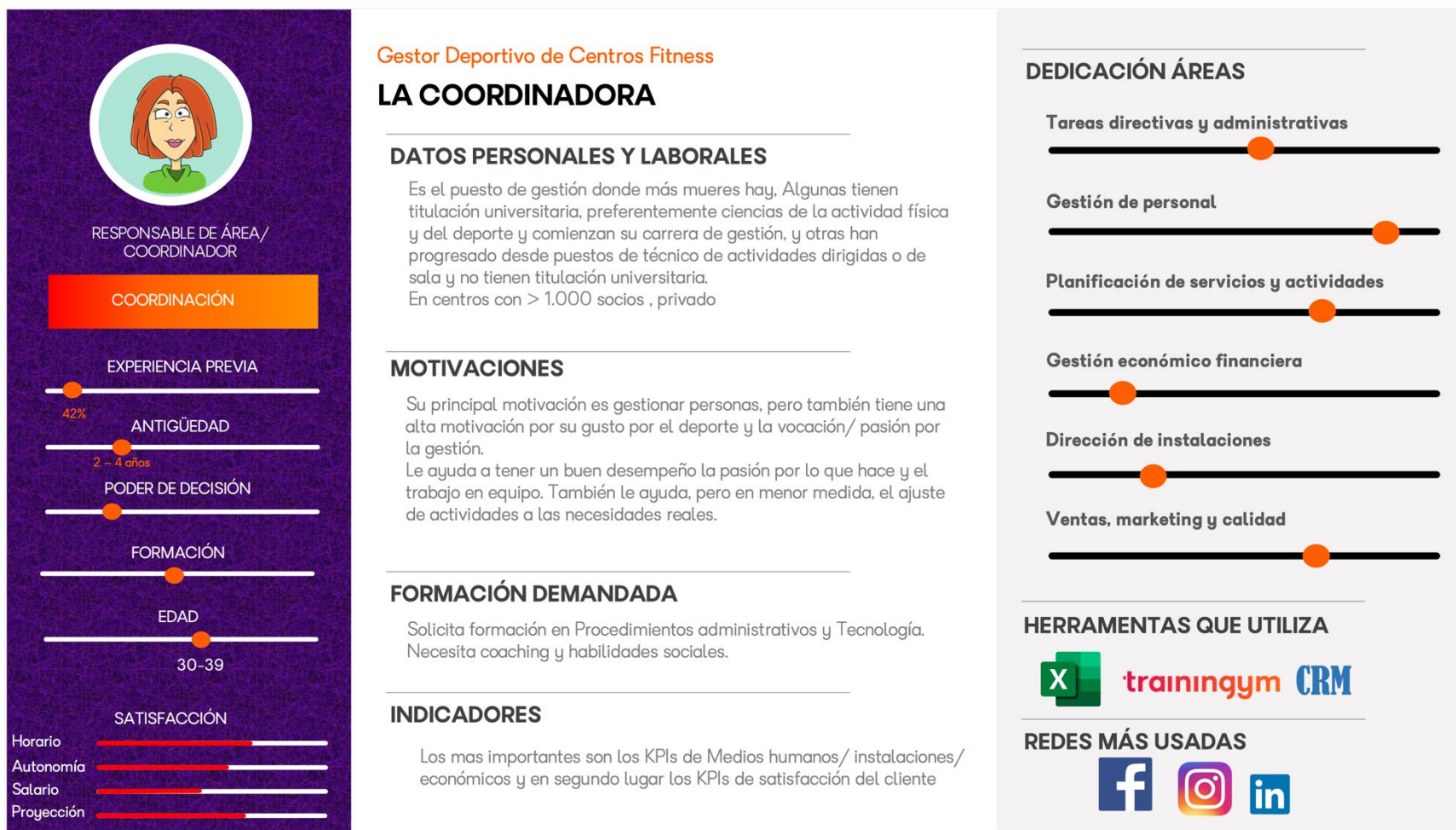
Figura 88

Perfil del gestor director técnico de un centro deportivo privado grande independiente o perteneciente a cadena de gimnasios



Figura 89

Perfil del gestor coordinadora de un centro deportivo privado grande independiente o perteneciente a cadena de gimnasios



9.4. Perspectivas De Futuro De La Investigación Y Gestión Deportiva

Hemos presentado en los resultados los principales problemas con los que se encuentran los gestores, que nos dan pie para plantear las líneas del futuro que permitan mejorar las condiciones del puesto y por tanto la propia gestión del centro. Los problemas actuales son:

1. Las necesidades formativas de los gestores son amplias y no quedan cubiertas por ninguna titulación universitaria, por lo que se plantea como mejor opción la realización del grado en ciencias de la actividad física y del deporte y posteriormente realizar cursos de especialización, bien sean de máster o de otro tipo. Se ha constatado que no todos los puestos tienen las mismas necesidades, pero si algunas materias comunes, como son la gestión de personal y habilidades directivas para gestionar la plantilla, marketing y finanzas. Se propone abordar una revisión de los planes de estudio referente a los créditos correspondientes a gestión deportiva y para proponer mayor peso a estas materias.
2. La elevada carga de trabajo y múltiples funciones llevan al gestor a la falta de tiempo para abordar en profundidad algunos temas, como el análisis de los indicadores de que disponen o dedicar más tiempo a sus trabajadores y equipo cercano. Es necesario, por un lado, dimensionar las plantillas para cubrir, no solo las necesidades básicas de gestión, sino para llegar a tareas de mejora de calidad, atención a clientes y motivación/ formación de los empleados. Especial atención a los centros con 20-30 empleados, donde se ha evidenciado un exceso de carga administrativa, por no disponer de la suficiente estructura organizacional.
3. La rotación del personal es un problema actual de los centros deportivos. Los contratos a tiempo parcial, la simultaneidad de trabajos y los bajos salarios provocan muchas salidas de empleados, y ya hemos comentado que el papel de los

- trabajadores es fundamental para la fidelización de los clientes. Se deben realizar estudios de retención de personal específicos para este sector, que debe poner en valor a estos profesionales para que los clientes acepten elevar los precios de las cuotas medias a cambio de mejores servicios.
4. La experiencia en el puesto de gestión deportiva es importante, tanto conocer el sector de los centros fitness como lo que conlleva la gestión diaria, pero hay una gran dificultad para lograr esa experiencia, es necesaria la colaboración entre las entidades de formación y las empresas del sector deportivo para integrar en sus centros las prácticas de los estudiantes en funciones concretas de gestión, independientemente de que sea muy favorable haber desempeñado otros puestos que permita conocer el funcionamiento de un centro deportivo desde otros puntos de vista.
 5. Hemos comentado la necesidad de que el gestor motive a los trabajadores y consiga retenerlos y mejorar el clima organizacional, pero el propio gestor es también un trabajador y tiene sus propias motivaciones. La mueve la pasión y vocación por gestionar entidades deportivas, pero la alta carga, la continua toma de decisiones y, a veces, los salarios no adecuados, pueden llevar a que estos profesionales se desmotiven, y esto afectará a toda la estructura. Las empresas de los centros deportivos privados deben ser conscientes de la criticidad de estos puestos de gestión deportiva y establecer estrategias para mejorar sus condiciones, sobre todo en la dotación de recursos humanos y tecnológicos para ayudarles a afrontar todos los retos a los que se enfrentan a diario.

Se plantean por tanto varias líneas para el futuro como posibles mejoras:

- a. Profundizar en el estudio de las necesidades formativas y oferta actual para fomentar la formación continua desde las empresas, con planes de formación especializados a cada puesto.
- b. Estudiar las redes asociativas, colegiales o de otro tipo para impulsar la colaboración entre gestores, que tiene un doble objetivo, por un lado, compartir vivencias y casos de éxito y fracaso; y por otro, que sirva como una herramienta más de formación.
- c. Analizar, junto a las entidades de formación, los contenidos disponibles para adaptarse a las necesidades específicas de cada puesto, pudiendo disponer de materias comunes y contar con módulos optativos donde cada gestor, según la formación reglada que disponga y el puesto que tenga o al que opte, pueda elegir lo que más necesite.
- d. Impulsar la investigación de impacto de los programas y servicios de los centros deportivos, así como las demandas y satisfacción de sus clientes, integrándolo en la planificación y control del centro con indicadores automáticos.
- e. Establecer estrategias de gestión de personal que fomente el trabajo en equipo, consiguiendo la implicación de todos los trabajadores en los problemas del centro.
- f. Investigar acerca de cómo lograr una mejor atención a los clientes, escucharlos y empatizar con ellos. Como la falta de tiempo es la principal causa de la menor dedicación, es necesario contar con protocolos y canales para la comunicación con los clientes, y las nuevas tecnologías pueden ser el gran aliado del gestor para ello.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, R. (1999). *Dirección, Gestión y Administración de las organizaciones deportivas*. Paidotribo.
- Algar, R. (2012). 2012 UK low-cost gym sector report. A strategic investigation into a disruptive new segment. En *United Kingdom: Oxygen consulting*.
- Andrés-Pérez, F. y Delgado-Lacoba, C. (1995). *Política deportiva municipal: el nuevo papel de las corporaciones locales*. Consejo Superior de Deportes.
- Andrew, D. P. S., Pedersen, P. M. y McEvoy, C. D. (2011). *Research methods and design in Sport Management*. Human Kinetics.
- Anguera, M. T. (2003). La metodología selectiva en la Psicología del Deporte. *Psicología del deporte*, 2(74-96).
- Aragón, P. (1991). *Técnicas de dirección y marketing para entidades deportivas*. UNISPORT. Junta de Andalucía.
- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). A classification system for research designs in psychology. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.
<https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Baena-Arroyo, J. (2017). *Las experiencias de servicio en las actividades dirigidas con técnico y virtuales y su relación con el valor percibido, la satisfacción y la fidelidad en los centros de fitness*. Universidad de Sevilla.
- Bakken, A. (2004). Social integration in modern sport: Commercial fitness centres and voluntary sports clubs. *European Sport Management Quarterly*, 4(2), 95-115.
<https://doi.org/10.1080/16184740408737471>
- Barbado, C. y Martínez-Moreno, A. (2021). Trabajadores de centros deportivos fitness percepción de liderazgo, engagement y estrés. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, X(X), 1-17.
<http://cdeporte.rediris.es/revista/inpress/arttrabajadores1309.pdf>

- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C. y Felipe, J. L. (2015). Diferencias laborales entre gestores deportivos con y sin titulación universitaria en ciencias de la actividad física y el deporte. *Journal of Sport and Health Research*, 7(2), 81-90.
- Barros, C. y Gonçalves, L. (2009). Investigating individual satisfaction in health and fitness training centres. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(4), 384-395. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2009.023371>
- Bastidas, R. J., Angosto, S. y Martínez-Moreno, A. (2020). Monitores deportivos , satisfacción laboral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 39-46.
- Bastos, F. C., Fagnani, E. K. y Mazzei, L. C. (2011). Perfil de Gestores de Redes de Academias de Fitness. *Revista Mineira de Educação Física*, 19(1), 64-74.
- Bates, M. (2008). *Health fitness management: a comprehensive resource for managing and operating programs and facilities*. Human kinetics.
- Bedford, P. (2009). Retain and gain: Keeping your members engaged. *8th IHRSA International Convention and Trade Show, "A global perspective: Challenges and opportunities for membership growth and retention"*.
- Bell, J. (2002). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación: Guía para investigadores en educación y ciencias sociales*. Gedisa.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. y Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044. <https://doi.org/10.1177/0149206308318616>
- Blanco-Pereira, E. (2009). *La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*. Instalaciones deportivas (Gráficas F).
- Blanco-Pereira, E. (2008). El asociacionismo en el ámbito de la gestión deportiva local. *La gestión deportiva local: Problemática actual y tendencias de futuro*, 21-28.

