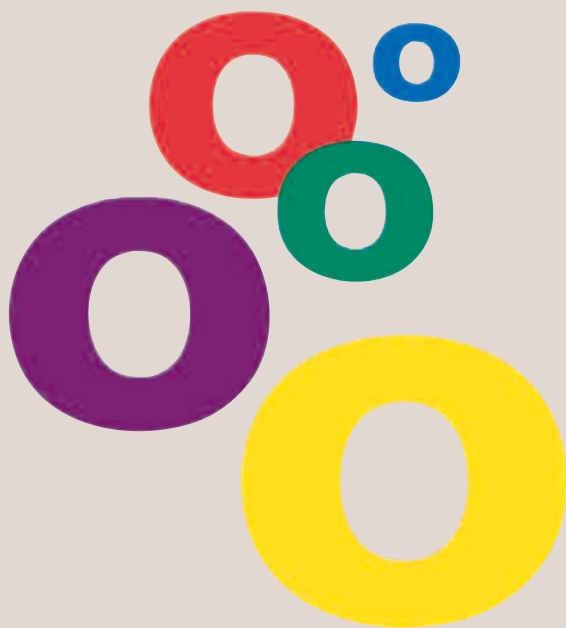


Amaia Apraiz y M.<sup>a</sup> Felisa Iribar (editoras)

# Experiencias y Técnicas en la Gestión del Ocio

Documentos de Estudios de Ocio, núm. 25



Universidad de  
Deusto

.....  
**Instituto de  
Estudios de Ocio**





Experiencias y Técnicas  
en la Gestión del Ocio



Amaia Apraiz y M.<sup>a</sup> Felisa Iribar (editoras)

# Experiencias y Técnicas en la Gestión del Ocio

2003  
Universidad de Deusto  
Bilbao

## Documentos de Estudios de Ocio, núm. 25

El Instituto de Estudios de Ocio pretende que la aparición de sus *Documentos* ayude a paliar la escasez de publicaciones sobre temas de ocio en lengua castellana. Cada Documento tratará de responder a alguna cuestión relacionada con la práctica del ocio, entendido como cultura, deporte, educación, turismo, recreación y desarrollo personal y comunitario. Los especialistas y técnicos en las áreas señaladas podrán disponer así de investigaciones, instrumentos de trabajo y puntos de vista de personas que colaboran con este Instituto universitario. El contenido de cada uno de los documentos es obra y responsabilidad de su/s autor/es.

### **Dirección**

Manuel Cuenca

### **Edición**

Cristina de la Cruz

### **Consejo de Dirección**

M.<sup>a</sup> Luisa Amigo

Susana Gorbeña

Eduardo Martín

Roberto San Salvador del Valle

M.<sup>a</sup> Luisa Setién

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.

