

“ ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA EMPRESA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: LA COMERCIALIZACIÓN ”

Isabel Granada Ferrero

Doctora en CC de la Actividad física y del Deporte

Profesora en la Universidad Autónoma de Madrid

INTRODUCCIÓN

En muchas ocasiones el éxito de las organizaciones ó empresas de servicios de actividades físico deportivas depende del adecuado diseño de estrategias que se pueden llevar a cabo, dependiendo de los objetivos y periodos de actuación empresarial.

A este respecto, Bueno y Valero (1985) y Bueno (1994) consideran un sistema de dirección: “como un conjunto de subsistemas o elementos interrelacionados, siguiendo la concepción actual de la empresa como sistema socio técnico abierto”.

En el tratamiento de este punto vamos a considerar, toda una serie de actuaciones que van a influir en una comercialización acertada de la empresa de servicios de actividades físico deportivas. Según Porter (1980), esta combinación de estrategias intenta conseguir:

- a) Liderazgo de costes.
- b) Diferenciación.
- c) Segmentación o especialización.

La empresa debe tratar de conseguir un liderazgo en los costes, optimizando los procesos de producción y gestión, diferenciándose claramente de las empresas existentes dentro de nuestro entorno competitivo, tanto en la calidad del servicio, como en el modelo de gestión y comercialización elegido, así como, en el diseño de infraestructuras y equipamientos.

Por otro lado, los sistemas de producción basados en la cualificación técnica, proporciona al servicio la especialización del servicio, adecuándolo a la demanda existente. Pero, además, antes y durante el proceso de funcionamiento de la empresa, el servicio se fundamenta en la detentación (por medio de encuestas de mercado) de las variables de segmentación del servicio existente, que nos aseguran un buen proceso de comercialización del mismo y un buen diseño de las actividades ofertadas.

Con el paso del tiempo, las empresas adquieren nuevos comportamientos estratégicos, que obedecen al proceso de crecimiento de la misma, así pues, según el momento en el que se encuentre la organización, las estrategias de crecimiento se entienden, Bueno (1998), como:

- Las del mantenimiento de la posición competitiva.
- Las de crecimiento en el sentido estricto.
- Las de reestructuración o búsqueda de una nueva posición competitiva, un nuevo ámbito competitivo o un nuevo vector de crecimiento.

Estas estrategias de crecimiento son abordadas durante todo el proceso de gestión empresarial, desde el nacimiento hasta la desaparición de la empresa, variando sus comportamientos empresariales en base a los objetivos que en cada momento tenga la organización.

Ahora, vamos a centrar nuestro análisis estratégico en aquellos aspectos en los que hemos detectado posibles deficiencias a la hora de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, destacando las estrategias de distribución.

La comercialización es una estrategia de innovación sectorial, y que ésta debe ser abordada a través de mejorar aspectos estratégicos específicos de la comercialización del servicio de actividades físico deportivas. Por ello, analizamos en primer lugar, una posible estrategia de innovación sectorial: “la comercialización”.

1. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS: UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN SECTORIAL

El desequilibrio existente entre las expectativas sociales de práctica de actividades físicas y su escasa representación económica en sector, nos hace suponer que existe una asintonía en los procesos de comercialización del servicio, y que pueden influir notablemente en el escaso progreso económico del sector.

Vamos a tratar la comercialización del servicio de actividades físico deportivas, como un elemento estratégico ajustable a todo el periodo de vida empresarial, es decir, queremos mostrar a la innovación comercial, como “la ventaja competitiva definible” (VCD). (Lambin 1988), a saber:

- Cuales son los factores claves del éxito en el producto/mercado considerado.
- Cuales son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a los factores claves.
- Cuales son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves.

La “innovación comercial” trata de diseñar estrategias para la implantación de nuevos servicios. Según Barreyre (1980), una innovación puede descomponerse en tres elementos:

- Una necesidad a satisfacer, es decir, cumple una función o un conjunto de funciones. En el caso de la actividad física, existe la necesidad de la población por hacer ejercicio físico, y la empresa de servicios deportivos puede satisfacer estas necesidades.
- El concepto de un objeto o de una entidad idónea para satisfacer la necesidad, es decir, una idea nueva. A pesar de la existencia de servicios de actividades físico deportivos, éstos son en su mayoría dependientes de las Administraciones Públicas. Lo que les hace ser un servicio que carece de una gestión que se adecue constantemente a las necesidades del público; y los que tienen carácter privado, carecen de la concepción adecuada de lo que debe ser un servicio público de actividades físico deportivas.

