

Bienvenidos a



La gestión deportiva del futuro

Ahora



Importancia de la actividad deportiva

En la sociedad actual la actividad físico-deportiva se encuentra:

- Mayor conocimiento sobre los beneficios de la actividad física.
- Práctica Ciudadana importante.
- Los medios de comunicación son agentes facilitadores de concienciación sobre los beneficios de la actividad deportiva.
- La sociedad valora positivamente el deporte; existe una conciencia ciudadana positiva de la relación: práctica de actividad física y salud.
- Educación Física escolar implantada aunque mejorable.
- Existe una importancia económica del deporte (del 1,2 al 1,8 del PIB).
- Hay un alto nivel deportivo en el contexto internacional.
- Se están produciendo cambios en los modelos organizativos.
- Mayor profesionalización de la Administración.
- Colaboración y equilibrio del Sector Público y el Sector privado.

conclusión

Existe una valoración



de la actividad deportiva
por los ciudadanos

3

Evolución de los hábitos de práctica deportiva

- Existe una clara **tendencia por participar** en programas de actividad física de forma individual,
- Que cada vez más **se consolidan hábitos deportivos** en personas mayores,
- Y que **los practicantes habituales han aumentado** de forma muy significativa su regularidad.

Objetivos que el ciudadano persigue con la práctica deportiva

- Motivos de **Salud**,
- Motivos **lúdicos** y de **relación social, estéticos**,
- Motivos **competitivos** (porcentajes muy bajos)

En Alemania, por ejemplo el motivo salud y diversión lo declaran el 91 % de los practicantes.

4

Algunos datos sobre el mercado: Fuente:

- El **16%** de la población americana es socio de un centro de fitness.
- El **61%** de los adultos americanos tiene sobrepeso (28% en niños)
- El coste sanitario medio por hombre o mujer obesos es de **732 \$** más que el coste sanitario de una persona con un peso saludable.
- La obesidad está causando problemas cardíacos en los jóvenes (Wall Street Journal)
- Europa está engordando demasiado, el *WHO Report* dice "Un tercio de todos los Europeos son obesos por el consumo de comida rápida y estilos de vida sedentarios, y los países deben promocionar hábitos más saludables"
- El **68%** de los clubes americanos ofrecen programas de control de peso. En Europa? En España???

5

Algunos datos sobre el mercado: Fuente:

- El futuro ha de pasar por programas y personal especializado; y por la incorporación de gabinetes médicos al equipo técnico.
- Seguros Sanitarios
 - En **Suiza**; aprox. El **55%** de todos los socios de centros de fitness reciben subvención de su compañía de seguros
 - En **Holanda** una Compañía de seguros posee 20 Centros de Fitness
 - En **Sudáfrica** la mayor Compañía de Seguros subvenciona abonos a Centros de Fitness.

6

Esta corriente de práctica deportiva supone que las entidades locales, preocupadas por satisfacer las demandas de sus ciudadanos, **se propongan iniciar sistemas para hacer frente estas demandas** sin desatender las actividades de promoción.

Las infraestructuras deportivas de los municipios suponen grandes cargas en los **presupuestos municipales.**

La mayoría son espacios deportivos utilizados por colectivos que practican el deporte competición (clubes y asociaciones) en muchos casos a través de convenios de colaboración.

Ante la tendencia de que los Servicios Deportivos Municipales cuesten menos a las Haciendas Locales, se están implementando **modelos de gestión compartida** con entidades privadas que cumplen con tres **objetivos fundamentales**:

- **Reducir los gastos,**
- **aumentar los ingresos,**
- **y optimizar los recursos**

El proceso de modernización y de mejora continua en las Administraciones Públicas

Modernización de la administración pública

- La modernización implica sobre todo un cambio en la cultura y en las técnicas de gestión de la Administración.
- Ésta debe obligarse a la búsqueda de la legitimación ciudadana a base de proporcionar un servicio de calidad, admitiendo su equiparación con potenciales ofertas de iniciativa privada.