Publicación impresa en papel ecológico

© Universidad de Deusto

Apartado 1 - 48080 Bilbao

ISBN: 978-84-9830-452-7

# Índice

## **Introducción**

por *Amaia Apraiz, M.<sup>a</sup> Felisa Iribar y Miguel Angel Larrínaga* . 13

## **Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en el deporte moderno: una perspectiva europea**

por *George Walker* . . . . . 29

Presentación . . . . . 29

Conferencia . . . . . 31

## **Economía de Sensaciones o la Gestión de las Emociones**

por *Kurt Grötsch* . . . . . 43

Planteamiento . . . . . 43

Bibliografía . . . . . 53

## **Impactos y estrategias de gestión fundamentales para el nuevo milenio**

por *Garry Henshall* . . . . . 55

Introducción . . . . . 55

El enfoque y el desarrollo de la estructura organizativa . . . . . 57

El desarrollo y la facilitación del aprendizaje organizativo . . . . . 58

La adopción de la personalización de productos y servicios . . . . . 59

El establecimiento y la maximización de alianzas estratégicas . . . . . 59

El empleo y la adopción de modernas tecnologías . . . . . 61

El desarrollo de estrategias de globalización . . . . . 61

Conclusiones . . . . . 61

Bibliografía . . . . . 63

<b>Aplicación de la sistemática de análisis de los objetivos a largo plazo como camino para la gestión creativa de las organizaciones en el campo del ocio</b>	
por <i>Inmaculada Freije Obregón</i> . . . . .	67
Introducción . . . . .	67
La necesidad de la definición de los objetivos de cualquier organización . . . . .	68
Diferentes posturas respecto a los objetivos generales de la empresa . . . . .	68
Los partícipes sociales y sus objetivos. . . . .	70
Conclusiones para la gestión de los centros de ocio. . . . .	73
Bibliografía . . . . .	74
<b>Nuevos enfoques para la gestión en el campo del ocio</b>	
por <i>M.<sup>a</sup> Felisa Iribar Bilbao</i> y <i>Miguel Angel Larrinaga Ojanguren</i> . . . . .	75
Las organizaciones del futuro . . . . .	75
La necesidad de la colaboración . . . . .	77
La baza de la información como fuente de conocimiento . . . . .	78
El conocimiento de los Stakeholders . . . . .	80
El ESR o Efficient Stakeholder Response . . . . .	84
Herramientas de análisis . . . . .	87
<i>Contabilidad por segmentos</i> . . . . .	87
<i>Yield management</i> . . . . .	87
<i>Estudios de impactos</i> . . . . .	88
<i>La gestión de la calidad total</i> . . . . .	88
<i>Modelos Activity Based Costing (ABC)</i> . . . . .	89
<i>Herramientas para evitar la desmotivación</i> . . . . .	89
Midiendo la eficiencia . . . . .	89
Conclusiones . . . . .	93
Bibliografía. . . . .	93
<b>Reflexiones sobre la contabilidad financiera en entidades sin ánimo de lucro: análisis comparativo de la adaptación del Plan General de Contabilidad</b>	
por <i>José Antonio Ortega Martínez</i> . . . . .	97
Introducción . . . . .	97
Características más relevantes de las Normas de Adaptación del PGC . . . . .	98
Análisis comparativo de algunos aspectos relevantes . . . . .	99



<i>Aplicabilidad de los principios de contabilidad generalmente aceptados</i> . . . . .	99
<i>El tratamiento contable de las subvenciones</i> . . . . .	100
Conclusiones . . . . .	102
Bibliografía: . . . . .	103
<b>Gestión de la Tecnología de la Información (TI) para el turismo</b>	
por <i>Adolfo Alberto Vanti, Carlos Hideo Arima,</i>	
<i>Oscar Rudy Kronmeyer Filho</i> . . . . .	105
Introducción . . . . .	105
El concepto de <i>Supply Chain Management</i> . . . . .	106
La Tecnología de la Información (TI) en turismo . . . . .	108
Consideraciones finales . . . . .	110
Bibliografía . . . . .	111
<b>Los mecenas del siglo XXI</b>	
por <i>Cristina Giménez Elorriaga</i> . . . . .	113
Introducción . . . . .	113
Concepto . . . . .	114
Antecedentes históricos . . . . .	114
Panorama actual . . . . .	115
<i>La «civilización del ocio»</i> . . . . .	115
<i>¿Quiénes son los nuevos mecenas hoy?</i> . . . . .	115
<i>Características de la situación actual</i> . . . . .	116
Nuevo Régimen jurídico-fiscal . . . . .	116
Perspectivas de futuro . . . . .	117
<i>Tendencias</i> . . . . .	117
<i>Problemas y oportunidades</i> . . . . .	118
Conclusión. . . . .	119
Bibliografía . . . . .	120
<b>El cambio político y cultural en la Federación de Atletismo del Reino Unido: de Octopus a Bambi</b>	
por <i>John J.Deane y Michelle Callanan</i> . . . . .	123
Introducción . . . . .	123
La repercusión de las diferencias culturales entre las Federaciones de Atletismo del Reino Unido . . . . .	124