- Blázquez, A. (2011). Diseño y validación de un cuestionario para analizar la calidad en empleados de servicios deportivos públicos de las mancomunidades de municipios extremeños. *e-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 7(3), 181-192.
- BOE. (2014). *III Convenio Colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios* (pp. 239: 78414-78448). <https://doi.org/BOE-A-2012-5403>
- Ley 5/2016, de 19 de julio, del Deporte de Andalucía, 188: 1 (2016).
- Boned, C., Álvarez, P. J., Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M. y Crovetto, M. (2015). Perfil profesional de los trabajadores de los centros de fitness en España. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 58, 195-210.
<https://doi.org/10.15366/rimcafd2015.58.001>
- Boned, C., Rodríguez, R. y López de Viñaspre, P. (2004). Aproximación a la situación de los profesionales en el sector del fitness. *III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*.
- Boyne, G. (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(January), 97-122.
- Burgos, M. y Cepero, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426(24), 210-218.
- Burgos, M., Torres-Campos, B. y Cepero, M. (s. f.). Elaboration and validation of a questionnaire examining the professional profile of private sports managers (GESPORTFITNESS). *Journal of Human Sport and Exercise*.
- 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*, 15, 21-25.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3457/345732280004>
- Calabuig, F., Quintanilla, I. y Mundina, J. J. (2008). La calidad percibida de los servicios

- deportivos: diferencias según instalación, género, edad y tipo de usuario en servicios náuticos. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4(10), 25-43.
<https://doi.org/10.5232/ricyde2008.01003>
- Camejo, J. (2012). *Indicadores de Gestión ¿Qué son y cómo usarlos?*
<https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Campos, A. (2004). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana*. [Universidad de Valencia]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/9710>
- Campos, A. (2007). Los profesionales de la Actividad Física y del Deporte como elemento de garantía y calidad de los servicios. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 7(3), 51-57.
<http://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/150>
- Campos, A., González., M., Pablos, C. y Jimenez-Beatty, J. E. (2008). Situación laboral y formativa de los recursos humanos que desarrollan la dirección y organización de actividad física y el deporte. *IV Congreso Internacional y Nacional de Educación Física*.
- Campos, A., González, M. D., Pablos, C. y Mestre, J. (2013). Situación sociodemográfica y formativa de los entrenadores personales en la Comunidad Valenciana (Sociodemographic status and training of personal trainers in Region of Valencia). *Retos*, 24, 57-59.
<https://doi.org/10.47197/retos.v0i24.34527>
- Campos, A., Martínez del Castillo, J., Mestre, J. A. y Pablos-Abella, C. (2007). Los profesionales de la organización y gestión de la actividad física y el deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. *International Journal of Sport Science*, 8(III), 25-38.
<https://doi.org/10.5232/ricyde2008.012.04>
- Carratalá, V., Mayorga, J., Mestre, J. A., Monteisnos, J. M. y Rubio, S. (2004). Estudio del mercado laboral y de las competencias profesionales del titulado. En F. Del Villar (Ed.),

- Propuesta de grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*. Universidad de Extremadura.
- Carta Europea del Deporte. (1992). *VII Conferencia de Ministros Europeos Deporte, responsables del deporte*.
http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://deporteparatodos.com/imagenes/documentacion/ficheros/20110418163231pablo_torres.pdf
- Casimiro, A., Delgado, M. y Águila, C. (2014). *Actividad Física, educación y salud*. Universidad de Almería.
- Casimiro, A., Prada, Á., Muyor, J. M. y Aliaga, M. (2005). *Manual básico de prescripción de ejercicio físico para todos*. Universidad de Almería.
- Castillo-Rodríguez, A., Onetti-Onetti, W. y Chinchilla-Minguet, J. L. (2019). Perceived quality in sports centers in southern Spain: A case study. *Sustainability*, 11(14).
<https://doi.org/10.3390/su11143983>
- Cavas-García, F., Segarra-Vicens, E. y Díaz-Suarez, A. (2021). El gestor Deportivo en los equipamientos de golf en la Región de Murcia. *Journal of Sport and Health Research*, 13(3), 515-524.
- Cea, M. A. (2001). La investigación social mediante encuesta. En *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis.
- Cecilio, R. (2000). Perspectivas de futuro, la gestión deportiva en España. *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*.
- Celma, J. (2000). Aproximación al proceso de la actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. *I Congreso de Gestión Deportiva de Cataluña*.
- Celma, J. (2004). *ABC del gestor deportivo*. INDE.
- Cereijo, L., Gullón, P., Cebrecos, A., Bilal, U., Santacruz, J. A., Badland, H. y Franco, M. (2019). Access to and availability of exercise facilities in Madrid: An equity perspective.

- International Journal of Health Geographics*, 18(15), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12942-019-0179-7>
- Chalip, L. (2006). Toward a Distinctive Sport Management Discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1-21. <https://doi.org/doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- Chelladurai, P. (1985). *Sport management: Macro perspectives*. Ont.: Sports Dynamics.
- Chelladurai, P. (2013). A personal journey in theorizing in sport management. *Sport Management Review*, 16(1), 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.003>
- Chelladurai, P. y Chang, K. (2000). Targets and Standards of Quality in Sport Services. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70077-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70077-5)
- Çimen, Z., Sarol, H., Gürbüz, B. y Öncü, E. (2016). a Scale for Measuring Loyalty in Sport Services: a Reliability and Validity Study. *Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 10(3), 395-404.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 557-578.
<https://doi.org/doi.org/10.1080/16184742.2013.838283>
- Clavel San Emeterio, I. (2017). *Creación de un modelo predictivo de bajas en centros deportivos*.
- Clavel San Emeterio, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L. y Felipe, J. L. (2020). Drop out prediction in sport centres. Definition of models and reproducibility. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 37, 54-61.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7243315>
- Clavel San Emeterio, I., García-Unanue, J., Iglesias-Soler, E., Luis Felipe, J. y Gallardo, L. (2019). Prediction of abandonment in Spanish fitness centres. *European Journal of Sport Science*, 19(2). <https://doi.org/10.1080/17461391.2018.1510036>
- Clavel San Emeterio, I., Iglesias-Soler, E., Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S. y García-

- Unanue, J. (2017). A prediction model of retention in a Spanish fitness centre. *Managing Sport and Leisure*, 21(5). <https://doi.org/10.1080/23750472.2016.1274675>
- Clavel San Emeterio, I., Iglesias-Soler, E., García-Unanue, J., Gallardo, L. y Mayo, X. (2020). A model for predicting dropouts from physical activity interventions in leisure centres. *Sport Sciences for Health*, 16(3), 465-472. <https://doi.org/10.1007/s11332-020-00626-6>
- Colado, J. C. (1998). *Fitness en las salas de musculación*. INDE.
- COLEF. Consejo General de la Educación Física y Deportiva. (2019). *Conoce las actuales leyes autonómicas de regulación del ejercicio profesional del deporte*.
- Collado Fernández, D. (2005). *Transmisión y adquisición de valores a través de un programa de Educación Física basado en el juego motor, en un grupo de alumnos y alumnas de de Primero de la ESO*. Universidad de Granada.
- Comité de Desarrollo del Deporte (C.D.D.S.). (1987). Conclusiones del Seminario sobre formación en gestión deportiva. Consejo de Europa. Berlín. *El trabajo del Consejo de Europa en materia del deporte 1967-1991*.
- Contreras, O. (2006). El carácter problemático del aprendizaje de los valores en el deporte. En *Juego y deporte en el ámbito escolar: aspectos curriculares y actuaciones prácticas* (pp. 157-180). Secretaría General Técnica.
- Cooper, K. H. (2018). The History of Aerobics (50 Years and Still Counting). *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 89(2), 129-134. <https://doi.org/10.1080/02701367.2018.1452469>
- Correal, J. (2006). *Instalaciones Deportivas de la Comunidad Autónoma de Andalucía* (Vol. 53). Consejo Superior de Deportes.
- Costa, C. (2005). The Status and Future of Sport Management: A Delphi Study. *Journal of Sports Management*, 19, 117-142. <https://doi.org/doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>
- Covell, D., Walker, S., Siciliano, J. y Hess, P. W. (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Cubeiro, J. C. y Gallardo, L. (2008). *Liderazgo, empresa y deporte*. LID.
- Cubo, S., Martín, B. y Ramos, J. L. (2011). *Métodos de investigación y análisis de datos en ciencias sociales y de la salud*. Pirámide.
- Cuesta, J. M. (2013). *Relación entre la insatisfacción con la imagen corporal, la autoestima, el autoconcepto físico y la composición corporal, en el alumnado de tercer ciclo de Educación Primaria de la ciudad de Motril*. Universidad de Granada.
- De la Cámara, M. A. (2015). El sector del fitness en España. Análisis del gimnasio low- cost y los centros de electroestimulación integral. *Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, 4(2), 47-54.
- De la Cámara, M. A., Valcarce-Torrente, M. y Veiga, O. (2021). Encuesta Nacional de Tendencias de Fitness en España para el Año 2020 (National Survey of Fitness Trends in Spain for 2020). *Retos*, 39, 780-789. <https://doi.org/10.47197/retos.v37i37.74179>
- Deloitte. (2016). European Health & Fitness Market Report 2016. En *Europe Active*.
- Deloitte. (2017). European Health & Fitness Market Report 2017. En *Europe Active*.
- Deloitte. (2018). European Health & Fitness Market Report 2018. En *Europe Active*.
- Deloitte. (2019). European Health & Fitness Market Report 2019. En *Europe Active*.
- Deloitte. (2020). European Health & Fitness Market Report 2020. En *Europe Active*.
- Deloitte. (2021). European Health & Fitness Market Report 2021. En *Europe Active*.
- Denzin, N. (1989). *Strategies of multiple triangulation. The research act: A theoretical introduction of sociological methods*.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Desmarais, C. y de Chatillon, E. (2010). Are there still differences between the roles of private and public sector managers? *Public Management Review*, 12(1), 127-149. <https://doi.org/10.1080/14719030902817931>
- Dhurup, M., Singh, P. C. y Surujlal, J. (2006). Customer service quality at commercial health

- and fitness centres. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 28(2), 39-54.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín, F. y Periañez, R. (2001). *Administración y dirección*. Ed. McGraw-Hill.
- Doherty, A. (2013). Investing in sport management: The value of good theory. *Sport Management Review*, 16(1), 5-11. <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.smr.2011.12.006>
- Dorado, A. (2006). Estudio para el análisis de la satisfacción de los usuarios y la gestión del deporte basada en la calidad de los servicios deportivos municipales de Castilla-La Mancha. *Idea La Mancha: Revista de Educación de Castilla-La Mancha*, 3, 218-222.
- Dosil, J. (2004). *Psicología de la Actividad Física y del Deporte*. McGrawHill.
- Edmunds, H. (1999). *The focus group research handbook*. NTC/Contemporary Publishing Group.
- Elasri-Ejjaberi, A., Triadó-Ivern, X. M. y Aparicio-Chueca, P. (2015). La satisfacción de los clientes de los centros deportivos municipales de Barcelona. *Apunts Educación Física y Deportes*, 119, 109-117. [https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2015/1\).119.08](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2015/1).119.08)
- Empresa Pública de Deporte Andaluz. (2009). *Hábitos y actitudes de la población andaluza ante el deporte 2007*.
- Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía. (2017). *Hábitos y actitudes de la población andaluza ante el deporte 2017*.
- Escamilla-Fajardo, P. y Núñez-Pomar, J. (2014). Satisfacción y valor percibido en un servicio deportivo público: una propuesta de análisis y acciones de gestión. *Journal of Sports Economics & Management*.
- Escobar-Gómez, D., Rodríguez-Rodríguez, F., Villa-González, E., Esteban-Cornejo, I. y Chillón, P. (2020). Fiabilidad y viabilidad de un cuestionario autorreportado sobre el modo, tiempo y distancia de desplazamiento en niños y adolescentes. *Retos*, 37, 379-385.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7243294.pdf%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=7243294>

Estrada-Marcén, N., Sanz, G., Casterad-Seral, J., Simón-Grima, J. y Roso, A. (2019). Perfil profesional de los trabajadores del sector del fitness en la ciudad de Zaragoza (Professional profile of workers in the fitness sector in the city of Zaragoza). *Retos*, 2041(35), 185-190. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i35.63892>

European Observatoire of Sport Employment. (2018). *Labor Market situation, trends and perspectives for Sport Administration in Europe*. <http://eose.org/wp-content/uploads/2016/02/S2ASPORT-Functional-Map.pdf>

Fajardo del Castillo, J. J. (2002). *Análisis de los procesos formativos del entrenador español de voleibol*. Universidad de Granada.

Foroughi, B., Iranmanesh, M., Gholipour, H. F. y Hyun, S. S. (2019). Examining relationships among process quality, outcome quality, delight, satisfaction and behavioural intentions in fitness centres in Malaysia. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 20(3), 374-389. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2018-0078>

Gallardo, J. y Campos, A. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(43), 440-454.

Gallardo, L. (2001). *Análisis de los servicios deportivos municipales en Castilla-La Mancha: indicadores económicos y de gestión*. Universidad de Castilla- La Mancha.

Gallardo, L. (2007). *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas*.

Gallardo, L., García-Tascón, M. y Burillo-Naranjo, P. (2008). New sports management software: A needs analysis by a panel of Spanish experts. *International Journal of Information Management*, 28(4), 235-245. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2007.09.005>

Gallardo, L., García-Tascón, M., Burillo-Naranjo, P. y Salinero, J. J. (2008). Differences of

- Needs and Problematics between Managers in Public and Private Sports Organisations in Spain. *16th EASM Conference*.
- Gallardo, L., García-Unanue, J., Felipe, J. L., Ubago-Guisado, E. y Rodríguez-Cañamero, S. (2018). Causes of customer dropouts in fitness and wellness centres: A qualitative analysis. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation*, 40(1), 111-124.
- Gallardo, L., Peñas, L. E. y Rodríguez-Cañamero, S. (2016). *¿Por qué se inscriben los clientes en los centros deportivos?* Fundación vida activa y saludable.
- Gallardo, L., Rodríguez-Cañamero, S., Hernando-Barrio, E. y Peñas, L. E. (2016). Impacto del comportamiento de los ex-clientes de centros deportivos por tipo de cuota. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(1), 43-46.
- Gallart, M. A. (1992). La integración de métodos y la metodología cualitativa. Una reflexión desde la práctica de la investigación. En F. Forni (Ed.), *Métodos cualitativos II. La práctica de la investigación*,. CEAL.
- Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M., Sánchez-Oliver, A. J., Fernández-Gavira, J. y García-Fernández, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: Propiedades psicométricas de una escala en centros de fitness. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(4), 104-109.
- Gambau, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*. Universidade da Coruña.
- Gambau, V. (2011). Deporte y Empleo en España: dificultades de estudio y de intervención. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 394, 13-36.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Gambau, V. (2014). Analisis de las salidas profesionales en los Planes de estudio de Grado en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte en la Universidades Españolas. *Revista*

Española de Educación Física y Deportes, 405(2).