11

Modernización de la administración pública

Fundamental → El concepto del servicio al ciudadano.

- Este cambio se debe sustentar en los siguientes pilares:
 - **Eficacia**: Contraste regular entre los objetivos previstos y los resultados obtenidos.
 - **Eficiencia**: Búsqueda permanente de la optimización entre los recursos y los resultados.
 - **Responsabilidad**: ejercida demostrando la consecución de fines y objetivos superando la simple justificación del cumplimiento formal de las normas.
 - El **management público**, incorporando, de forma selectiva los modos de operar del sector privado que mejor puedan adaptarse a las peculiaridades del entorno público.

12

Modernización de la administración pública

Nuevas técnicas de gestión:

- Gestión de **Recursos Humanos**, para reducir costes, aplicar políticas de incentivos y productividad, mejorar la calidad del servicio.
- Incorporación de **nuevas tecnologías**.
- Cambio en la **cultura organizativa**:
 - Descentralización
 - Dirección por objetivos
 - Control de la Gestión
 - Evaluación
 - Sistemas de Información

13

Modernización de la administración pública

Aproximación a una cultura de mercado basada en la búsqueda permanente de la satisfacción del cliente:

- La consideración del ciudadano como un cliente y de los clientes como ciudadanos.
- La evaluación de las necesidades y la adaptación permanente y automática.
- Los programas de comunicación.

Preocupación del sector público por la calidad del servicio.

Creciente prestación de servicios públicos por entidades privadas.

COLABORACIÓN

14



A propósito de esta colaboración surge **Altamarca**, S.A., cuya misión es:

“Colaborar con la administración en la implantación de sistemas de gestión deportiva de calidad centrados en el ciudadano”.

15



¿Por qué Altamarca?

16



¿Por qué Altamarca?

Porque **Altamarca** se perfila como un instrumento de gestión, al servicio de los Ayuntamientos, capaz de **transformar un servicio deportivo, en un servicio rentable**, tanto desde el punto de vista social, como desde el punto de vista económico, promoviendo una mayor participación de sus ciudadanos y colaborando con el Ayuntamiento a alcanzar sus compromisos de política social y deportiva.

17



¿Por qué Altamarca?

Porque **Altamarca** fundamenta su experiencia en el Modelo de Gestión Indirecta Interesada en el que, **tanto Ayuntamiento como empresa, participan en los resultados de la explotación** del servicio en la proporción que establezca el contrato.

18



¿Por qué Altamarca?

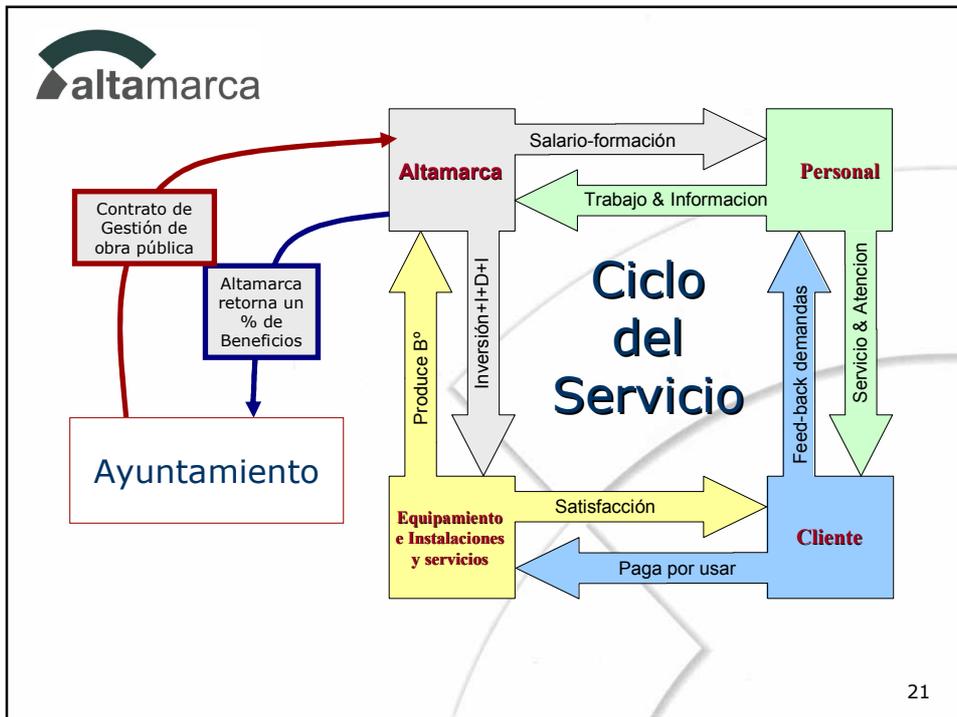
- Porque ante la necesidad de nuevas inversiones **Altamarca** las comparte con el Ayuntamiento con retornos a largo plazo.
- Porque aplica las últimas tecnologías en equipamiento.
- Porque consigue la financiación y la viabilidad del proyecto.