- Unos ingredientes “*inputs*” que comprendan tanto un cuerpo de conocimiento preexistentes como de materiales o una tecnología disponible que permita hacer operativo este concepto. Precisamente una de las ideas claves del estudio se basa en que la actividad física tiene unos fundamentos científicos que conocen sus profesionales y que protegen la salud del ciudadano, formando el campo de conocimiento que permite hacer operativo el concepto de empresa de servicios de actividades físico deportivas.

Estos tres elementos que desarrollan el concepto de innovación son aplicables a la empresa de servicios de actividades físico deportivas tipo, la innovación supone un riesgo proporcional al grado de originalidad del concepto y su complejidad empresarial.

La propuesta innovadora, no es tanto de creación de un nuevo producto, sino de una nueva forma de entender el servicio de actividades físico deportivas, más ajustado a las necesidades de los usuarios, y desde una estructura organizativa que permita llevar a cabo la misión del servicio.

En esta apreciación del grado de novedad es importante distinguir entre producto nuevo para el mundo y el producto nuevo para la empresa. Booz, Allen y Hamilton (1982), en un estudio sobre 700 empresas y 13.000 nuevos productos industriales y de consumo constatan que: una escasa parte de las innovaciones (10%) es nueva para el mundo, y que la mayoría de las innovaciones (70%) son en realidad extensiones o modificaciones de productos existentes. Choffray y Dorey (1983) proponen una clasificación basada en la naturaleza de los cambios aportados a las características físicas o porcentuales del nuevo producto:

- “Productos originales. Se trata de productos cuyas características tanto físicas como perceptuales se definen sobre dimensiones nuevas.
- Productos reformulados. Son productos a los que afecta principalmente la definición de las características físicas, sin modificar las dimensiones de la base sobre las cuales se evalúan.

- Productos reposicionados. Son productos en los cuales se modifica la manera como el comprador potencial los percibe, interviniendo, por tanto, únicamente en las dimensiones perceptuales.” (Lambin, 1988).

En la nueva concepción de la empresa de servicios de actividades físico deportivas se pueden dar estos tres casos de conceptos innovadores, al mismo tiempo, y no participar completamente de ellos, es decir:

- Se propone crear un servicio original que traería como consecuencia la posible franquicia del servicio a largo plazo, pero a través, no sólo del desarrollo tecnológico del proceso productivo, sino también, con unas características de gestión únicas en el mercado.
- Se podría decir, que se trata de un producto reformulado, ya que la calidad tecnológica aportada al servicio, afecta y modifica el efecto del ejercicio físico en el usuario; pero sobre todo, éste servicio se calificaría dentro de productos reposicionados, es decir, la empresa trata mediante las adecuadas fórmulas de gestión afectar sobre la percepción que el potencial usuario que tiene del servicio.

En la empresa tipo se darían estas tres corrientes innovadoras, pero estratégicamente tomadas en orden contrario, ya que, se trata de afectar, principalmente, sobre los hábitos de vida del ciudadano. Por ello, y en primer lugar, hay que intentar que el potencial consumidor perciba las características definitorias del servicio global.

El modelo de innovación propuesto, se trata, tanto, desde el punto de vista tecnológico, como comercial, por dos razones:

- Tecnológica, por ser el elemento diferenciador de la calidad del servicio que le diferencia del resto de los competidores.
- Comercial, ya que los modos de organización y distribución existentes del servicio no se ajustan a las necesidades del consumidor.

Las empresas innovadoras requieren altos esfuerzos en marketing estratégico para reforzar los inicios de la actividad empresarial, que han de señalar la trayectoria de la organización con el mayor grado de ajustes posibles. Cooper (1979) analizando las causas del éxito de la innovación en la empresa, identifica estos tres factores:

- La superioridad del producto en relación a los productos competitivos, es decir, la existencia de cualidades distintivas que permitan la concepción de mejores productos para el usuario.
- El saber hacer de marketing de la empresa, o la comprensión del mercado, del proceso de compra del usuario, del ritmo de adopción del producto, de su duración y del tamaño del mercado potencial.
- Una buena sinergia entre investigación y desarrollo, ingeniería y producto, es decir, el saber hacer tecnológico.