Aspectos Estructurales. . . . .	126
El futuro . . . . .	128
Bibliografía . . . . .	129
<b>El ocio del trabajador en las empresas modernas</b>	
por <i>Humberto L. de Deus Inácio y A. Márcia Silva</i> . . . . .	133
Introducción . . . . .	133
Calidad de vida en el trabajo . . . . .	134
La implicación del trabajador . . . . .	134
Espíritu de equipo-espíritu de trabajo . . . . .	136
La Técnica: el mejor medio de producir más técnica. . . . .	138
Observaciones finales . . . . .	140
Bibliografía . . . . .	140
<b>Calidad en el Servicio y su repercusión en la fidelidad de los clientes entre los receptores de viajes de incentivos a Islas Fiji y Kenia</b>	
por <i>Stuart Cottrell, Kelly S. Bricker</i> . . . . .	143
Introducción . . . . .	143
Antecedentes de los Viajes por Incentivos. . . . .	146
Objetivo del Estudio . . . . .	147
Metodología . . . . .	148
Resultados . . . . .	149
Entrevistas semiestructuradas . . . . .	154
Conclusiones . . . . .	156
Bibliografía . . . . .	157
<b>El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo</b>	
por <i>Manuel Cuadrado García y Gloria Bereguer Contrí</i> . . . . .	161
Introducción . . . . .	161
Características demográficas, económicas y sociales del espectador escénico . . . . .	162
Factores determinantes del consumo de actividades teatrales y musicales . . . . .	163
Beneficios buscados en el consumo de actividades escénicas . . . . .	163
La segmentación de los espectadores de actividades escénicas . . . . .	164
Reflexiones . . . . .	165
Bibliografía . . . . .	166

<b>Metodología para el diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación de las herramientas cuantitativas para el análisis de la información cualitativa</b>	
por <i>Teresa García e Ildfonso Grande</i> . . . . .	169
Orientaciones empresariales del turismo rural . . . . .	169
Metodología para el diseño de la oferta de turismo rural. El punto de vista de los consumidores . . . . .	171
<i>Otras fuentes de información</i> . . . . .	172
<i>Duración deseable de la vacaciones en turismo rural</i> . . . . .	173
<i>Compañía para hacer turismo rural</i> . . . . .	173
<i>Tipo de alojamiento</i> . . . . .	173
<i>Preferencias por la decoración</i> . . . . .	173
<i>Edad</i> . . . . .	173
<i>Sexo</i> . . . . .	174
<i>Estado civil</i> . . . . .	174
<i>Profesión</i> . . . . .	174
Propuesta genérica de diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación a la Comunidad Foral de Navarra . . . . .	175
Conclusiones . . . . .	177
Bibliografía . . . . .	177



# Introducción

*Amaia Apraiz, M.<sup>a</sup> Felisa Iribar y Miguel Angel Larrínaga*

*Escribir es un ocio muy ocupado*

Goethe

*Los únicos que disfrutan del ocio son los que se consagran a la sabiduría*

Séneca

Desde que en los años sesenta el sociólogo francés Joffre Dumazedier escribiera sobre la inminente llegada de la sociedad del ocio ha pasado mucho tiempo. Nuestras casas se han llenado de sofisticados «objetos de ocio», desde aparatos audiovisuales de todo tipo hasta ordenadores y consolas de videojuegos. Paseamos, hacemos deporte, vamos al cine, a los gimnasios, a exposiciones y a restaurantes. Viajamos más y más lejos. ¿Nos hemos convertido ya en la sociedad del ocio?

La importancia creciente del ocio en las sociedades avanzadas es un hecho fuera de toda duda. Esta importancia queda reflejada en las siguientes cifras, referidas a nuestro país y a las actividades que se llevan a cabo en el tiempo libre y que se pueden agrupar en tres grandes áreas: turismo, cultura y deporte. El CIS (Centro de Investigaciones Sociológicas, dependiente del Ministerio de la Presidencia) hace públicos periódicamente los denominados barómetros de opinión que pretenden reflejar la posición de los españoles ante determinados hechos o situaciones centrándose alguno de ellos en cuestiones relacionadas con actividades de ocio. Por lo

que se refiere concretamente al turismo, los barómetros de septiembre de 1998 y 1999 plantearon cuestiones sobre esta materia. En el correspondiente a 1999 se refleja que el 46,7% de la población disfrutaría de algunos días de vacaciones fuera de casa a lo largo del año, sin contar puentes y fines de semana. Se aprecia también que este grupo de población disfruta de una media de 27,17 días de vacación a lo largo del año (sin puentes ni fines de semana) de los que, como media, 19,17 los pasa fuera de su vivienda habitual. Es interesante también comprobar que el 71,2% de las personas que salen fuera de casa lo hacen a un lugar fijo de España y llegan hasta el 90,5% los que se quedan en España, incluyendo los que cambian de lugar durante el periodo vacacional o viajan sin destino fijo.