19

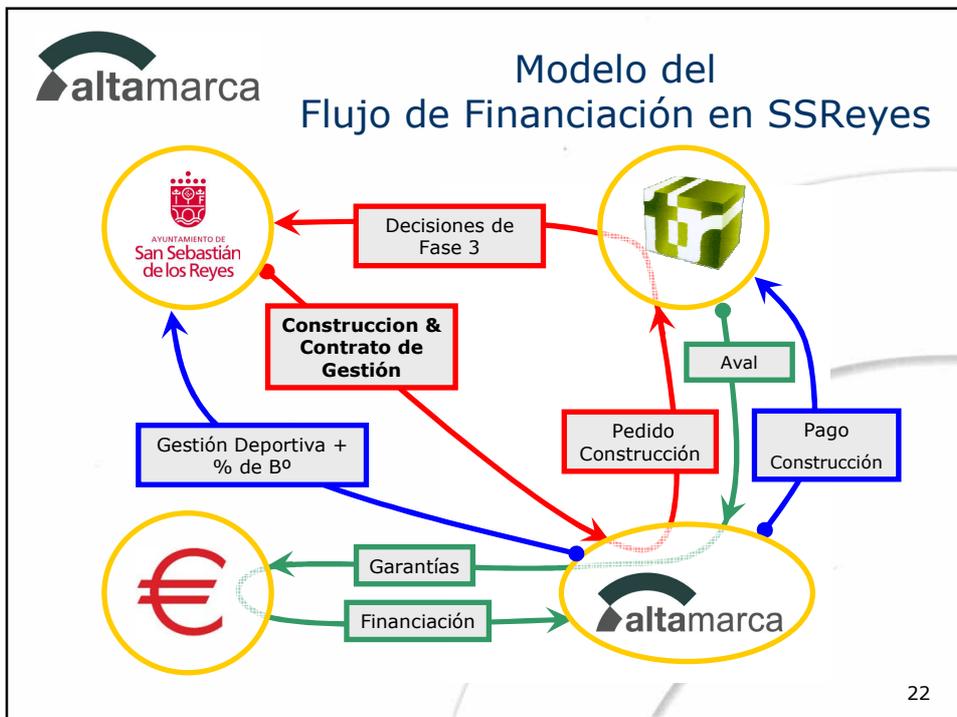


El modelo de Altamarca

20



21



22

El modelo

- La Dirección Política corre a cargo del Ayuntamiento.
- Todos los servicios son de Titularidad Municipal.
- Se genera una Comisión de Seguimiento que supervisa el desarrollo del proyecto.
- Se corrige la necesidad global del Ayuntamiento de disminuir el gasto y muy particularmente el de personal, sin que peligre la estabilidad de los ya empleados.
- Mayor eficiencia en la gestión por correr a cargo de un operador especializado.
- Mayor calidad y cantidad de servicios y aumento de la productividad.
- Identificación con el servicio prestado, (los resultados económicos están vinculados a la propia gestión).