Bueno y Morcillo (1993) establecen tres categorías de estrategias innovadoras:

1. Innovación tecnológica.

- Cambios relacionados con nuevos productos o innovación de productos correspondiente a la estrategia de diferenciación.
 - Cambios relacionados con nuevos procesos o innovación de proceso, correspondiente a la estrategia de liderazgo de costes.
2. Innovación en métodos de gestión que recoge las diversa tecnologías en los problemas de diseño, organización, información y control.
3. Innovación social o relativa a la búsqueda de soluciones nuevas que pueden afectar al sistema humano de la empresa, correspondientes a las estrategias de entorno. (Bueno, 1998).

Aunque, la estrategia de innovación comercial afecta a la empresa en sí misma, tanto en sus procesos de gestión, como de producción, consideramos que debe ser una estrategia que adopte el sector, de tal manera que influya sobre:

- a) En las leyes que puedan ser aplicables en la comercialización del servicio.
- b) En el PIB que genera las actividades físico deportivas.
- c) En el aumento de la práctica de actividades físicas de la población.

El problema se plantea, en como llevar a cabo estas tres propuestas que mejorarían la situación económica del sector, para ello, se propone el siguiente cuadro estratégico de innovación comercial.

Tabla n.º 1.

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN COMERCIAL DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.

Planificación de actuaciones en el tiempo.	Actuaciones temporales por prioridades.	Tipo de actuaciones sectoriales.
<ul style="list-style-type: none"> • A corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquellas que puedan influir más rápidamente en el sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear empresas de alto rendimiento económico y social dentro del sector.
<ul style="list-style-type: none"> • A medio plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las que mantienen el rendimiento económico de las empresas de servicio de actividades físico deportivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de marketing que mantengan la creciente demanda del sector. • Influir sobre la conducta social hacia la práctica de actividades físico deportivas. • Aumentar la calidad de los servicios públicos (Privados o no).
<ul style="list-style-type: none"> • A largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuestas para la transformación del sector desde una perspectiva legal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Unificación de actuaciones de los empresarios de servicios de actividades físico deportivas. • Propuestas para la modificación legal del sector.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación pasamos a explicar el contenido de la tabla número 1:

- Debemos tomar aquellas medidas en el tiempo que nos proporcionen mayor eficacia, ya que, las conductas en los hábitos deportivos del consumidor son paulatinas y las posibles transformaciones en el sector obedecen al peso económico que puedan tener las mismas. Por ello, como primera medida a tener en cuenta, es la creación de empresas que demuestren la rentabilidad económica y social a lo largo del tiempo.
- El segundo plan de actuación se fundamenta, en que los posibles cambios legislativos en el sector, no sólo en consecuencia de un rendimiento económico de las empresas, sino también, de la demanda social que tengan éstas y que serán un elemento de negociación con los agentes externos que puedan transformar el sector desde el punto de vista legal. Por ello, las empresas deben influenciar sobre los hábitos de vida del ciudadano proporcionándoles un servicio de alta calidad y necesario con el modelo de vida de las sociedades modernas.
- La última actuación se produce sí se consiguen las los dos anteriores planes de acción, es decir, la creación de una plataforma empresarial del servicio de actividades físico deportivas, que puedan negociar con aquellas instituciones que influyen en la creación de normativa específica. El poder negociador se fundamenta, tanto en las necesidades sociales de práctica de actividades físico deportivas, como en el poder económico que el sector ha ido adquiriendo progresivamente en la economía del país.

Por estas razones, se considera que la principal estrategia dentro del sector sería la de la innovación comercial, ya que, ello daría pie a crear empresas competitivas y rentables económicamente, que iniciasen la proyección del crecimiento del servicio de actividades físico deportivas.

Por ello, y porque forman parte integrante del proceso de comercialización del servicio, pasamos a desarrollar, las estrategias de la distribución de las empresas de servicios de actividades físico deportivas.