Gambau, V. (2017). Identificación profesional en el ámbito de la dirección y gestión deportiva.

En *El gestor deportivo en la organización del deporte de la sociedad actual* (pp. 53-78).

García-Fernández, J. (2011). *La fidelidad de clientes en centros de fitness privados españoles:*

La cadena de creación y percepción de valor. Universidad de Sevilla.

García-Fernández, J. (2017). Investigación Aplicada en Gestión del Deporte: Sport Business

Symposium. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(3), 1-3.

<https://doi.org/10.5585/podium.v6i3.241>

García-Fernández, J., Bernal-García, A., Fernández-Gavira, J. y Vélez-Colón, L. (2014).

Analysis of existing literature on management and marketing of the fitness centre industry.

South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation, 36(3), 75-91.

García-Fernández, J., Cepeda-Carrión, G. y Martín-Ruíz, D. (2012). La satisfacción de clientes

y su relación con la percepción de calidad en Centro de Fitness: utilización de la escala

CALIDFIT. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(2), 309-319.

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J. y Bernal-García, A. (2014). La percepción de

calidad y fidelidad en clientes de centros de fitness low cost. *Suma Psicológica*, 21(2), 123-

130. [https://doi.org/10.1016/S0121-4381\(14\)70015-3](https://doi.org/10.1016/S0121-4381(14)70015-3)

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Durán-Muñoz, J. y Vélez-Colón, L. (2015). The

activity on social networks: A case study in the fitness industry. *Retos*, 28(2012), 44-49.

<https://www.semanticscholar.org/paper/The-activity-on-social-networks%3A-a-case-study-in-García-Fernández-Fernández-Gavira/0ae1f0003926f56b01e810611272e3945664c91c>

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Pereira, E. y Carvalho, J. (2014). La gestión de los

recursos humanos en los centros de fitness y su relación con el rendimiento

organizacional. *Intangible Capital*, 10(5), 985-1002.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.3926/ic.537>

García-Fernández, J., Fernández-Gavira, J., Sánchez-Oliver, A. J., Gálvez-Ruiz, P., Grimaldi-Puyana, M. y Cepeda-Carrión, G. (2020). Importance-performance matrix analysis (Ipma) to evaluate servicescape fitness consumer by gender and age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 1-19.

<https://doi.org/10.3390/ijerph17186562>

García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Bohórquez, M. R., Grimaldi-Puyana, M. y Cepeda-Carrión, I. (2020). The relationship between technological capabilities and organizational impact: Direct and indirect routes for employed and self-employed personal fitness trainers. *Sustainability*, 12(24), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su122410383>

García-Fernández, J., Gálvez-Ruiz, P., Vélez-Colón, L., Ortega-Gutiérrez, J. y Fernández-Gavira, J. (2018). Exploring fitness centre consumer loyalty: differences of non-profit and low-cost business models in Spain. *Economic Research*, 31(1), 1042-1058.

<https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1436455>

García-Fernández, J., Lago-Hidalgo, J. y Fernández-Gavira, J. (2011). Gestión del tiempo de directores deportivos en centros fitness. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 11(44), 674-689.

García-Fernández, J., Sánchez-Oliver, A. J., Grimaldi-Puyana, M., Fernández-Gavira, J. y Gálvez-Ruiz, P. (2017). La calidad y la fidelidad del cliente: Un análisis de segmentación en centros de fitness low-cost. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(sup. 3), 17-22.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235152046004>

García-Ferrando, M. y Llopis-Goig, R. (2011). *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España en 2010*.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rAlQap7-](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rAlQap7-24wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=habitos+deportivos+ferrando+2010&ots=GORX2s2QHt&sig=)

[24wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=habitos+deportivos+ferrando+2010&ots=GORX2s2QHt&sig=](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=rAlQap7-24wC&oi=fnd&pg=PA11&dq=habitos+deportivos+ferrando+2010&ots=GORX2s2QHt&sig=)

6PimiSuSP5q1r2ZzmlnbPUioUP8#v=onepage&q=habitos deportivos ferrando
2010&f=false

García-Ferrando, M., Puig, N. y Lagarera, F. (2009). *Sociología del Deporte*. Alianza Editorial.

García-Pascual, F., Prado-Gascó, V., Alguacil, M., Valantine, I. y Calabuig-Moreno, F. (2020).

Future Intentions of Fitness Center Customers: Effect of Emotions, Perceived Well-Being and Management Variables. *Frontiers in Psychology*, 11(September).

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.547846>

García-Tascón, M. y Magaz-González, A. M. (2020). *Estudio sobre el confinamiento en relación con la actividad física y el uso de las TIC*. Sociedad Española de Economía del Deporte.

<https://seed-deporte.es/resultados-preliminares-del-estudio-sobre-el-confinamiento-en-relacion-con-la-actividad-fisica-y-el-uso-de-las-tic/>

García-Tascón, M. y Pradas, M. (2017). *El Gestor Deportivo en la organización del deporte de la sociedad actual*. Wanceulen.

García-Tascón, M., Sahelices-Pinto, C., Mendaña-Cuervo, C. y Magaz-González, A. M. (2020).

The impact of the covid-19 confinement on the habits of pa practice according to gender (Male/female): Spanish case. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(19), 1-19. <https://doi.org/10.3390/ijerph17196961>

García-Unanue, J. (2014). *Contabilidad de costes, condición financiera y aproximación al benchmarking en los servicios deportivos municipales*. Universidad de Toledo.

García-Unanue, J., Gallardo, L. y Felipe, J. L. (2013). La contabilidad de costes en los servicios deportivos municipales: proyecto SICDE. En A. Ramos, R. Ojeda, M. Peña, & E. Artigas (Eds.), *La Gestión Deportiva Municipal en Iberoamérica: Historia, Teoría y Práctica* (pp. 343-360). Editorial Librerías Deportivas Esteban Sanz SL.

García-Unanue, J., Sánchez-Sánchez, J., Gómez-González, C. y Gallardo, L. (2017). Priorities , autonomy , and values in Sport Management . Differences between the public and private

- sector. *Global Issues and New Ideas in Sport Management.*, September.
- García, F., Alguacil, M. y Molina, N. (2020). Predicción de la lealtad de los usuarios de centros deportivos privados. Variables de gestión y bienestar subjetivo. *Retos*, 38, 16-19.
- García Ferrando, M. (1990). *Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica.*
- García, J. (2007). Usuarios de Macro Gimnasios privados. *V Congreso Internacional y XXV Nacional de Educación Física.(Córdoba, 2-5 de abril de 2008):" los hombres enseñando aprenden"*.
- García, J., Bernal, A., Lara, A. y Galán, P. (2013). La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de fitness públicos. *Escritos de Psicología*, 6(2), 26-34.
- García, S. (2011). *Características de los centros de fitness de titularidad privada en la Comunidad de Madrid.* Universidad Europea de Madrid.
- Garrigós, F. (2001). La regulación del ejercicio de la profesión como activo en el desarrollo de la economía del deporte. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 1(3), 188-196.
- George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS / Pc: una guía sencilla y una referencia paso a paso.* Wadsworth Publishing Company.
- Gephart, R. P. (2004). Qualitative research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
<https://doi.org/https://doi.org/10.5465/AMJ.2004.14438580>
- Giles-Corti, B. y Donovan, R. J. (2003). Relative Influences of Individual, Social Environmental, and Physical Environmental Correlates of Walking. *American Journal of Public Health*, 93(9), 1583-1589. <https://doi.org/10.2105/AJPH.93.9.1583>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (1997). *Managing human resources.* Pearson/Prentice Hall.

- Gómez-Tafalla, A. M. (2003). *El rol del gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana, pasado, presente y futuro*. Universidad de Valencia.
- Gómez-Tafalla, A. M. (2013). El trabajo desarrollado por el gestor deportivo local en el área de actividades deportivas. *Journal of Sports Economics & Management*, 3(1), 78-89.
- Gómez-Tafalla, A. M., Mestre, J. A. y Gómez, A. M. (2005). *La importancia del gestor deportivo en el municipio* (Inde (ed.)).
- Gómez-Tafalla, A. M. y Núñez, J. (2011). El gestor del deporte: características, funciones y tendencias de futuro. *Journal of Sports Economics & Management*, 1(1), 5-30.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2008). *Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico*.
- Gonçalves, C., Meireles, P. y Carvalho, M. J. (2016). Consumer Behaviour in Fitness Club: Study of the Weekly Frequency of Use, Expectations, Satisfaction and Retention. *The Open Sports Sciences Journal*, 9(1), 62-70. <https://doi.org/10.2174/1875399x01609010062>
- González-Naveros, S. (2015). *El perfil del Gestor Deportivo en municipios andaluces de más de 10.000 hab.* Universidad de Granada.
- González-Naveros, S., Palomares, J., Torres-Campos, B., Padial-Ruz, R. y Cepero, M. (2020). Los profesionales de la organización y gestión deportiva en Andalucía: perfil profesional y características socio-demográficas y formativas. *Journal of Sport and Health Research*, 12(2), 140-151.
- González, I. y López, A. (2010). Sentando las bases para la construcción de un modelo de evaluación a las competencias docentes del profesorado universitario. *Revista de Investigación Educativa*, 28(2), 403-423.
- González, J. M. y Contreras, O. R. (2003). Evolución de las tendencias profesionales del titulado en educación física y en ciencias de la actividad física y del deporte desde 1975 hasta la actualidad. *Apunts Educación Física y Deportes*, 3(73), 19-33.

- González, M. (2004). Gestión Deportiva, Tres Ejes de la Calidad, más allá de las personas y de los gobiernos. *Educación Física Chile*, 263, 38-47.
http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/gestion_deportiva.pdf%0Ahttps://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1314065
- Grimaldi-Puyana, M. (2015). Análisis de las condiciones laborales de los gestores deportivos en puestos intermedios. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 23, 13-18.
- Grimaldi-Puyana, M., Fernández-Gavira, J. y García-Fernández, J. (2013). Situación laboral de gestores deportivos en servicios públicos externalizados. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 18, 33-40.
- Guedes de Carvalho, P., Maçãs, P. y Serrasqueiro, Z. (2013). Growth determinants of small- and medium-sized fitness enterprises: empirical evidence from Portugal. *European Sport Management Quarterly*, 13(4), 428-449. <https://doi.org/10.1080/16184742.2013.810296>
- Guerrero-Barona, E., Gómez del Amo, R., Moreno-Manso, J. M. y Guerrero-Molina, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado. *Revista Clínica Contemporánea*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.5093/cc2018a2>
- Haro-González, M., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Nuviala, R. y Nuviala, A. (2018). Female users of unisex fitness centres and of fitness centres exclusive for women: satisfaction. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(4), 384-395.
<https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-0044>
- Heidari, S., Babor, T. F., De Castro, P., Tort, S. y Curno, M. (2016). Sex and Gender Equity in Research: rationale for the SAGER guidelines and recommended use. *Research Integrity and Peer Review*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.1186/s41073-016-0007-6>
- Herrero, J., Tomás, V. y Luna-Arocas, R. (2001). Experiencia de gestión de RR.HH. en Piscina Climatizada Municipal. Quart de Poblet. *II Congreso de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, Vol. II, 755-769.

- Hogan, T. P., Benjamin, A. y Brezinski, K. L. (2000). Reliability methods: A note on the frequency of use of various types. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 523-531. <https://doi.org/10.1177/00131640021970691>
- Huddleston, H., Fry, M. D. y Brown, T. C. (2012). Corporate fitness members' perceptions of the environment and their intrinsic motivation. *Revista de Psicología del Deporte*, 21(1), 18-23.
- Hung, H. L., Altschuld, J. W. y Lee, Y. (2008). Methodological and conceptual issues confronting a cross-country Delphi study of educational program evaluation. *Evaluation and Program Plannin*, 31, 191-198.
- IHRSA. (2020). *The 2020 IHRSA Global Report*.
- INCUAL. (2008). *La Familia Profesional de las Actividades Físicas y Deportivas*. Instituto Nacional de las Cualificaciones - Consejo Superior de Deportes.
- Jiménez, P., Vidal, A., Molina-García, N. y Calabuig, F. (2021). Centros Fitness y Servicios Deportivos principales clusters temáticos y líneas de investigación. *Deporte y regulación: nuevos escenarios y desafíos*, 295-298.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global*. McGraw Hill.
- Koustelios, A. (2009). The effect of organizational size on sport centers' employees burnout. *Sport Management International Journal*, 5(2), 65-70.
- Lam, E. T. C., Zhang, J. J. y Jensen, B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An instrument for evaluating service quality of health-fitness clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9(2), 79-111. https://doi.org/10.1207/s15327841mpee0902_2
- Landa, M. I. (2016). Fitness-management: el conflictivo devenir de una cultura empresarial. *Revista Brasileira de Ciencias do Esporte*, 38(1), 18-25. <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2015.12.007>
- Latiesa, M. (2000). Validez y fiabilidad de las observaciones sociológicas. El análisis de la

- realidad social. En *Métodos y técnicas de investigación*, (pp. 409-443).
- Lavega, P. (2008). Educación Física Y Mercado Laboral . Competencias profesionales. *Calle Libre*, 3(8), 123-131.
- León-Quismondo, J. (2019). *Estudio de los factores críticos de éxito en los centros fitness de gestión privada de la Comunidad de Madrid*. Universidad Europea de Madrid.
- León-Quismondo, J., DeLisle, L., García-Unanue, J. y Burillo, P. (2016). Estrategias de gestión de centros fitness en la región sur de Connecticut. Análisis preliminar. *Habilidad Motriz*, 47, 14-21.
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J. y Burillo, P. (2020a). Best practices for fitness center business sustainability: A qualitative vision. *Sustainability*, 12(12).
<https://doi.org/10.3390/su12125067>
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J. y Burillo, P. (2020b). Service perceptions in fitness centers: Ipa approach by gender and age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8). <https://doi.org/10.3390/ijerph17082844>
- Li, F., Fisher, K. J., Brownson, R. C. y Bosworth, M. (2005). Multilevel modelling of built environment characteristics related to neighbourhood walking activity in older adults. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 59(7), 558-564.
<https://doi.org/10.1136/jech.2004.028399>
- LifeFitness. (2020). El Mercado del Fitness en España en 2020: hacia un Nuevo Mapa. En *Life Fitness*.
- López-Carril, S., Añó, V. y Villamón, M. (2019). The academic field of sport management: Past, present and future. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 277-287.
<https://doi.org/10.12800/ccd.v14i42.1341>
- López-Gómez, E. (2018). El método delphi en la investigación actual en educación: Una revisión teórica y metodológica. *Educacion XX1*, 21(1), 17-40.