Por lo que se refiere al deporte, el barómetro de octubre de 2000 no permite sacar conclusiones sobre la práctica deportiva aunque sí sobre el relativamente escaso interés que despierta la alta competición, reflejando que el 66,4% de la población siguió los Juegos Olímpicos de Sydney con poco o ningún interés y sólo el 8,9% los siguió con mucho interés. Es previsible, sin embargo, que la afición por el deporte y la frecuencia de su práctica vayan aumentando progresivamente, si el «*Plan de extensión de la Educación Física y el Deporte Escolar en Centros Docentes no Universitarios*» alcanza los fines para los que fue concebido. En 1988, el Ministerio de Educación y Ciencia, hoy Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, el Consejo Superior de Deportes, Organismo Autónomo del referido Ministerio, y las Comunidades Autónomas que no tenían transferidas en ese momento las competencias en materia educativa, iniciaron el mencionado plan, más conocido por el nombre de Plan de Deporte Escolar. Este proyecto ha permitido dotar a muchos centros de enseñanza públicos de Primaria y Secundaria de los medios necesarios para impartir la Educación Física curricular tratando además de fomentar el hábito deportivo a través del deporte como actividad extraescolar. Con ello se ha contribuido al desarrollo de una formación integral, creando, también, en muchos municipios una importante infraestructura de instalaciones deportivas al servicio de toda la colectividad. En total, entre las construidas por el Consejo Superior de Deporte y las construidas por ayuntamientos y comunidades autónomas son 1.405 nuevas instala-

ciones en todo el estado con un total invertido de 431.752.216 euros, hasta junio de 2002.

Finalmente disponemos de información sobre la práctica de actividades relacionadas con la cultura, según el barómetro de abril de 1999. En él se refleja que el 86,6% de la población ve la televisión todos o casi todos los días, el 32% lee periódicos, el 4,2% lee revistas, el 16,7% lee libros y el 42,2% escucha música, todos ellos con la misma frecuencia. En el extremo opuesto, tenemos un 25,7% que nunca o casi nunca lee periódicos, un 38,9% que nunca o casi nunca lee revistas, un 35,3% que nunca o casi nunca lee libros y un 20,2% que nunca o casi nunca escucha música. Hay también un 1,4% que nunca o casi nunca ve la televisión.

También se refleja en el citado barómetro que sólo el 7,5% de la población va al cine al menos una vez a la semana mientras un 44,1% no lo hace nunca. Un 0,3% acude al teatro una vez al menos por semana mientras un 69,3% no lo hace nunca. Los porcentajes son similares en lo que se refiere a visitas frecuentes (una vez al menos por semana) a museos, exposiciones, o monumentos; asistencia a conciertos de música clásica, ópera o zarzuela, asistencia a conciertos de música moderna; asistencia a toros y asistencia a conferencias, mesas redondas, etc... Hay un 3,9% de la población que utiliza o hace consultas en las bibliotecas. En el tramo de frecuencia más baja (nunca o casi nunca) todas estas actividades reflejan porcentajes entre el 68,8% para los conciertos de música moderna y el 84,2% para los toros, con la excepción de las visitas a museos, exposiciones y monumentos que presenta un porcentaje inferior, del 54,2%.

En cuanto a la práctica de actividades relacionadas con el arte hay un 69,2% de la población que no realiza ninguna, un 13,5% que realiza trabajos manuales y el resto, con porcentajes entre el 0,5% para la escultura y el 4,9% que toca algún instrumento musical, se reparte entre el dibujo, la pintura, la escritura o el baile.

Una vez presentado el panorama desde el punto de vista sociológico, pasamos a analizar otras cifras, de carácter más económico. Según datos del Instituto de Estudios Turísticos<sup>1</sup> perteneciente a la

---

<sup>1</sup> IET (2.002): *El turismo en España durante el 2001. Avance de Resultados*. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Área de Turismo, Ministerio de Economía.

Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Área de Turismo, dependiente a su vez del Ministerio de Economía, en el año 2001 llegaron a España 75,7 millones de visitantes extranjeros, lo que supone un incremento del 1,7% respecto del año anterior. El 65% de los visitantes pasaron al menos una noche en nuestro país, con lo que el número de turistas asciende a 49,5 millones, un 3,4% más que en el año anterior. Disminuye en cambio en un 1,3% en número de excursionista, es decir, aquellos visitantes que no pernoctan.

En cuanto al turismo nacional, el mismo estudio refleja que de enero a septiembre de 2001 los españoles han realizado un total de 102 millones de viajes, que generaron 520 millones de pernoctaciones, entre viajes turísticos y viajes de corta duración a segunda residencia. Por lo que se refiere a los viajes turísticos, experimentan un incremento del 3,1% respecto al mismo período del año 2000 del que participan tanto los viajes con destino al extranjero como los realizados dentro de España. En cuanto a los viajes de corta duración a la segunda residencia, se observa un crecimiento de casi un 10%. Cabe señalar también, que el buen comportamiento de los viajeros españoles respecto al alojamiento en hoteles, tanto en número de alojados como en el de pernoctaciones, ha compensado las pequeñas bajadas de los viajeros extranjeros en los dos mencionados aspectos generando finalmente un incremento del 1% en el número de viajeros alojados en establecimiento hoteleros.

Otro aspecto reseñable desde el punto de visto tanto económico como social es el empleo que genera el sector. En noviembre del año 2001 estaban ocupadas en las actividades relacionadas con el turismo (restauración, hoteles, agencias de viaje, transportes...) 1.464.813 personas, lo que supone un 3,3% más que en el mismo mes del año anterior.

Desde el punto de vista macroeconómico y según datos del Banco de España, en el periodo de enero a octubre de 2001, los ingresos por turismo de la Balanza de Pagos presentan un crecimiento del 10,3% con respecto al mismo período del año 2000, suponiendo un total de 31.737,6 millones de euros. Los pagos por su parte han registrado un crecimiento interanual acumulado del 13,8%, alcanzando un total de 5.635,8 millones de euros. Las cifras arrojan un saldo positivo de 26.101,8 millones de euros, con un crecimiento



del 9,6%. Este saldo ha permitido cubrir en un 90% el déficit comercial de los diez primeros meses del año, lo que supone prácticamente un 10% más que en el mismo período del año anterior.

Finalmente, según la Cuenta Satélite del Turismo que ha publicado el Instituto Nacional de Estadística (INE), el peso de esta actividad sobre el PIB, que en 1.999 era del 12,1%, ha aumentado en tres años en un punto.

Conscientes de la relevancia que el tiempo y los recursos dedicados al ocio, está cobrando tanto desde el punto de vista económico y social, como han reflejado las anteriores cifras, como desde una perspectiva más humana y de realización personal, desde el *Instituto de Estudios de Ocio de la Universidad de Deusto* se viene haciendo desde hace tiempo una seria reflexión sobre cómo debe orientarse, con el fin de obtener el máximo provecho, esa excelente oportunidad de desarrollo humano que representa el tiempo de ocio.

El ocio es contrapunto de trabajo y es la expresión máxima de libertad. El trabajo debe traducirse en el motor del ocio: sólo se disfruta el ocio desde el trabajo. Un sueño común es vivir sin trabajar, aunque realmente se desea vivir «con dinero y salud» y trabajar en lo que se desea. Este puede ser un concepto más amplio de ocio: cualquier actividad a la que dediquemos nuestro tiempo y esfuerzo y que nos realice como persona. Además, las presumibles nuevas formas de trabajo, personal pero en red, generan una zona «gris» de avance del trabajo puro a esta concepción de ocio. De este modo tenemos el segundo punto.