1.1 LAS DECISIONES ESTRÁTEGICAS DE LA DISTRIBUCIÓN.

En la bibliografía dedicada a la sociología de las actividades físico deportivas, se observa como la práctica deportiva debe formar parte de los hábitos de vida de los ciudadanos, y que por lo tanto, es un servicio que debe estar integrado dentro del núcleo de actividad social de la localidad donde se ubique.

Una de las características de las ciudades griegas era el enorme espacio destinado a edificios públicos que giraban sobre la actividad comercial de la ciudad, eran ciudades pensadas para ser vividas fuera de las casas, cuya arquitectura perdía relevancia con los edificios públicos de la época.

La cultura griega impregno a todo occidente de una conjuntada visión de vida pública, que era estimulada por la arquitectura de sus ciudades. Para los griegos, el “*ágora*” y para los romanos el “*foro*”, ocupaba el centro de la ciudad, era el punto en que se cortaban sus dos mayores arterias. Era el lugar público por excelencia, donde se ubicaba: el mercado, centro religioso y de la vida política administrativa o judicial, allí, se destinaban espacios para gimnasios, saunas y masajes.

En la actualidad el término “*ser del foro*”, se identifica con ser de Madrid; curiosamente, una ciudad que ha identificado esta concepción del urbanismo con su lugar de procedencia y que ha ido transmitiendo este antiguo concepto cultural de vida pública, la política urbanística de nuestra ciudad ha surgido del proceso contrario. Se han ido dotando de servicios públicos a aquellas zonas que por su alta densidad de habitantes necesitaban de unos servicios públicos mínimos para el ciudadano.

Con ello, el diseño urbanístico de nuestra ciudad no obedece, a una ideología de lo que es una ciudad, sino a la construcción de edificios arquitectónicos creados en base a las necesidades del momento.

En la década de los ochenta, concretamente en Madrid, la construcción de polideportivos municipales tuvo un gran auge, aunque se construían lejos de la vida social y sin los medios de comunicación adecuados. El creciente auge inmobiliario ha repoblado algunas áreas metropolitanas, que han revitalizado algunos servicios, como pueden ser los polideportivos, (ejemplo Vicalvaro), cuyos costes de inversión hubiesen sido amortizados con mayor rapidez si su localización hubiese sido la adecuada desde el primer momento.

Obviamente, sólo un organismo público puede hacer frente a los costes que proporciona una mala distribución del servicio de actividades físico deportivas, y lógicamente, ello repercute en el aumento de los impuestos de los ciudadanos que han de pagar a su municipio para que les proporcionen estos servicios.

La Ley 7 de 1980 del 2 de abril Reguladora de bases de régimen local, en su artículo 26. 1c, dice en los municipios de más de 20.000 habitantes, se han de dotar de servicios deportivos al ciudadano.

Pocos servicios profesionales tienen en cuenta la distribución comercial; la distribución farmacéutica sigue algunos criterios de ubicación, y están legislados de manera específica en su sector. El sistema de comercialización de las franquicias sigue los principios del marketing, eligiendo los lugares de distribución y la distancia que debe de haber entre cada centro de distribución, eliminando las posibilidades de autocompetencia del servicio franquiciado.

Nos encontramos en una economía de libre mercado, donde estas actuaciones, nos acercan a las teorías generales de la distribución comercial. “En la mayoría de los mercados, el alejamiento físico y psicológico entre productores y compradores, es tal, que el recurso a los intermediarios para permitir un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda es un canal de distribución para comercializar un producto y procede de la imposibilidad del fabricante de asumir él mismo enteramente las tareas y las funciones que suponen las relaciones de intercambio conforme a las expectativas de los compradores potenciales”. (Lambin, 1988).

En el caso de una empresa de servicios de actividades físico deportivas, la producción y la comercialización se desarrollan en el mismo espacio, aunque últimamente, y ante la escasez de espacios urbanos destinados a la práctica deportiva y la existencia de nuevos deportes de aventura, cuya realización se desarrolla en espacios naturales, han proliferado empresas que funcionan a modo de agencias de viajes, donde se les oferta a los posibles clientes actividades deportivas.