<https://doi.org/10.5944/educXX1.15536>

- López, A. y Luna-Arocas, R. (2000). Perfil del gestor público del deporte en la comunidad valenciana: un análisis preliminar. *Apunts Educación Física y Deportes*, 61, 88-95.
- López de Viñaspre, P., Rodríguez, G. y Boned, C. (2003). Los recursos humanos en el sector del Fitness: una aproximación al panorama actual. *Instalaciones Deportivas XXI*, 126(38-46).
- López, M. P. (2013). Las cualificaciones profesional de la familia profesional de las actividades físicas y deportivas. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 402, 121-129.
- Ludwig, B. (1997). Predicting the future: Have you considered using the Delphi methodology? *Journal of Extension*, 35(5), 1-4.
- Manzano, V. y González, A. (1998). Selección del encuestado. En A. J. Rojas, J. S. Fernández, & C. Pérez (Eds.), *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos* (pp. 99-113). Síntesis.
- Marín-Díaz, M. L., Llinas-Audet, X. y Chiaramonte-Cipolla, L. (2011). Training as a factor of business excellence. *Intangible Capital*, 7(2), 280-305.
<https://doi.org/doi.org/10.3926/ic.2011.v7n2.p280-305>
- Martín-Caballero, O. (2015). *Observatorio Deporte Municipal en Euskadi*. Asociación Vasca de Gestores del Deporte.
- Martín-Mariscal, V. (2012). El problema del intrusismo profesional en el sector del Fitness. Posibilidades de solución mediante la regulación de las titulaciones deportivas. *Wanceulen EF Digital*, 9, 120-129.
- Martínez-Cevallos, D., Alguacil, M. y García-Pascual, F. (2020). Análisis de los criterios de importancia y motivación para la elección de centros deportivos en función de variables sociodemográficas. *Retos*, 2041(39), 439-445. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80093>
- Martínez-Moreno, A. y Díaz, A. (2017). Uso del modelo EFQM como contraste del nivel de

- gestión de la calidad en los servicios deportivos municipales. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 6(1), 101. <https://doi.org/10.6018/280491>
- Martínez, D. (2012). *Gestión deportiva municipal: metodología de un plan rector de deportes*. Circulo Rojo.
- Martínez del Castillo, J. (2014). Tendencias internacionales en la investigación de la organización del deporte. *VIII Congreso Internacional de la Asociación Española de Ciencias del Deporte*, 33-38.
- Martínez, J. A. y Martínez, L. (2009). A customer management model in sports services; a system dynamics approach. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 9(36), 431-453.
- McCarthy, J. y Mc Niel, C. M. (2007). *IHRSA Guide to membership retention*. IHRSA.
- Méndez, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 2041(26), 134-137.
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 410, 41-55.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2021). Encuesta de Hábitos deportivos 2020. En *Ministerio de Cultura y Deporte*.
- Moraes, I. F., Amaral, C. M. dos S., Arid, P. da S. V. y Bastos, F. da C. (2019). The use of qualitative research in sport management: Asystematic review. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(Supl. 4), 1468-1475. <https://doi.org/10.7752/jpes.2019.s4213>
- Morquecho-Sánchez, R., Morales-Sánchez, V., Ceballos-Gurrola, O. y Medina-Rodríguez, R. E. (2016). Cuestionario de evaluación de la calidad percibida en organizaciones de servicios deportivos universitarios (Qunisport V.MX): Programa factor. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 11(2).
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation.

- Nursing research*, 40(2), 120-123.
- Muñiz, J. y Fonseca-Pedrero, E. (2019). Diez pasos para la construcción de un test. *Psicothema*, 31(1). <https://doi.org/10.7334/psicothema2018.291>
- Nuviala, A. y Casajús, J. (2005). Calidad percibida del servicio deportivo en edad escolar desde la perspectiva de los padres. El caso de la provincia de Huelva. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 5(17), 3.
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Fernández-Ozcorta, E. y Nuviala, R. (2015). Asociación entre calidad del servicio deportivo, valor y satisfacción de usuarios en España. *Universitas Psychologica*, 14(2). <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.abss>
- Nuviala, A., Grao-Cruces, A., Teva-Villén, R., Pérez-Ordás, R. y Blanco-Luengo, D. (2016). Validez de constructo de la escala motivos de abandono de centros deportivos. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 16(61), 1-15.
- Nuviala, A., Ruiz-Juan, F. y García Montes, M. E. (2006). La integración metodológica como método de análisis de la imagen de las organizaciones deportivas con competencias en el deporte escolar de la Comarca de la Ribera Baja del Ebro. *Retos*, 9, 32-39. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i9.35056>
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Iranzo, J. y Falcón, D. (2008). Creación, diseño, validación y puesta en práctica de un instrumento de medición de la satisfacción de usuarios de organizaciones que prestan servicios deportivos. *Retos*, 2008(14), 10-16. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2722199&info=resumen&idioma=SPA>
- Nuviala, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Ruiz-Alejos Gómez, C., Nuviala, R. y Dalmau Torres, J. M. (2017). Adaptación y validación del cuestionario Epod 2.1 a usuarios libres de centros deportivos. *Retos*, 31, 40-45. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sph&AN=122024454&site=ehost-live>

- Nuviala, A., Teva-Villén, R., Grao-Cruces, A., Pérez, R., García-Fernández, J. y Nuviala, R. (2012). Validity, reliability and exploratory factor analysis of the dropout scale in sport centres. *Journal of Human Sport and Exercise*, 7(1), 275-286.
<https://doi.org/10.4100/jhse.2012.71.06>
- Observatorio del Deporte Andaluz. (2002). *Hábitos y actitudes de los andaluces ante el deporte 2002*.
- Observatorio del Deporte Andaluz. (2012). *Hábitos y actitudes de la población andaluza ante el deporte 2012*.
- Observatorio del Deporte Andaluz. (2020). *Empleo y Actividades Deportivas en los Centros Deportivos Privados de Andalucía 2019*.
- Ortega, J. I., Lourenço, F. M., González-Víllora, S. y Campos, F. (2021). Estudio sobre la calidad percibida de los usuarios de fitness: a partir de sus características y preferencias según sexo y edad. *Retos*, 39, 477-482. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.80061>
- Ortín, J. (2010). Radiografía del sector privado de las instalaciones deportivas en España. *Instalaciones Deportivas XXI*, 166, 24-27.
- Orzanco-Garralda, M., Guillén, F., Sainz, L., Redín, M., De la Rosa, R. y Aguinaga-Ontoso, I. (2016). Influencia de las características urbanísticas en el nivel de actividad física en las personas de 18 a 65 años de edad del área metropolitana de Pamplona. *Revista Española Salud Pública*, 90.
- Palco23. (2021a). *De Torreal a JP Morgan: los fondos de inversión se adueñan del mapa del fitness español*. Palco23. https://www.2playbook.com/fitness/torreal-jp-morgan-fondos-inversion-se-aduenan-mapa-fitness-espanol_2530_102.html
- Palco23. (2021b). *Fitness: industria, evolución y operadores*.
- Palomares, J. (2003). *Motivaciones, hábitos físico-deportivos y usos de los espacios del Parque Periurbano Dehesas del Generalife*. Universidad de Granada.

- Parks, J. y Zanger, B. (1990). *Sport and Fitness Management-Career Strategies and Professional Content*. Human Kinetich Books.
- Pascual, C., Regidor, E., Astasio, P., Ortega, P., Navarro, P. y Domínguez, V. (2007). The association of current and sustained area-based adverse socioeconomic environment with physical inactivity. *Social Science and Medicine*, 65(3), 454-466.
<https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2007.03.023>
- Peiró, J. M., Ramos, J. L. y González, P. (1993). Analisis Funcional del Puesto De Gerente De Instalaciones Deportivas. *Revista psicología del deporte*, 4, 5-32.
- Peiró, J. M., Ramos, J. L. y Martínez-Tur, V. (1995). Aspectos psicosociales de la práctica deportiva y del uso de instalaciones deportivas: diferenciación por sexo, edad y tamaño de la población. *Ciencia Psicológica*, 2, 90-124.
- Pérez-Villalba, M., Baena-Arroyo, J. y García-Fernández, J. (2017). Actividades dirigidas virtuales: un análisis de la oferta y la demanda en centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management*, 7(2), 101-110.
- Pérez, M., Vilanova, A. y Grimaldi-Puyana, M. (2016). Mercado actual de trabajo de los graduados en ciencias de la actividad física y el deporte: mirada hacia el autoempleo. *Journal of Sports Economics & Management*, 6(3), 149-162.
- Piñeiro, G. (2007). La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias de futuro. *ornadas de gestión deportiva local de la Federeación Española de Municipios y Provincias y el Consejo Superior de Deportes*.
- Pinillos, J. (2004). Winning the retention battle: Librando la batalla por la retención. *Investigación y Marketing*, 83, 39-42.
- Pollock, M. L. (1973). The quantification of endurance training programs. *Exercise and sport sciences reviews*, 1(1), 155-188.
- Powell, C. (2003). The Delphi technique: myths and realities. *Journal of Advanced Nursing*,

- 41(4), 376-382. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02537.x>
- Puig, N. (1994). Tendencias Del Espacio Deportivo Contemporáneo. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(37), 42-48.
- PWC & España Activa. (2020). Termómetro del ecosistema del deporte en España. En *España Activa*.
- Quesada, S. y Díez, M. D. (2002). *Dirección de centros deportivos*. Paidotribo.
- Rabadán, J. de C. (2017). *Perfil del Gestor deportivo en municipios de más de 100.000 habitantes*.
- Reverter, J. y Barbany, J. R. (2007). Del gimnasio al ocio-salud. Centros de Fitness, Fitness Center, Fitness & Wellness, Spa, Balnearios, Centros de Talasoterapia, Curhotel. *Apunts Educación Física y Deportes*, 90, 59-68.
- Rial-Boubeta, J., Varela-Mallou, J. y Rial-Boubeta, A. (2010). Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. (Modelling and Measuring Perceived Quality in Sports Centres: QSport-10 scale). *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 6, 57-73. <https://doi.org/10.5232/ricyde2010.01804>
- Rial, A., Alonso, D., Rial, J., Picón, E. y Varela, J. (2009). Un intento de segmentación integral de los usuarios de centros deportivos. *Apunts - Educación Física y Deportes*, 1(95), 82-91.
- Rial, J. (2007). *La Evaluación de la calidad percibida como herramienta de gestión en servicios deportivos*. Universidad de Santiago de Compostela.
- Ricoy-Cano, A. J., Hernández-Fernández, A. y de Barros-Camargo, C. (2020). The educational inclusion in physical education, design and validation of the EF-IDAN2019 Questionnaire. *Journal of Human Sport and Exercise*, 15(3), 661-681. <https://doi.org/10.14198/jhse.2020.153.16>
- Riseth, L., Nøst, T. H., Nilsen, T. I. L. y Steinsbekk, A. (2019). Long-term members' use of fitness centers: A qualitative study. *BMC Sports Science, Medicine and Rehabilitation*,

11(2), 1-9. <https://doi.org/10.1186/s13102-019-0114-z>

Rodenas, S., Mestre, J. A. y Pablos-Abella, C. (2014). Análisis del perfil del gestor deportivo en los municipios de más de 5.000 habitantes de la provincia de Castellón. *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 20, 27-36.

Rodríguez-Cañamero, S. (2018). *Problemática del Sector del Fitness: "Análisis de Bajas de Clientes y Situación Financiera"* [Universidad de Castilla-La Mancha].

<http://www.investigacionengestiondeportiva.es/wp-content/uploads/2018/06/Tesis-Sergio-Rodríguez-Cañamero-Doctoral-Final.pdf>

Rodríguez-Cañamero, S., Gallardo, L., Felipe, J. L. y García-Unanue, J. (2018). Economic trend analysis of the fitness sector. *Journal of Physical Education and Sport*, 18(2), 575-584.