23

El modelo

- Mayor flexibilidad y agilidad de gestión y en el proceso de toma de decisiones que se basa en criterios de rentabilidad económica, social y deportiva.
- Mayor adaptación a las demandas de los ciudadanos.
- Aporta su propio *Know-How*, especializado en el sector de las actividades físico deportivas.
- Mayor rapidez en la solución de problemas y demandas.
- Fomento del empleo estable y mayoritariamente de ámbito local.
- Una gestión que busca la calidad total y la satisfacción del cliente

24



Fechas importantes.

- **Altamarca** se constituye en 1996 como una división específica de Tevescop S.A. y gestionó la instalación deportiva de Marina Besós del **Ayuntamiento de San Adriá de Besós** desde 1996 hasta 2000 participando al 50% en la UTE adjudicataria.

- En septiembre del año 2000 el **Ayuntamiento de Arganda del Rey** adjudica la gestión de la Ciudad Deportiva Príncipe Felipe a **Altamarca** por un periodo de diez años.

El compromiso de ésta es llevar a cabo las inversiones necesarias para adecuar y equipar las salas de musculación, fitness y área de agua salud, además de incorporar el personal de coordinación y los técnicos deportivos.

Las inversiones realizadas y la eficaz gestión, tiene como resultado el incremento de los usuarios desde los 1.200 hasta los 7.000 en dos años y medio. La concesión del Premio Nacional del Deporte al Ayuntamiento de Arganda del Rey en el año 2001 es, en buena medida, fruto de esos resultados.

25



Fechas importantes

En Julio del 2004, **Altamarca** ha sido Adjudicataria de la **Gestión Integral de los Servicios Deportivos de San Sebastián de los Reyes**, por un periodo de 15 años.

*En este proyecto **Altamarca** aportará los cerca de 9 millones de euros necesarios para la inversión del equipamiento así como para la culminación de la tercera Fase del Nuevo Complejo del Polideportivo Dehesa Boyal; bajo el prisma de un modelo de gestión interesada y en estrecha colaboración con el Ayuntamiento*

En **2005**, **Altamarca** en UTE con Técnicas Reunidas e Hijos de Mora y Fernández ha sido adjudicataria de una parcela en **Alcobendas** para la construcción y gestión de un Centro Deportivo de alto nivel, cuyas obras comenzarán próximamente.

26



Fechas importantes

También en 2005 **Altamarca** en UTE con **Opade S.A.** ha sido adjudicataria del proyecto de Gestión de la Piscina Cubierta y Servicio Médico Deportivo del **Ayuntamiento de Villanueva del Pardillo**, por un plazo de 20 años y de la Piscina Municipal "Las Cumbres" de **Móstoles** por un periodo de dos años.

En febrero de 2006, **Altamarca** en UTE con **Técnicas Reunidas** han sido adjudicatarias de la Construcción y gestión por **50 años** de la Piscina Cubierta de **Huércal-Overa (Almería)**, con una inversión superior a los 7 mill. €

27



Altamarca, una empresa de garantía

Altamarca ofrece en el sector de la gestión de las instalaciones deportivas un servicio diseñado a la medida de sus clientes ofreciéndoles un servicio de calidad **que prestigie y revalorice las instalaciones deportivas** y el modelo de gestión municipal.

Altamarca propone la prestación de servicios con **criterios de eficacia y modernidad** buscando la rentabilidad social y económica.