El ocio es libertad puesto que cuando se es verdaderamente libre se puede ejercitar el ocio. Si entendemos el ocio en las cinco dimensiones que Cuenca<sup>2</sup> propone, la dimensión creativa, la dimensión lúdica, la dimensión festiva, la dimensión solidaria y la dimensión ambiental-ecológica, sólo es posible ejercitarlas en y desde la libertad. Pero una libertad responsable: el ocio de algunos, a través del turismo, puede constituir una importante fuente de deterioro tanto medioambiental como del tejido social de las comunidades receptoras. Son muchos los ejemplos que podríamos poner,

---

<sup>2</sup> CUENCA, M. (1999): Ocio y Formación. *Documentos de Estudios de Ocio*, n.º 7, p. 23, Universidad de Deusto, Bilbao.

sobre todo en el caso del turismo, no sólo de cómo un ocio irresponsable puede suponer un daño terrible y difícilmente reparable en los destinos turísticos o un riesgo, en ocasiones también irreparable, para el turista curioso, poco informado y, en ocasiones, hasta temerario. Todo ello pone en evidencia la «vulnerabilidad» del ocio, y, quizás, su falta de neutralidad.

Anteriormente hemos comentado que el ocio es contrapunto de trabajo, una especie de «suma de juego cero» entre trabajo y ocio: cuando estamos en ocio, normalmente estamos disfrutando del momento de trabajo de otros: un hotel es un ejemplo claro, un libro o una película también, incluso cuando no estamos haciendo nada, estamos aprovechando la «seguridad» proporcionada por el trabajo de otros.

En una época donde no se compete entre productos sino entre cadenas de suministros, el concepto producto se transforma en experiencia, emoción, historia, donde el cliente parece tomar el control (perspectiva «pull»), el ocio aparece como un concepto «ajeno» pero que también requiere de una estrategia, que se plasme en unas políticas concretas, con una dotación de recursos humanos, tecnológicos, financieros que deben contabilizarse y controlarse, para exigir las responsabilidades de las desviaciones sobre los objetivos estratégicos previstos. De todos estos elementos se pueden destacar tres:

- La valoración del ocio: es necesario poder realizar un completo desglose de costes del «ocio» para ver la razonabilidad del coste. Un ejemplo claro lo tenemos en el actual problema del coste del compact-disc, un sector del ocio y su relación con las redes de copia ilegal.
- Los «stakeholders» del ocio: Todos estos elementos, sin embargo, tienen en cuenta sólo la perspectiva de quien disfruta del ocio pero no la persona que no puede disfrutar del mismo: en una economía global, ¿es el ocio de unos, el abandono de otros? ¿cuál es el papel de la educación en el ocio? ¿qué valores transmitimos con los parques temáticos que proliferan como un negocio pretendidamente rentable? ¿y con el «dark tourism» que posibilita la visita a los campos de concentración?

—El papel de la gerencia: Goleman, gurú de la inteligencia emocional, habla del «líder resonante». Desde esta perspectiva del ocio, el gerente de una empresa debe en el fondo ser garante del ocio de sus empleados. ¿Es un buen gerente quien ejemplifica un trabajo «de sol a sol», aunque pueda estar bien remunerado?

Estas cuestiones vuelven a recordarnos de nuevo a las cinco dimensiones del ocio mencionadas unos párrafos mas arriba, y que sirvieron de argumento a las respectivas sesiones plenarias que tuvieron lugar en el marco del 6.º Congreso Mundial de Ocio, celebrado en Bilbao entre los días 3 y 7 de julio de 2000. En el momento de redactar estas líneas, noviembre de 2002, ya se ha celebrado en Kuala Lumpur, Malasia, el 7.º Congreso durante los días 21 al 25 de octubre, pero entendemos que no por ello este documento ha perdido oportunidad. En este libro se recogen las aportaciones que hemos considerado más relevantes, ya que no podían entrar todas, de las presentadas en el Congreso de Bilbao dentro del área de Gestión. Si el tiempo y los recursos dedicados en nuestra sociedad a las actividades de ocio cobra cada vez mayor importancia es también primordial llevar a cabo una buena gestión de los mismos, tanto desde el ámbito público como privado. El importante crecimiento del sector de ocio en nuestra economía ha propiciado la aparición de un gran número de empresas que ejercen su actividad en el ámbito del deporte, la cultura, el turismo, etc. Estas empresas necesitan profesionales que, además de ser conocedores de las particularidades del sector sean capaces de desarrollar una dirección y gestión eficientes y efectivas del negocio, que puedan detectar oportunidades que ofrece el mercado y sepan desarrollarlas con éxito. Es imprescindible la profesionalización del sector y la adquisición de los conocimientos y habilidades indispensables para la gestión y la dirección de la actividad empresarial de ocio.