<https://doi.org/10.7752/jpes.2018.02084>

Rodríguez-Cañamero, S., García-Unanue, J., Felipe, J. L., Sánchez-Sánchez, J. y Gallardo, L. (2019). Why do clients enrol and continue at sports centres? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(3), 273-283. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0077>

Rodríguez-Cañamero, S., García-Unanue, J., Peñas, L. E. y Gallardo, L. (2015). Hábitos futuros de los ex-clientes en centros deportivos. *Journal of Sports Economics & Management*, 5, 54-64.

Rodríguez-Cañamero, S., Yañez-Araquea, B., Felipe, J. L., García-Unanue, J. y Gallardo, L. (2017). Mediation model of fitness centres and their future intentions. An analysis of ex-user behaviours. *Managerial and Decision Economics.*, *Submitted*.

Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 387-418.

Romo, V., Chinchilla, J. L. y García, M. (2010). Sports management services: The dimensions of quality. *Journal of Human Sport and Exercise*, 5(2), 295-306. <https://doi.org/10.4100/jhse>

- Rosado, A., Araújo, D., Mesquita, I., Correia, A., Mendes, F. y Guillén, F. (2014). Perceptions of fitness professionals regarding fitness occupations and careers: A phenomenological analysis. *Revista de Psicología del Deporte*, 23(1), 23-31.
<https://doi.org/10.1038/2091178c0>
- Salgado-Barandela, J., Barajas, A. y Sánchez-Fernández, P. (2017). Impacto económico del deporte: Tema de interés creciente en la literatura científica. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 17(68), 729-755.
<https://doi.org/10.15366/rimcafd2017.68.010>
- Sánchez-Martín, J. (2011). *Business & Fitness: El negocio de los centros deportivos*. UOC.
<https://books.google.com/books?id=NZLtPY2Ktq4C&pgis=1>
- Sánchez-Oliver, A. J. y Grimaldi-Puyana, M. (2017). Las Pymes de gestión de actividades de los gimnasios y de gestión de instalaciones deportivas en España. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 6(3), 30-45. <https://doi.org/10.5585/podium.v6i3.227>
- Santacruz, J. A., Mateos, M. E., Remón, A. C. y Jiménez-Beatty, J. E. (2021). Spanish sport facilities: Differences between public and private, and according to their business model. *Retos*, 2041(39), 38-45. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i39.74842>
- Santiago, J. y Roussos, A. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa* (Número 254). Universidad de Belgrano. <https://doi.org/10.1586/17469899.2014.964497>
- Serrano, J. A. y Segado, F. S. (2015). Análisis de las herramientas de medición de percepción de la calidad en los servicios deportivos: Revisión de la literatura. *Cultura, Ciencia y Deporte*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-098285-4.00004-2>
- Shaw, S. y Hoerber, L. (2016). Unclipping our wings: Ways forward in qualitative research in sport management. *Sport Management Review*, 19(3), 255-265. <https://goo.gl/tNhhpB>
- Sicilia, Á., González-Cutre, D., Artés, E. M., Orta, A., Casimiro, A. y Ferriz, R. (2014). Motivos de los ciudadanos para realizar ejercicio físico: un estudio desde la teoría de la

- autodeterminación. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 46(2), 83-91.
[https://doi.org/10.1016/s0120-0534\(14\)70011-1](https://doi.org/10.1016/s0120-0534(14)70011-1)
- Sierra, R. (1998). *Técnicas de investigación social: teoría y ejercicios*. Paraninfo.
- Skinner, J., Edwards, A. y Smith, A. (2020). *Qualitative research in Sport Management*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780367854249>
- Spellos, J. (2021). The Future of Technology in the Fitness Industry. En *Wordpress* (Número July). <https://uclameetings.wordpress.com/2013/04/11/the-future-of-technology-in-the-hospitality-industry/>
- Sperandei, S., Vieira, M. C. y Reis, A. C. (2016). Adherence to physical activity in an unsupervised setting: Explanatory variables for high attrition rates among fitness center members. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 19(11), 916-920.
<https://doi.org/10.1016/j.jsams.2015.12.522>
- Stahl, T., Rütten, A., Nutbeam, D., Bauman, A., Kannas, L., Abel, T., Lüschen, G., Diaz, J. A., Vinck, J. y Van der Zee, J. (2001). The importance of the social environment for physically active lifestyle-results from an international study. *Social Science & Medicine*, 51(1), 1-10.
- Tagliani, L. y García, R. (1998). *El hombre político de Maquiavelo. Resumen de máximas políticas*. Ediciones Cambio.
- Teva-Villén, R. (2012). *Motivos de abandono de clientes de una organización deportiva*. Universidad Pablo de Olavide.
- Teva-Villén, R. y Nuviala Nuviala, A. (2011). Los indicadores del cuadro de mando integral como herramienta para rentabilizar los espacios deportivos. En *nnovación en la industria del fitness* (pp. 213-232). Wanceulen.
- Teva-Villén, R., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Tamayo-Fajardo, J. A., Nuviala, R. y Nuviala, A. (2014). Abandono de usuarios en un centro deportivo español: Segmentación. *Movimento*, 20(2), 619-635. <https://doi.org/10.22456/1982-8918.41135>

- Thompson, W. (2021). *Worldwide Survey of Fitness Trends*.
- Valcarce-Torrente, M. (2020). *Influencia del uso de la tecnología en la adherencia de la práctica física sobre los usuarios de centros de fitness*. Universidad de Lleida.
- Valcarce-torrente, M., Javaloyes, V. y Gallardo, L. (2021). Influence of Fitness Apps on Sports Habits , Satisfaction , and Intentions to Stay in Fitness Center Users: An Experimental Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10393), 1-13. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph181910393>
- Valcarce, M. y García-Fernández, J. (2020). *2º Informe Septiembre 2020 Impacto COVID-19 en las Instalaciones Deportivas Fitness* (Número October). <https://valgo.es/tienda/informe-impacto-covid-19-en-las-instalaciones-deportivas/>
- Valcarce, M. y Javaloyes, V. (2012). *Modelos de gestión deportiva de éxito*. *Body Life*.
- Valcarce, M., López, F. y García-Fernández, J. (2016). *4º Informe Gimnasios Low Cost en España*.
- Valcarce, M., López, F. y García-Fernández, J. (2019). *7º Informe Gimnsaios Low Cost en España*.
- Valcarce, M., López, F. y García-Fernández, J. (2020). *8º Informe Gimnasios Low Cost en España*.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G. y Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x>
- Van Lenthe, F. J., Brug, J. y MacKenbach, J. P. (2005). Neighbourhood inequalities in physical inactivity: The role of neighbourhood attractiveness, proximity to local facilities and safety in the Netherlands. *Social Science and Medicine*, 60(4), 763-775. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2004.06.013>
- Vázquez-Pérez, J. de la C. (2013). *30 años de deporte en Andalucía, 1982- 2012*. Wanceulen.

- Veal, A. J. y Darcy, S. (2014). *Research methods in sport studies and sport management: a practical guide*. Routledge.
- Veiga, O., Valcarce, M., King, A. y De la Cámara, M. A. (2018). Encuesta nacional de tendencias de fitness en España para 2018. *Retos*, 33, 279-285.
[https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.\(2017/2\).128.07](https://doi.org/10.5672/apunts.2014-0983.es.(2017/2).128.07)
- Wang, Y.-D., Yang, C. y Wang, K. Y. (2012). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover. *Public Personnel Management*, 41(3), 557-573.
<https://doi.org/10.1177/009102601204100310>
- Wellness & Sport Consulting. (2012). *Estudio WSC – PRECOR del nivel de gestión en el sector del fitness en España*.
- Willem, A., De Vos, A. y Buelens, M. (2010). Comparing private and public sector employees' Psychological Contracts: Do they attach equal importance to generic work aspects? *Public Management Review*, 12(1), 275-302.
- Zamorano-Solís, S. y García-Fernández, J. (2018). El análisis importancia-valoración según género y permanencia: el caso de los centros fitness. *Materiales para la Historia del Deporte*, 16.
- Zaragoza, R. J. (1994). *Los Centros de Fitness. Objetivos. Programas básicos*. Medicina estética. http://www.medestetica.com/Cientifica/Banco_Articulos/1994/centrosfitness.html
- Zurita-Ortega, F., Chacón-Cuberos, R., Ubago-Jiménez, J. L., Castro-Sánchez, M. y González-Valero, G. (2018). *Design and validation of the questionnaire "GAMEPLAY" for the assessment of sports activities*. 13(March), 15-16.
<https://doi.org/10.14198/jhse.2018.13.proc2.02>

ANEXOS

ANEXO I:

CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE DATOS CUANTITATIVOS DE LOS GESTORES DEPORTIVOS DE CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS: GESPORTFITNESS



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

¿Quiere conocer su perfil como Gestor Deportivo con respecto al tipo de Centro que gestiona? Rellene este cuestionario, le llevará solo unos minutos.

Le permitirá conocer su situación para afrontar la gestión de las personas de su Centro.

BLOQUE PERSONAL

1. Género: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Femenino
- Masculino

2. Edad: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Menos de 29 años
- 30 a 39 años
- 40 a 49 años
- 50 a 59 años
- 60 años o más

3. Cargo que desempeña en la actualidad: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Propietario/ Socio
- Director General
- Gerente
- Director Técnico
- Director de Departamento
- Coordinador/ Responsable Área
- Otro

4. Provincia de su Centro Deportivo: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

5. Municipio: *

BLOQUE CENTRO DEPORTIVO**6. ¿Cuántos empleados hay en su Centro?***

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- 1 a 5
- 6 a 10
- 11 a 20
- 21 a 30
- 31 a 40
- 41 a 50
- Más de 50

7. El número de socios promedio de su Centro es: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- < 100
- 100 a 300
- 301 a 500
- 501 a 1.000
- 1.001 a 2.000
- 2.001 a 5.000
- 5.001 a 8.000
- 8.001 a 12.000
- Más de 12.000

8. ¿De cuántos centros/ sedes se compone su empresa? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- 1
- 2 - 3
- 4 - 6
- 7 - 10
- 11 - 15
- 16 - 20
- Más de 20

9. ¿Cuál es el ticket medio mensual de su centro? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Hasta 20€
- 21 a 30€
- 31 a 40€
- 41 a 50€

- 51 a 60€
- 61 a 70€
- Mas de 70€
- No conozco mi ticket medio

10. ¿Cuál es la tipología de su centro deportivo? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Privado
- Concesional
- Público
- Otro

BLOQUE LABORAL

11. Su situación laboral actual: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Autónomo
- Contrato Indefinido Tiempo Completo
- Contrato Indefinido Tiempo Parcial
- Contrato Eventual Tiempo Completo
- Contrato Eventual Tiempo Parcial
- Contrato por Obra Tiempo Completo
- Contrato por Obra Tiempo Parcial
- Contrato de Alta Dirección
- Otro

12. Experiencia profesional en el puesto de trabajo actual: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Entre 5 y 9 años
- Entre 10 y 14 años
- Entre 15 y 19 años
- 20 años o más
- Otro

13. Forma de acceso al puesto que ocupa en la actualidad: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Contratación directa al puesto
- Promoción horizontal (desde otro puesto de responsabilidad similar)
- Promoción vertical (desde otro puesto de menor responsabilidad)
- Otro

14. Experiencia profesional acumulada en puestos previos al actual, relacionados con la gestión deportiva pública o privada: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Ninguna
- Menos de 2 años
- Entre 2 y 4 años
- Entre 5 y 9 años
- Entre 10 y 14 años
- Entre 15 y 19 años
- 20 años o más

15. En general, ¿está satisfecho con el trabajo que realiza? *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nada	Casi nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho
Horario						
Autonomía/ Toma de decisiones						
Salario						
Proyección Profesional						

16. ¿Pertenece a algún colectivo profesional? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

Indique a qué colectivo profesional pertenece:

Por favor, escriba su respuesta aquí:

17. ¿Cree necesaria la presencia de algún colectivo profesional para salvaguardar los intereses y derechos de los gestores deportivos? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Nada
- Casi Nada
- Poco
- Algo
- Bastante
- Mucho

BLOQUE FORMACIÓN

18. Señale las TRES titulaciones académicas más altas que posea: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Ninguna
- Graduado escolar, EGB, ESO
- Bachiller superior, COU
- Formación profesional/ Ciclo Formativo
- Diplomatura
- Licenciatura o Grado
- Máster
- Doctor
- Otros Estudios:

Formación Profesional/ Ciclo Formativo denominado: *

Por favor, escriba su respuesta aquí. Indique el nombre de la titulación que posea.

Diplomatura denominada: *

Por favor, escriba su respuesta aquí. Indique el nombre de la titulación que posea.

Licenciatura o Grado denominado: *

Por favor, escriba su respuesta aquí. Indique el nombre de la titulación que posea.

Máster denominado: *

Por favor, escriba su respuesta aquí. Indique el nombre de la titulación que posea.