Aunque nuestra proposición de empresa, también puede ofertar este tipo de actividades, su principal fuente de producción son las actividades que pueden ser desarrolladas en equipamientos de uso público en zonas urbanizadas y con una población superior a 20.000 habitantes.

En este caso, los sistemas de producción y comercialización se producen en la misma empresa, aminorando la problemática que conlleva la distribución a través de los intermediarios. Es por lo tanto, una empresa de producción y comercialización simultánea, lo que refuerza la idea, de que es difícil ofrecer un buen servicio de actividades físico deportivas, sino existe un adecuado sistema de comercialización, y por lo tanto, de gestión de empresas de actividades físico deportivas.

“La labor de la distribución es el de reducir las disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, para la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado en el capítulo 1 el valor añadido de la distribución”. (Lambin, 1988).

En este sentido, las disparidades que se producen en la distribución del servicio de actividades físico deportivas pueden reducirse al mínimo, si tenemos en cuenta el lugar, la forma y el momento en que debe ser desempeñada las tareas de distribución de la empresa.

Tabla n.º 2.

**REDUCCIÓN DE LAS DISPARIDADES DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Funciones de la distribución	Reducción de disparidades
<ul style="list-style-type: none"> • Transportar: Toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de producción y de comercialización, se produce en el mismo espacio. (exceptuando algunas actividades complementarias).
<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar: Toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a situaciones de consumo y utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de programas adecuados a las características de la demanda. • Diseño de los espacios de cada actividad y programa. • Distribución temporal de las diferentes actividades.
<ul style="list-style-type: none"> • Fraccionar: Actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución temporal de cada grupo según sus características y necesidades. • Distribución espacial de los espacios destinados al desarrollo de las diferentes actividades y programas.
<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar: Actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de compra y utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Localización adecuada de cada trabajador en su jornada laboral. • Espacios destinados al almacenaje del material cercanos a las salas de producción y con un responsable de almacén y distribución del mismo.
<ul style="list-style-type: none"> • Contactar: actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación con los medios de transporte público. • La ubicación del equipamiento deportivo en el centro de la actividad social de la localidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Informar: actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dotar al equipamiento del espacio y personal adecuado en los procesos de información del servicio, que favorezca la continua información sobre las necesidades del consumidor y de las características de los servicios ofertados.

Fuente: elaboración propia y Lambin (1988).

En esta tabla, se muestra como la empresa de servicios de actividades físico deportivas puede reducir los factores que pueden alterar negativamente el proceso de distribución del servicio, ya que, desde el punto de vista de la distribución estratégica, presenta las siguientes características, a saber:

Tabla n.º 3

**CARACTERÍSTICAS DE LA DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO DE
ACTIVIDADES FÍSICO DEPORTIVAS.**

Funciones de la distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los elementos de las funciones de la distribución, (Transportar, adecuar, fraccionar, almacenar, contactar e informar), pueden ser optimizados, de tal forma que se eliminen el mayor número de disparidades en la distribución del servicio.
Canal de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Es un canal directo de distribución, el productor vende directamente al consumidor o al usuario final.
Características de los compradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un número elevado de potenciales usuarios, con continuos ingresos a corto plazo, permitiendo la disponibilidad del usuario al servicio reduciendo el coste final.
Características de los productos	<ul style="list-style-type: none"> • No son productos perecederos, por lo que el sistema logístico es más sencillo, es un servicio adaptado a las necesidades del usuario y de alta técnica y especialización.
Características de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece un servicio completo, y además es capaz de optimizar la relación entre la oferta y la demanda.
Mejor combinación ofertada	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades de los usuarios, son la base de la oferta.
La distribución intensiva	<ul style="list-style-type: none"> • Es un servicio de distribución intensiva, y por lo tanto reduce los costes de distribución, no pierdes el control de las ventas del servicio, mantienes la imagen y el contacto directo con los clientes.

Fuente: elaboración propia.

El servicio de actividades físico deportivas que proponemos, ofrece la posibilidad de realizar “el marketing directo”, a través de la innovación comercial que se fundamenta en la dependencia de la técnica microelectrónica e informática que dota a la empresa de un sistema de información en los puntos de venta, optimizando la distribución, al mismo tiempo, que se consigue una base de datos en constante reciclaje del usuario y de sus necesidades.