El ocio es un sector prometedor. Los expertos calculan que en el año 2005 el turismo facturará en todo el mundo más de 12 billones de euros y recibirá 20.000 millones de pernотaciones. Será, sin embargo, un sector diferente, más atento a los requisitos del cliente y tecnológicamente más avanzado.

Los empresarios se enfrentan al reto de ajustar su oferta a un cliente que pide con mayor exigencia un servicio más sofisticado. Las vacaciones de sol, playa y descanso entrarán en declive. Las nuevas ofertas perderán uniformidad superando incluso las tendencias marcadas por el turismo rural o cultural. Para responder a estas demandas, las empresas tendrán que diseñar paquetes turísticos que conjuguen el descanso, la capacidad de adquirir conocimientos, el encuentro con la naturaleza y las oportunidades de desarrollo personal. Hoy en día es necesario reconocer la experiencia como una nueva fuente de valor y como una nueva fuente económica, tras los bienes y los servicios; y el tiempo de ocio se presenta como el ámbito más propicio, para alcanzar la máxima expresión de nuestros más profundos anhelos.

Este libro pretende aproximar al lector tanto a la teoría en materia de técnicas de gestión aplicadas al sector del ocio, como a la práctica de ciertas experiencias de ocio y la percepción que de ellas tiene el usuario. Se compone de 13 artículos, los ocho primeros más teóricos y generales y los cinco últimos más prácticos.

El primer artículo, titulado «*Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en el deporte moderno: una perspectiva europea*», está firmado por George Walker, Director de la División de Deporte del Consejo de Europa, y responsable de todos los programas intergubernamentales de cooperación deportiva. Este trabajo transcribe la conferencia correspondiente al área temática de gestión del congreso. En él se habla del Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (CDDS) y su activa participación en promover la formación en gestión deportiva desde finales de los ochenta. Desde 1992, ha realizado un esfuerzo especial para fomentar la formación en gestión y dirección del deporte en los países de Europa del Este. Se analizan algunos de los resultados de este trabajo y se comparan con Europa occidental y los desafíos que se encontraron allí.

En el segundo artículo, «*Economía de las sensaciones o la gestión de las emociones*», Kurt Grötsch presenta su punto de vista en relación a la gestión en el campo del ocio. Según el autor, el ocio, en sus dimensiones lúdicas, creativas, festivas, ambiental-ecológicas y solidaria, en el fondo, representa una economía de sensaciones y de vivencias. Las experiencias globales de ocio («*total lei-*

*sure experience*») se basan sobre una compleja fusión de sensaciones, emociones y estados de ánimo. Los que buscamos experiencias de ocio, en el fondo queremos explorar y ampliar las dimensiones emocionales de nuestra existencia. La gestión de las emociones («*Emotion Management*») reconoce por tanto los procedimientos de la auto-producción de emociones, como peligro, felicidad etc., y los transforma en modelos de gestión de escenarios de ocio.

El «*Emotion Management*» es por tanto una función directiva, una disciplina multidisciplinar e interdisciplinar que afecta tanto el Desarrollo Conceptual de una oferta de ocio (valores, mensajes, arquitectura, instalaciones, tema, gestión), como involucra a los departamentos de Marketing (pre-evento, gestión de las expectativas,...), Recursos Humanos («dirección por competencias, gestión de la inteligencia emocional, relación con los clientes,...») y Calidad («experiencias negativas, sensación de excelencia»).

El tercer artículo es de Garry Henshall y se titula «*Impactos y estrategias de gestión fundamentales para el nuevo milenio*». Este artículo identifica los seis impactos centrales que afectan a la gestión empresarial del nuevo milenio: estructura empresarial; servicios y productos a medida; aprendizaje empresarial; alianzas estratégicas; tecnología; y globalización. Explora asimismo las diferentes estrategias necesarias para abordar estos impactos clave identificados. Los gestores con éxito necesitarán reconocer estos impactos y adoptar las estrategias apropiadas.