19. Las TRES titulaciones formativas que considera más adecuadas para trabajar como gestor deportivo son: *

Por favor, seleccione todas las opciones que correspondan y escriba un comentario:

- Diplomado en...
- Licenciado o Grado en...
- Formación Profesional o Ciclo Formativo en...
- Cursos Federativos...
- Monitor deportivo en...
- Técnico deportivo (nivel 1 a 3) en...
- Máster en...
- Otro:

20. ¿Ha realizado voluntariamente actividades de formación permanente relacionadas con la gestión deportiva en los últimos dos años? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- NS / NC

21. ¿Dispone su gimnasio o empresa de un Plan de Formación para sus trabajadores? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- NS / NC

22. ¿Ha realizado algún tipo de actividad científica relacionada con la gestión deportiva? *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Sí
- No

Indique cual/es ha/n sido la/s actividad/es científica/s que ha realizado:

Por favor, escriba su respuesta aquí:

23. ¿Qué TRES estrategias utiliza para seguir formándose? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Ninguna
- Cursos Presenciales
- Cursos Online
- Congresos
- Seminarios
- Conferencias
- Intercambio con colegas o compañeros
- Jornadas
- Otro:

24. Señale las TRES dificultades que considere o encuentre para no realizar más

actividades de formación: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Propuestas poco interesantes
- Elevado precio
- Excesiva teoría
- Muy lejos del lugar de residencia
- Falta de tiempo
- Dificultad para compatibilizarlos con trabajo o estudios
- Falta de motivación
- Otro:

25. La relación/colaboración profesional con otros gestores deportivos, la considera: *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Imprescindible
- Muy útil
- Útil
- Poco Útil
- Innecesaria

26. La frecuencia con la que colabora o trabaja con otros gestores deportivos en grupo,

como parte de tu trabajo, es: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Solo cuando asisto a actividades de formación
- Alguna vez a lo largo de la temporada
- Cada mes
- Cada semana
- A diario
- Nunca

27. Indique las TRES materias complementarias más importantes para el desarrollo de su trabajo: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Idiomas
- Procedimientos administrativos
- Sostenibilidad y suficiencia energética
- Legislación
- Marketing y Ventas
- Contabilidad y Finanzas
- TICs
- Coaching
- Otro:

BLOQUE MOTIVACIONES

28. Señale los TRES motivos que más le impulsaron a ser gestor deportivo: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Por mi gusto por el deporte
- Por mi interés/vocación por gestionar y organizar
- Por mi interés en propiciar hábitos saludables en la población
- Porque me gusta trabajar con grupos de personas
- Porque fui deportista y estaba vinculado con el mundo del deporte
- Porque prefiero esta salida profesional a otras (enseñanza, entrenamiento, etc.)
- Otro:

29. ¿Cree que la puesta en marcha de los programas o actividades que gestiona logran la adopción de hábitos deportivos entre la población?*

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Nunca
- Casi nunca
- Pocas veces
- Varias veces
- Casi siempre
- Siempre

30. Indique las TRES cuestiones más determinantes para el mejor desempeño de su trabajo: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Presupuesto
- Libertad para planificar
- Ajuste de las actividades a necesidades reales
- Independencia frente a directrices de empresa o pliegos
- Pasión y motivación personal
- Experiencia
- Creatividad
- Trabajo en equipo
- Formación
- Autonomía para gestionar recursos
- Materiales e instalaciones
- Reuniones periódicas con los diferentes sectores de la empresa

31. ¿Dispone de algún programa de evaluación destinado a la mejora de la motivación de la mayor parte de sus empleados? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Retribución variable
- Evaluación del desempeño
- Programa de reconocimiento
- Sistemas de recompensas mediante gamificación
- Otro:

BLOQUE GESTIÓN

32. Señale los tres tipos de indicadores que crea más necesarios para el desarrollo de su trabajo: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- De Medios (humanos, instalaciones, económicos)
- De gestión de Resultados (en Instalaciones, actividades, producción, nivel de práctica...)
- De gestión de la Eficiencia (costes, financieros)
- De gestión de la Calidad (en el servicio, profesorado, instalaciones, personal...)
- De gestión relacionados con la Misión de la Entidad
- De gestión relacionados con la Satisfacción del Cliente/Usuario

33. Valore la importancia/utilidad que tiene para su trabajo una plataforma web para el cálculo de indicadores de gestión: *

Por favor seleccione sólo una de las siguientes opciones:

- Ninguna
- Casi ninguna
- Poca
- Algo
- Bastante
- Mucha

34. Indique su grado de dedicación, de manera aproximada, a cada una de las siguientes áreas: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Planificación de servicios y actividades						
Gestión económico - financiera						
Dirección de instalaciones						
Gestión de personal						
Ventas y marketing						
Tareas directivas y administrativas						

35. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área administrativa: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Normativa del Centro Deportivo						
Redacción de pliegos						
Convenios						
Contratos						
Inscripciones						
Tareas administrativas						

36. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Equipamientos e Instalaciones Deportivas: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Reglamentos, seguridad y normativas						
Aplicación de nuevas tecnologías						
Pavimentos deportivos						
Coordinación del mantenimiento						
Diseño y construcción						
Energías renovables y suficiencia energética						

37. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Planificación de actividades deportivas: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Análisis de la realidad y el entorno						
Diseño de Planes estratégicos						
Programación y Organización de actividades						
Evaluación y control de actividades						
Búsqueda y análisis de nuevas tendencias						

38. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Recursos Humanos: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Liderazgo, dirección y dinámica de grupos						
Determinación de funciones de puestos de trabajo						
Selección de personal						
Evaluación del desempeño						
Mediación en conflictos laborales						
Retribución según cumplimiento de objetivos						

39. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Ventas, Marketing y Calidad: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Calidad del servicio						
Promoción, comunicación y publicidad						
Análisis de mercado y de la competencia						
Patrocinio deportivo						
Implantación de Sistemas de calidad						
Atención directa a clientes						
Análisis de ventas: altas, cambios de tarifas o bajas.						
Venta de servicios atípicos						

40. Indique las tareas que ha realizado alguna vez a lo largo de su carrera como gestor deportivo en el Área de Contabilidad: *

	Nunca	Casi nunca	Pocas veces	Varias veces	Casi siempre	Siempre
Elaboración de presupuestos						
Balances y planificación del gasto						
Elaboración de ordenanzas de tasas y precios públicos						
Obtención de recursos						
Estudios de costes						

41. ¿Cuál es su modelo de negocio actual? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Gimnasio Low Cost
- Gimnasio Medium
- Gimnasio Premium
- Gimnasio Boutique
- Gimnasio especializado (artes marciales, natación, pilates, entrenamiento personal, danzas...)
- CrossFit
- Otro

42. ¿Dispone su entidad de algún sistema de gestión de la calidad? *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- No
- ISO
- EFQM
- Sistema de elaboración propia
- Otro:

43. ¿Conoce la Misión, la Visión y los Valores de su entidad deportiva? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- Me consta que no están definidos
- NS / NC

44. ¿Aplica mapas de procesos para el desarrollo de algún procedimiento? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- NS / NC

45. ¿Se mide en su Gimnasio/ Centro el impacto de la programación deportiva en el entorno? *

- Sí
- No
- NS / NC

46. ¿Se hacen estudios de hábitos y/o demandas de la población? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- NS / NC

47. ¿Utiliza algún programa de Gestión? *

Por favor seleccione **sólo una** de las siguientes opciones:

- Sí
- No
- NS / NC

¿Qué programa de Gestión utiliza?

Por favor, escriba su respuesta aquí:

48. Señale las TRES formas de comunicación más empleadas en la captación de clientes: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Medios Offline (Cartelería, buzoneo, etc.)
- Campañas de referidos de clientes (clientes que invitan a amigos)
- Redes sociales y página web, sin una estrategia definida
- Estrategias de Marketing Digital
- Alianzas con empresas locales para divulgación del gimnasio
- Convenios directos con empresas, ofreciendo beneficios para los empleados de las empresas
- Correo electrónico
- Eventos
- Otro:

49. Indique las DOS Redes sociales que más utilice como Gestor Deportivo: *

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Instagram
- Otro:

50. Valore la importancia de la coordinación con diferentes sectores para la gestión de su Centro: *

Por favor, seleccione la respuesta apropiada para cada concepto:

	Ninguna	Casi ninguna	Poca	Algo	Bastante	Mucha
Centros escolares						
Centros de Salud						
Asociaciones, Clubes, etc.						
Tejido empresarial						
Entidades turísticas						
Centros culturales						
Centros de mayores						

51. ¿Qué herramientas utiliza para gestionar su empresa?

Por favor, marque las opciones que correspondan:

- Papel
- Hojas de Excel
- Software de Gestión Deportiva Profesional
- Software de Gestión Financiera (ERP)
- Software propio de Gestión
- Software de gestión de Clientes (CRM)

Muchas gracias por su participación.

Con estos datos ha ayudado a mejorar el conocimiento que tenemos del Gestor

Deportivo de los Centros Deportivos Privados.

Proyecto realizado por la Universidad de Granada.

Grupo HUM727.

ANEXO II:

ENCUESTA AUTOADMINISTRADA PARA

LA RECOGIDA DE DATOS

CUALITATIVOS DE LOS GESTORES

DEPORTIVOS DE CENTROS

DEPORTIVOS PRIVADOS



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**

Consideramos muy importante conocer **tu opinión como gestor deportivo experto**, y estamos seguros de que será determinante en el trazado del **perfil personal, profesional, formativo y motivacional de los gestores deportivos privados de Andalucía**”

Esta encuesta autocumplimentada es totalmente anónima, y cuya información solo va a ser utilizada para la presente investigación con el objeto de contrastarla con los más de 100 gestores de Centros Fitness de Andalucía que participan en la investigación.

Gracias por tu colaboración.

DATOS DESCRIPTIVOS

1. Género *

Femenino

Masculino

2. Provincia *

Almería

Huelva

Cádiz

Jaén

Córdoba

Málaga

Granada

Sevilla

3. ¿Cuántos años de experiencia tienes en gestión deportiva? *

FORMACIÓN

4. ¿Qué formación tienes y cuál piensas que ha contribuido más al desarrollo de tu profesión?*

5. ¿Qué itinerario formativo recomendarías a un joven que quiere ser gestor deportivo y qué materias complementarias ves más importantes y qué competencias?*

MOTIVACIONES

6. ¿Por qué te hiciste gestor deportivo?*
7. ¿Qué motivaciones internas/externas te han servido para mantenerte en la profesión?*
8. ¿Qué aspectos valoras como más importantes a la hora de poder realizar tu trabajo diario? (presupuesto, libertad para planificar y programar, tu equipo, software de apoyo...)*

GESTION

9. ¿Qué importancia atribuyes a los indicadores de gestión en el día a día de tu centro?*
10. ¿A qué áreas de la gestión le dedicas más tiempo y a cuál piensas que deberías dedicar más?* Áreas: administrativa, equipamiento e instalaciones, planificación de actividades, recursos humanos, marketing, calidad y contabilidad.
11. ¿Consideras importante la medición del impacto/hábitos en los usuarios que asisten a los centros deportivos privados? En caso afirmativo, ¿dispones de los recursos necesarios (tiempo, personas, software, etc.)?*

COVID19 Y FITNESS

12. ¿En qué medida ha afectado a tu centro la crisis sanitaria por COVID19?
13. ¿Qué cambios crees que se producirán, a medio y largo plazo, en el sector del fitness a consecuencia de esta crisis sanitaria?
14. Por favor, añade, si lo estimas oportuno, algún comentario/reflexión sobre el pasado, presente o futuro del gestor deportivo en Andalucía que nos pueda ayudar en nuestro propósito y no se haya recogido en las preguntas anteriores.

ANEXO III:
PRODUCCIÓN CIENTÍFICA
RESULTANTE DE LA TESIS

Producción Científica

Tipo de documento: Artículo Año: 2017
 Tipo de publicación: Libro de Actas de Congreso
II Congreso ADDIJES: Alcance de La Investigación En Educación Física: Camino Hacia La Calidad de Vida
 Titulo: **Importancia del gestor deportivo en los grandes centros deportivos privados**
 Autores: Burgos, M., González-Naveros, S., Cepero, M.
 Edita: ADDIJES Ciudad: Granada
 Estado: PUBLICADO

Tipo de documento: Artículo Año: 2019
 Tipo de publicación: Revista
Revista Española de Educación Física y Deportes (REEFD)
 Titulo: **Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores**
 Autores: Burgos, M. y Cepero, M.
 Número 426 (24) Páginas: 210-218
 Estado: PUBLICADO

Tipo de documento: Artículo Año: 2021
 Tipo de publicación: Revista
 Journal of Human Sport and Exercise
 Titulo: **Elaboration and validation of a questionnaire examining the professional profile of private sports managers (GESPORTFITNESS).**
 Autores: Burgos M., Torres-Campos, B. y Cepero, M.
 Indexación Scopus Q3 SJR 2020: 0,328
 Estado: ACEPTADO 5-MAY-2021

Tipo de documento: Artículo Año: 2021
Tipo de publicación: Revista
Journal of Sport and Health Research
Titulo: **El gestor deportivo de centros fitness privados de Andalucía.**
Autores: Burgos M., Torres-Campos, B. y Cepero, M.
Indexación Scopus Q3 SJR 2020: 0,230
Estado: ACEPTADO DIC-2021

Tipo de documento: Artículo Año: 2021
Tipo de publicación: Revista
International Journal of Environmental Research and Public Health
Titulo: **Importance of physical activity engagement and children's recreational activity in the management of private sports centres**
Autores: Burgos, M., Torres-Campos, B., Chacón-Borrego, F. y Cepero M.
Indexación JCR Q1 JCR 2020: 3,390
Estado: PRESENTADO OCT-2021

Producción científica APA:

4. Burgos, M., González-Naveros, S. y Cepero, M. (2017). Importancia del gestor deportivo en los grandes centros deportivos privados. *Alcance de La Investigación En Educación Física: Camino Hacia La Calidad de Vida*, 88–95.
5. Burgos, M. y Cepero, M. (2019). Clasificación de los centros deportivos fitness en función del número de clientes y de trabajadores. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 426(24), 210–218.
6. Burgos, M., Torres-Campos, B. y Cepero, M. (n.d.). Elaboration and validation of a questionnaire examining the professional profile of private sports managers (GESPORTFITNESS). *Journal of Human Sport and Exercise*. ACEPTADO.
7. Burgos, M., Torres-Campos, B. y Cepero, M. (n.d.). El gestor deportivo de centros fitness privados de Andalucía. *Journal of Sport and Health Research*. ACEPTADO
8. Burgos, M., Torres-Campos, B., Chacón-Borrego, F. y Cepero, M. (n.d.). Importance of physical activity engagement and children's recreational activity in the management of private sports centres. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. ENVIADO.