28

Altamarca, una empresa de garantía

La expansión de mercado deberá hacerse mediante:

- **Una mejor y mayor oferta de servicios.** Esta mejora de la oferta debe permitir atraer más público a unas instalaciones en las que encontrará un clima social adecuado para practicar las actividades deportivas que guste en unas condiciones de limpieza, entorno y atención, altamente profesionalizadas y le invite a continuar con la práctica de la actividad elegida.
- **Continuas inversiones.** Altamarca velará por la adecuada ocupación de las instalaciones evitando alcanzar la saturación de las mismas. Para ello **Altamarca** propondrá al Titular programas de inversión que incrementen la capacidad de la oferta deportiva y de servicio
- **Adaptación y mejora continua.** Altamarca, fiel a su estilo participativo, atenderá las sugerencias y demandas de clientes y Ayuntamiento en la constante evolución de servicio.

29

Altamarca, estructura organizativa

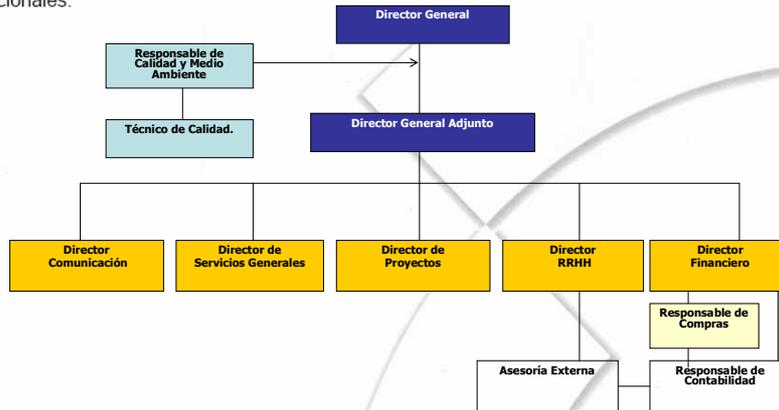
La estructura organizativa de Altamarca esta recogida en su guía interna de dirección y regulada por un reglamento de régimen interior que, respetuoso con la legislación laboral y con las normas sindicales del sector, ofrece a sus 259 trabajadores una norma de conducta clara por su faceta de intermediación entre su cliente y los usuarios de las instalaciones.

	Área	Nº personas	Total
Servicios cuya relación con los usuarios es Indirecta	Dirección	7	116 personas
	Jefes de Área	14	
	Administración	10	
	Servicios Generales	85	
	Mantenimiento y Limpieza		
Servicios cuya relación con los usuarios es Directa	Actividades Deportivas	109	143 personas
	Atención al Cliente	23	
	Servicio Médico	11	

30

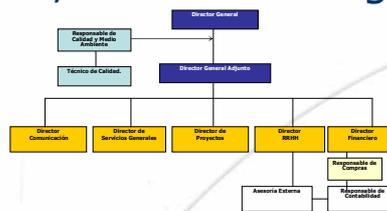
Altamarca, estructura organizativa

En términos generales, la estructura interna de Altamarca se puede caracterizar por un elevado grado de simplicidad solo posible por la flexibilidad y polivalencia de los profesionales de la Empresa que permiten gestionar los programas de actividades según las demandas sociales y las exigencias estacionales.

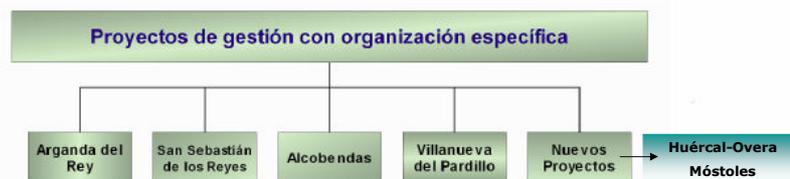


31

Altamarca, estructura organizativa

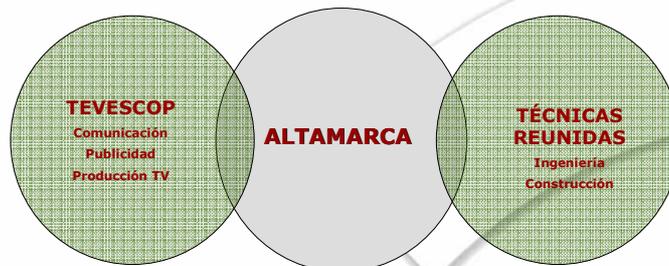


Altamarca aporta a cada proyecto una estructura específica que atienda las necesidades de cada centro