ÍNDICE DE TABLAS

Clasificación del personal en grupos profesionales del III Convenio Colectivo de Instalaciones Deportivas y Gimnasio, grupos 1 al 3	35
Competencias, áreas y subáreas de los gestores deportivos. EOSE 2018	41
Áreas funcionales del gestor deportivo	45
Competencias personales según habilidades y actitudes del proyecto EOSE. Elab. Propia	46
Clasificación según el carácter lucrativo. Fuente: Covell et al. (2007)	67
Clasificación según el carácter lucrativo, localización y/o funcionalidad. Fuente: Bates (2008) extraído de IHRSA	68
Clasificación en función del número de socios y servicios ofertados. Fuente: García (2007)	69
Clasificación según los servicios más ofertados. Fuente: Reverter y Barbany (2007)	70
Clasificación en función del número de socios y trabajadores. Fuente: Burgos y Cepero (2019)	71
Clasificación según cuota y modelo de gestión. Valcarce y Javaloyes (2012)	72
Clasificación de los centros deportivos del sector fitness LifeFitness (2020)	73
Empleados en los centros deportivos de Andalucía en 2019. Fuente: ODA	112
Oferta de actividades deportivas con monitor en Andalucía en 2019. Fuente ODA	114
Oferta de actividades deportivas sin monitor en Andalucía en 2019. Fuente: ODA	114
Porcentaje de centros por cuota en Andalucía. Fuente: ODA	115
Estudios del perfil del gestor deportivo municipal, adaptado de González-Naveros (2015)	123
Tesis sobre el gestor deportivo municipal en la comunidad valenciana	134
Tesis sobre los trabajadores de actividad física en la Comunidad Valenciana	135
Tesis sobre la fidelización de los clientes de centros fitness	136
Tesis sobre los gestores deportivos municipales de Andalucía	137
Tesis sobre las diferencias de actividades fitness con y sin técnico	138

Tesis sobre las bajas y la situación financiera en el fitness.....	139
Tesis sobre gestión de centros privados fitness de la Comunidad de Madrid	140
Tesis sobre uso de la tecnología en los centros fitness	141
Artículo sobre el perfil del gestor público de la Comunidad Valenciana	144
Artículo sobre los trabajadores de actividad física en Coslada	145
Artículo sobre el perfil del gestor deportivo de la Comunidad Valenciana.....	146
Artículo sobre la gestión del tiempo de gestores deportivos de centros fitness	147
Artículo sobre el perfil del gestor público de Castellón	148
Artículo sobre el perfil de los trabajadores de centros fitness	149
Artículo sobre diferencias laborales en gestores con titulación CCAFD y sin ella.....	150
Artículo sobre las condiciones laborales de los gestores deportivos en Andalucía.....	151
Artículo sobre las estrategias de la gestión de centros fitness	152
Artículo sobre la cultura organizacional y satisfacción laboral en centros fitness	153
Artículo sobre la clasificación de los centros fitness según número de clientes y trabajadores	154
Artículo sobre el perfil de los trabajadores del fitness en Zaragoza	155
Artículo de validación del cuestionario GESPORTFITNESS para el estudio del perfil del gestor deportivo de centros privados.....	156
Informes de LifeFitness sobre el mercado del fitness en España, 2015-2020.	158
Informe de Mas+ sobre el mercado de las instalaciones deportivas en España 2018.....	159
Informe de Mas+ sobre el mercado de las instalaciones deportivas en España 2019.....	161
Informes de Valgo sobre los gimnasios Low Cost en España, 2013-2020I.....	163
Informe de Europe Active sobre el mercado del fitness en Europa, 2016-2021.....	165
Informe de Palco23 sobre la industria del fitness en el mundo	167
Relación entre el objetivo 1 y el diseño de la investigación.....	193

Relación entre el objetivo 2 y el diseño de la investigación	194
Relación entre el objetivo 3 y el diseño de la investigación	195
Fases del proceso de investigación	202
Resumen de procesamiento de casos	204
Alfa de Cronbach del cuestionario piloto.	210
Duración media para completar cada bloque y total del cuestionario (segundos)	211
Alfa de Cronbach por ítem	212
Participantes en la encuesta autoadministrada	215
Participantes en la sesión de debate para recogida de datos cualitativos.	216
Escalas de respuesta para el cuestionario	219
Muestra del estudio de gestores de centros deportivos privados de Andalucía	228
Rangos de edad y sexo. Porcentajes sobre el total de sexo	231
Agrupación de rangos de edad por sexo	231
Puesto que ocupan por sexo	232
Relación entre puesto y estudios universitarios.....	233
Prueba Chi-cuadrado para las variables puesto por estudios universitarios	234
Relación entre puesto agrupado y edad agrupada	235
Número de empleados en los centros deportivos.....	239
Agrupación de centros deportivos por número de empleados	240
Número de socios en los centros deportivos	242
Agrupación de centros deportivos por número de socios	242
Relación del número de socios con el puesto agrupado.	243
Número de sedes que dispone la empresa	244
Agrupación de centros deportivos por el tamaño de la cadena a la que pertenecen.	245
Cuota media de los centros deportivos.....	246

Agrupación de los centros deportivos por ticket medio	248
Relación entre la cuota media mensual el número de sedes de la entidad.....	248
Centros por tipo de gestión.....	249
Relación entre el tipo de gestión y la cuota media mensual de los socios	250
Prueba de Chi-cuadro para el tipo de gestión según la cuota media mensual.....	251
Tipo de contrato en función de la edad y el sexo	255
Prueba de Chi-cuadrado para la relación entre sexo y tipo de contrato.....	256
Tipo de contrato agrupado en función de la edad agrupada y sexo.....	257
Prueba de Chi-cuadrado para tipo de contrato agrupado por la edad agrupada y sexo	258
Tipo de contrato agrupado en función del puesto.....	259
Tipo de contrato agrupado en función del puesto agrupado	259
Relación del tipo de contrato agrupado con el número de socios del centro	260
Años en el puesto por rango de edad.....	261
Prueba Chi-cuadrado para antigüedad en el puesto en función de la edad.....	261
Antigüedad en el puesto por franja de edad y sexo.....	262
Antigüedad en el puesto por franja de edad y sexo con la prueba Gamma	263
Antigüedad en el puesto actual relacionado con el puesto.....	264
Experiencia previa al puesto actual por rango de edad.....	265
Experiencia previa al puesto actual por tipo de contrato agrupado	266
Forma de acceso al puesto según el cargo	267
Forma de acceso al puesto según el cargo agrupado.....	268
Prueba Chi-cuadrado para el acceso al puesto relacionado con el cargo agrupado.....	269
Satisfacción laboral de los gestores deportivos.....	270
Nivel de satisfacción sobre el horario del gestor, por sexo.....	272
Nivel de satisfacción agrupado sobre el horario del gesto, por sexo.....	272

Nivel de satisfacción sobre el A/TD relacionado con el cargo agrupado	273
Nivel de satisfacción agrupada sobre el salario relacionado con el ticket medio	274
Nivel de satisfacción agrupada sobre el número de sedes de la empresa	275
Pertenencia a colectivos profesionales según sexo	276
Pertenencia a colectivos profesionales según el puesto agrupado	276
Prueba Fisher Pertenencia a colectivos profesionales según el puesto agrupado	277
Necesidad de que existan colectivos de gestores según pertenezcan a alguno.....	278
Máximo nivel de estudios por sexo. Porcentaje sobre el total	281
Titulados universitarios por sexo	282
Estudios universitarios de los gestores según la edad	282
Prueba exacta de Fisher para los estudios universitarios según la edad	283
Relación de posesión de título universitario con respecto al número de empleados	284
Prueba Chi-cuadrado para la posesión de título universitario según el número de empleados	284
Relación de posesión de título universitario con respecto al puesto	285
Prueba Chi-cuadrado para la posesión de título universitario según el puesto	286
Titulaciones específicas de los titulados universitarios.....	287
Nivel formativo recomendado para el puesto de gestor deportivo.....	288
Gestores que realizan formación voluntaria por cargo agrupado	291
Prueba exacta de Fisher para Gestores con formación voluntaria por cargo agrupado	291
Gestores que realizan formación voluntaria por tipo de contrato agrupado	292
Prueba exacta de Fisher para los Gestores que realizan formación voluntaria por tipo de contrato agrupado.....	292
Gestores que realizan formación voluntaria por máximo nivel de estudios	293
Gestores que realizan formación voluntaria según tengan estudios universitarios	294

Disponibilidad de plan de formación en función del número de sedes de la empresa	296
Prueba Chi-cuadrado de plan de formación en función del número de sedes de la empresa .	296
Realización de actividades científicas en función de disponer de un título universitario	297
Prueba exacta de Fisher para actividades científicas según estudios universitarios	298
Modalidad de formación prioritaria para formarse	299
Motivos para no realizar más formación	301
Importancia a la colaboración o relación con otros gestores por cargo agrupado	302
Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el puesto agrupado.....	303
Prueba Chi-cuadrado para la Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el puesto agrupado	304
Frecuencia con la que colaboran con otros gestores según el tipo de contrato	305
Prueba de Chi-cuadrado para frecuencia de colaboración con gestores según el contrato ...	305
Frecuencia de colaboración según el número de centros de la empresa	306
Prueba de Chi-cuadrado para la colaboración según las sedes de la empresa.....	307
Materias complementarias necesarias para la formación.....	308
Importancia a materias de formación por el puesto agrupado.....	309
Importancia a materias de formación por tipo de contrato.....	309
Importancia a materias de formación por número de centros de la empresa.....	310
Importancia a materias de formación según el ticket medio del centro	311
Motivos principales para ser gestor deportivo	315
Motivación “Gusto por el deporte” según sexo	317
Motivación “Por mi gusto por el deporte” según puesto	317
Prueba de Fisher para la motivación “Gusto por el deporte” por puesto	318
Motivación “Me gusta trabajar con personas” por edad.....	319
Prueba de Fisher para la motivación “Me gusta trabajar con personas” por edad	320

Motivación “Fui deportista y estaba vinculado al deporte” por edad.....	321
Prueba de Fisher para la motivación “Fui deportista y estaba vinculado al deporte” por edad	321
Opinión de los gestores sobre el efecto de sus programas sobre la creación de hábitos deportivos	323
Cuestiones que determinan un buen desempeño	324
Cuestiones que determinan un buen desempeño por edad agrupada	326
Cuestiones que determinan un buen desempeño por cargo agrupado.....	326
Cuestiones que determinan un buen desempeño por antigüedad actual agrupada	327
Cuestiones que determinan un buen desempeño por número de empleados	328
Cuestiones que determinan un buen desempeño por número de centros de la empresa	328
Programa de evaluación para la motivación de los empleados.....	329
Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el número de socios	330
Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el número de sedes	331
Disponibilidad de evaluación de trabajadores según el ticket medio del centro	331
Indicadores necesarios para gestión por sexo	335
Elección del indicador de Calidad por número de socios del centro	337
Importancia de una plataforma web de indicadores por sexo	338
Dedicación cada área por parte de los gestores deportivos.....	340
Dedicación en porcentaje al área de Gestión económico - financiera (porcentaje).....	342
Dedicación en porcentaje al área de Dirección de instalaciones (porcentaje)	343
Dedicación en porcentaje al área de Tareas de dirección y administración (porcentaje).....	344
Dedicación en porcentaje al área de Ventas y Marketing (porcentaje)	345
Tareas realizadas por el gestor en el Área Administrativa	346
Frecuencia de realización de tareas de Normativa por N° de empleados (porcentaje).....	348
Frecuencia de realización de tarea de Inscripciones (porcentaje).....	349