32

Altamarca, alianzas estratégicas



33

Altamarca, valores propios de gestión

La **proyección** empresarial de **Altamarca** se basa y fundamenta en sus **políticas laborales**; una clara y definida **dirección por objetivos** se complementa con **programas de desarrollo personal y empresarial** entre los que cabe destacar:

- plan de carreras profesionales para la línea de mando;
- plan de calidad integral para la misión empresarial asumida.
- plan de formación académica para los empleados.

34



Altamarca, valores propios de gestión

El resultado de la política laboral de **Altamarca** es una paulatina **fijación y estabilización del empleo mediante la continua migración de los contratos temporales a contratos indefinidos.**

Cabe destacar que **Altamarca** es una **generadora de empleo local** debido a su firme voluntad de emplear personal local allí donde presta sus servicios profesionales

35



Altamarca, valores propios de gestión

Uno de los pilares fundamentales de cualquier proyecto y/o programación encaminada a la consecución y seguimiento de unos objetivos concretos debe ser el cuidado en la **parcela formativa** de la plantilla, de las características que sea, y que lleven a cabo esos servicios.

36



Altamarca, valores propios de gestión

Hablamos de formación, entendida como núcleo de eficiencia, mediante;

- La polivalencia funcional del personal.
- La implementación funcional con el conocimiento de nuevas tendencias.
- El esfuerzo formativo, en aspectos fundamentales como la prevención de riesgos, medidas de seguridad propias del cliente y el conocimiento del plan de calidad, en su caso.
- La necesaria referencia central a la mejor atención a clientes y usuarios.

37



Altamarca, valores propios de gestión

Datos significativos

Promedio anual de trabajadores

2003	60 empleados
2004	175 empleados
2005	225 empleados
2006	259 empleados

En la actualidad la empresa tiene 259 empleados de los cuales 149 son indefinidos y 110 temporales. Lo que supone un porcentaje del 57,52% de contratos indefinidos.

Del personal directivo actual, un 50% permanece en la empresa desde el año 2000, un 12,5 % se incorporó en el 2004 y el 37,5 % restante se ha incorporado en el año 2005.

Altamarca no ha tenido bajas en el equipo directivo desde su constitución.

38

Altamarca, una idea del mercado

Altamarca ha decidido no acudir a concursos de prestación de servicios (salvo casos excepcionales) debido a:

Problemática con el personal ya que normalmente el tipo de licitación suele ser el precio/hora/monitor, y entendemos que este modelo no fideliza al personal con un proyecto (**ROTACIÓN**)

Nuestro modelo se fundamenta en gestionar junto a los Ayuntamientos para implementar políticas deportivas de calidad, inversiones conjuntas y planificación a largo plazo.

Este modelo también otorga a los empleados la visión de proyectos a largo plazo, por lo que fidelizamos al personal, y así mejoramos los porcentajes de retención de los clientes (usuarios) (**RETENCIÓN**)

39

Reflexiones para la mesa redonda

Problemática de las adjudicaciones a 30 o 40 años:
¿FINANCIACIÓN? ¿se puede pervertir el modelo?

El dilema del canón: Algunos Ayuntamientos han pasado de perder con el deporte a querer ganar con él. ¿TODO VALE?

El futuro

Entrada de operadores internacionales
Entrada de empresas de capital riesgo
Entrada de grandes empresas constructoras
¿saturación del mercado? ¿competencia desmedida?

Un reto: Cambiemos ROTACIÓN X RETENCIÓN DEL PERSONAL
→ MAYOR PROFESIONALIZACIÓN

40



Muchas gracias por su atención

Fernando Galindo Perdiguero

www.altamarca.es

info@altamarca.es