Frecuencia de realización de Tareas Administrativas (porcentaje)	350
Frecuencia de realización de Convenios (porcentaje).....	351
Frecuencia de realización de Contratos (porcentaje)	351
Tareas realizadas por el gestor en el Área de Equipamientos e Instalaciones	353
Frecuencia de realización de tarea Reglamentos, seguridad y normativas (porcentaje)	354
Frecuencia de realización de la tarea Aplicación de nuevas tecnologías (porcentaje)	355
Frecuencia de realización de tarea de aplicación de nuevas tecnologías (porcentaje).....	356
Frecuencia de realización de la tarea de coordinación del mantenimiento (porcentaje)	357
Frecuencia de realización de la tarea de diseño y construcción (porcentaje)	358
Frecuencia de realización de la tarea de diseño y construcción (porcentaje)	359
Tareas realizadas por el gestor en el Área de Planificación de Actividades	361
Frecuencia de realización de tarea de análisis de la realidad y el entorno (porcentaje)	362
Frecuencia de realización de tarea de diseño de planes estratégicos (porcentaje).....	363
Frecuencia de realización de programación y organización de actividades (porcentaje).....	364
Frecuencia de realización de la tarea de evaluación y control (porcentaje)	364
Frecuencia de realización de búsqueda y análisis de nuevas tendencias (porcentaje)	365
Tareas realizadas por el gestor en el Área de Recursos Humanos	366
Frecuencia de realización de determinar funciones de puestos de trabajo (porcentaje).....	368
Frecuencia de realización de la tarea de selección de personal (porcentaje)	369
Frecuencia de realización de la tarea de evaluación del desempeño (porcentaje)	370
Frecuencia de realización de la tarea de mediación en conflictos laborales (porcentaje).....	371
Tareas realizadas por el gestor en el Área de ventas, marketing y calidad	373
Frecuencia de realización de la tarea de calidad del servicio (porcentaje)	374
Frecuencia de realización de promoción, comunicación y publicidad (porcentaje)	375
Frecuencia de realización de patrocinio deportivo (porcentaje)	375

Frecuencia de realización de implantación de sistemas de calidad (porcentaje)	376
Frecuencia de realización de la tarea de atención directa a clientes (porcentaje)	377
Frecuencia de realización de la tarea análisis de ventas (porcentaje)	377
Tareas realizadas por el gestor en el Área de contabilidad	379
Frecuencia de realización de la tarea de elaboración de presupuestos (porcentaje).....	381
Frecuencia de realización de la tarea de elaboración de presupuestos (porcentaje).....	382
Frecuencia de realización de la tarea de obtención de recursos (porcentaje)	383
Frecuencia de realización de la tarea de estudio de costes (porcentaje).....	384
Relación entre el ticket medio y la clasificación por cuota subjetiva del gestor	385
Prueba de Chi-cuadrado para la Relación entre el ticket medio y la clasificación por cuota subjetiva del gestor	386
Relación entre número de socios y la clasificación por cuota subjetiva del gestor.....	387
Relación del modelo de negocio con la tipología de gestión	388
Sistema de gestión de calidad de los centros deportivos	389
No disposición de sistema de gestión de calidad según el número de socios	390
Disposición de sistema de gestión de la calidad propio según el nº de centros.....	391
Conocimiento de los gestores de la misión, visión y valores de su empresa	392
Conocimiento de la misión, visión y valores según la antigüedad en el puesto actual.....	392
Utilización de mapas de procesos según si dispone de estudios universitarios.....	393
Prueba de Chi-cuadrado para la utilización de mapas de procesos según si dispone de estudios universitarios.....	394
Medición del impacto de la programación deportiva según el ticket medio	395
Realización de estudios de hábitos/ demanda de la población por el nivel de estudios	396
Prueba de Chi-cuadrado realización de estudios de hábitos/ demanda de la población por el nivel de estudios	396

Utilización de programas de gestión por sexo	397
Prueba Chi-cuadrado Utilización de programas de gestión por sexo	397
Programas de gestión utilizados en los centros deportivos	398
Formas de comunicación para la captación de clientes	400
Realización de campañas de referidos según el número de empleados	401
Utilización de las redes sociales y página web según el número de socios	402
Organización de eventos en función de la cuota media mensual.....	403
Red social más usada para su trabajo por los gestores deportivos	404
Uso de redes sociales según el número de centros de la entidad	405
Uso de redes sociales según el número de empleados del centro	406
Importancia de realizar acuerdos con sectores	407
Importancia de realizar acuerdos con centros escolares por puesto agrupado	409
Importancia de realizar acuerdos con centros de salud según la experiencia anterior	410
Herramientas de gestión utilizadas en el centro deportivo	411
Utilización de hojas Excel en función del número de socios del centro.....	412
Utilización de Software de Gestión deportiva profesional según sexo	412
Utilización de Software propio de gestión según el número de centros de la entidad.....	413
Campos de análisis de la formación de los gestores deportivos	425
La motivación de los gestores deportivos.....	437
Importancia de los indicadores y herramientas de gestión.....	449
Desempeño de los gestores deportivos de Andalucía.....	459
Los centros deportivos y la crisis sanitaria Covid-19.....	469
Análisis DAFO de los gestores deportivos privados de Andalucía	481
Itinerarios formativos del Gestor/a deportivo	498
La motivación de los gestores deportivos.....	510

Importancia de los indicadores y herramientas de gestión	520
Desempeño de los gestores deportivos de Andalucía.....	530
Mujer y gestión deportiva	540
Analizando el presente y planteando el futuro	546
Fuente de datos para el perfil personal, laboral y experiencia del gestor	567
Fuente de datos para la formación de los gestores deportivos privados.....	582
Fuente de datos para la motivación de los gestores deportivos privados	600
Integración metodológica de los aspectos clave del gestor en su puesto	603
Fuente de datos para las áreas de dedicación de los gestores deportivos privados	617
Dedicación alta a las diferentes funciones por parte del gestor deportivo privado	644
Fuente de datos para la gestión estratégica de los gestores deportivos privados	649
Fuente de datos para la organización de los centros deportivos privados	662
Características según la tipología del centro deportivo	663
Resumen del perfil de los centros deportivos por clasificación de cuota subjetiva.....	666
Resumen del perfil de los centros deportivos por número de sedes	668
Resumen del perfil de los centros deportivos por número de socios	671
Resumen del perfil de los centros deportivos por número de empleados	673
Fuente de datos para la comunicación de los gestores deportivos privados	674
Resumen del uso de las redes sociales	678

ÍNDICE DE FIGURAS

Nube de palabras utilizadas por diferentes autores para definir las funciones del gestor deportivo. Elaboración propia	39
Claves de la gestión de personal para el éxito del centro deportivo.....	47
.....	47
Evolución para la creación de un nuevo campo de estudio, adaptado de Doherty (2013).....	52
Características de los centros fitness.	61
Circunstancias que hacen más compleja de la gestión de los centros deportivos privados.....	63
Evolución de los centros deportivos privados, adaptado de Sánchez-Martín (2011)	65
La gestión deportiva pública Vs gestión deportiva privada	83
Evolución en España del sector deportivo hasta el interés por el sector privado.....	86
Evolución del número de abonados a gimnasios en España. Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2000 a 2020.....	90
Instalaciones usadas para la práctica deportiva. Fuente: Encuesta de Hábitos Deportivos en España, Ministerio de Educación (2015)	91
Circulo virtuoso de la oferta y demanda de actividad física en los centros privados	92
Características de los centros deportivos del sector del fitness en la actualidad	94
Evolución del negocio global del Fitness 2016 – 2019 (millones de dólares). Fuente: IHRSA...	96
Evolución del número de abonados a clubes de fitness del mundo, 2016 - 2019. Fuente. IHRSA	97
Evolución de la facturación en Europa de los centros fitness, 2015 – 2019 (millones de euros). Fuente: Deloitte y Europe Active	99
Evolución del número de centros deportivos fitness en Europa, 2015 – 2019. Fuente: Deloitte y Europe Active.....	100

Evolución del número de abonados a centros deportivos fitness en Europa, 2015 – 2019. Fuente. Deloitte y Europe Active	100
Volumen de facturación de los centros deportivos fitness por países en Europa, 2019 (millones). Fuente: Deloitte y Europe Active	101
Número de centros deportivos fitness por países en Europa, 2015 – 2019. Fuente: IHRSA y Palco 23	102
Número de abonados a centros deportivos fitness por países en Europa (millones), 2019. Fuente: IHRSA y Palco 23	103
Volumen de facturación de los centros deportivos fitness en España, 2015 - 2019 (millones). Fuente: Deloitte y Europe Active	105
Número de centros deportivos fitness en España, 2015 – 2019. Fuente. IHRSA y Palco 23 ..	105
Tasa de penetración del fitness en España, 2015 – 2019 (%). Fuente: IHRSA y Palco 23	106
Evolución del lugar donde practican deporte los andaluces. Fuente: elaboración propia a partir de los estudios del Observatorio del Deporte Andaluz, 2002 – 2017	110
Evolución de la tasa de población que realiza deporte en gimnasios en Andalucía y España	110
Perfil del centro deportivo privado de Andalucía. Fuente. ODA, 2020	111
Programas deportivos más demandados en Andalucía. Fuente: ODA	113
Centros Low Cost por comunidades autónomas. Fuente: adaptada de Valcarce (2020)	117
Licitación pública de instalaciones deportivas por comunidades en 2018 (mill). Fuente: Seopan	117
Resumen de titulaciones exigidas para cada puesto según la comunidad. Fuente: (COLEF. Consejo General de la Educación Física y Deportiva, 2019)	128
Funciones por titulación en la Ley del deporte de Andalucía. Fuente: COLEF (2019).....	129
Ciclo de vida de los clientes de los centros deportivos. Fuente: Rodríguez-Cañamero et al. (2015).....	175

Muestra por provincias.....	229
Distribución de la muestra por sexo.....	230
Prueba Chi-cuadrado para las variables puesto agrupado por edad agrupada	235
Número de empleados de los centros deportivos por provincias	239
Número de socios de los centros deportivos por provincias.....	241
Número de sedes que dispone la empresa por provincia.....	245
Ticket medio de los centros deportivos por provincia	247
Tipo de gestión de los centros deportivos por provincia	249
Satisfacción laboral de los gestores deportivos	271
Nivel formativo recomendado para el puesto de gestor deportivo.....	289
Porcentaje de gestores que han realizado formación voluntaria en los dos últimos años.....	290
Porcentaje de gestores que disponen de un plan de formación en su empresa	295
Modalidad de formación prioritaria para formarse.	300
Motivos para no realizar más formación	301
Motivos principales para ser gestor deportivo	316
Opinión de los gestores sobre la creación de hábitos deportivos (porcentaje)	323
Cuestiones que determinan un buen desempeño (porcentaje)	325
Representación de los programas de evaluación para la motivación de los empleados.....	329
Indicadores más necesarios para los gestores deportivos	336
Gestores que otorgan importancia (agrupada) a plataforma web de indicadores (porcentaje)	339
Porcentaje de dedicación cada área por parte de los gestores deportivos	341
Tareas realizadas por el gestor en el Área Administrativa (porcentaje)	347
Porcentaje de dedicación de los gestores al Área de Equipamientos e Instalaciones	354
Tareas realizadas por el gestor en el Área de Planificación de Actividades (porcentaje)	361
Porcentaje de tareas realizadas por el gestor en el área de Recursos Humanos	367

Porcentaje de dedicación a tareas del Área de ventas, marketing y calidad.....	372
Porcentaje de dedicación a tareas realizadas por el gestor en el área de contabilidad	379
Porcentaje de gestores que poseen un sistema de gestión de la calidad	390
Porcentajes de utilización de campañas de comunicación para captación de clientes	400
Porcentaje de uso de la red social más usada para su trabajo	404
Porcentaje de los valores de importancia de realizar acuerdos con sectores	408
Porcentaje de uso de herramientas de gestión utilizadas en el centro deportivo	411
Técnica DAFO de análisis interno y externo de una situación, elaboración propia.....	480
Análisis DAFO del gestor deportivo de centros privados de Andalucía.....	491
Proceso de integración metodológica y comparación de resultados	564
Antigüedad en el puesto de los gestores privados y públicos andaluces	578
Experiencia previa en el puesto de los gestores privados y públicos andaluces	579
Grado de necesidad por disponer de indicadores para los gestores públicos y privados de Andalucía	614
Grado de dedicación alto para los gestores privados y municipales	619
Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones del área de administrativa	624
Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de dirección de instalaciones	629
Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de planificación de actividades deportivas	631
Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de gestión de recursos humanos	635
Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de ventas, marketing y calidad	640

Grado de dedicación positivo (3 ítems superiores) de gestores privados y municipales a las funciones de contabilidad	643
Funciones por parte del gestor deportivo privado ordenado por dedicación alta	646
Dedicación de los gestores públicos y privados de Andalucía a cada función	648
Disposición de sistema de gestión de la calidad en el sector privado y público deportivo	651
Conocimiento de la misión, visión y valores por parte de los gestores privados y públicos	652
Utilización de mapas de procesos por los gestores privados y públicos	653
Porcentaje de gestores privados y públicos que realizan estudios de impacto o hábitos	655
Porcentaje de gestores privados y públicos que disponen de software de gestión	656
*Diferencias significativas $p < 0,05$	663
Importancia de los gestores privados y públicos a los acuerdos con diferentes sectores	679
Transferencia de esta tesis a los distintos sectores relacionados	718
Perfil del gestor propietario de un centro deportivo privado pequeño (menos de 300 socios)	721
Perfil del gestor director de un centro deportivo privado mediano independiente o perteneciente a cadena de gimnasios	722
Perfil del gestor director técnico de un centro deportivo privado grande independiente o perteneciente a cadena de gimnasios	723
Perfil del gestor coordinadora de un centro deportivo privado grande independiente o perteneciente a cadena de gimnasios	724

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL GESTOR DEPORTIVO EN LOS CENTROS DEPORTIVOS PRIVADOS EN ANDALUCÍA

Miguel Ángel Burgos Gil



Dirigida por: Mar Cepero González

Granada 2021



Universidad de Granada