Según el autor, el gestor del nuevo milenio debe «compartir la responsabilidad» del éxito con sus empleados y con los miembros de los sectores relacionados. El gestor del nuevo milenio no podrá permitirse el lujo de establecer planes estratégicos debido a la falta de tiempo, pero irá desarrollando continuamente procesos de pensamiento estratégico. Las alianzas estratégicas, las reestructuraciones y la subcontratación de servicios o *outsourcing* se convertirán en estrategias familiares para aquellas empresas que deseen llegar a ser punteras en lugar de ser permanecer en el vagón de cola.

El cuarto artículo «*Aplicación de la sistemática de análisis de los objetivos a largo plazo como camino para la gestión creativa de las organizaciones en el campo del ocio*» es de Inmaculada Freije Obregón. En él se plantea la variedad en la gestión del ocio como resultado de actividades organizadas cuyo origen se puede

identificar tanto desde el punto de vista de sus artífices o promotores (públicos, privados, fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, ...) como de los receptores de sus «productos-servicios» (cliente, usuario, beneficiario, ...). Así, nos encontramos con un amplio abanico: desde la gestión de organizaciones empresariales «tradicionales» hasta las «solidarias» pasando por las que se caracterizan por su combinación económico-social.

En todas ellas sin embargo, según la autora, debe establecerse un planteamiento de largo plazo o estratégico como camino para conseguir los objetivos que le den sentido. Para ello, el primer paso será la consideración de los diferentes grupos (partícipes sociales) que se relacionan con cada organización. La responsabilidad última de los gestores es mantener la institución con vida y esto sólo será posible a través de la satisfacción de todos los implicados por las actividades de la misma. Para ello se presentará una sistemática de análisis de los distintos objetivos y grupos afectados.

A continuación, en quinto lugar, tenemos el artículo de Feli Iribar y Miguel Angel Larrínaga, titulado «*Nuevos enfoques de gestión en el campo del ocio*». En él los autores tratan de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Es posible medir la eficiencia y la eficacia de la gestión desarrollada por las organizaciones culturales, deportivas, turísticas, etc. con las mismas herramientas utilizadas en otros campos de actividad?. El estudio se enfoca desde una perspectiva lógica y secuencial: ¿Qué debemos medir?, ¿Cómo podemos medir?, ¿Cómo podemos comparar?

Se hace un breve repaso a una serie de teorías y herramientas, más o menos novedosas, que pueden servir como punto de partida a la hora de buscar una respuesta, total o parcial, a estas preguntas: del abanico de propuestas realizadas destacan la teoría de los *stakeholders*, la contabilidad por segmentos y el *yield management*, que si bien comienzan a ser aplicadas en el sector hotelero, pueden ser más extensamente utilizadas. El análisis de eficiencia mediante la técnica «*Data envelopment analysis*», muy utilizada en el sector bancario, puede perfectamente adaptarse al sector de ocio.

El siguiente artículo es muy técnico. Se titula «*Reflexiones sobre la contabilidad financiera en entidades sin ánimo de lucro: análisis comparativo de la adaptación del Plan General de Contabilidad*» y está firmado por José Antonio Ortega Martínez.

En este trabajo el autor plantea los diversos problemas, tanto conceptuales como de interpretación de ciertas operaciones contables, en un entorno en el que no se persigue el lucro. Por un lado, a nivel conceptual, se hace evidentemente necesario formular un replanteamiento de los objetivos de la información contable y de las definiciones de los elementos constituyentes de los estados financieros, en especial en lo referente a la manera de entender el resultado. Por otro lado, surge también la necesidad de estudiar cómo interpretar contablemente operaciones relacionadas con el reconocimiento de gastos e ingresos, cómo registrar las subvenciones y donaciones, o qué información conviene incluir en los estados financieros.

La publicación en nuestro país de las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin ánimo de lucro ofrece la oportunidad de realizar un análisis comparativo de las mismas, contrastándolas con los pronunciamientos emitidos por los principales organismos normalizadores y con la doctrina contenida en los trabajos publicados por autores de reconocido prestigio. Este análisis nos permitirá concluir que, aunque las soluciones adoptadas parecen adecuadas en cuanto al marco conceptual y a los principios contables, que no difieren respecto del ámbito empresarial, la especial naturaleza de las actividades de estas entidades permite identificar ciertos aspectos, unos más formales y otros más de fondo, que resulta especialmente necesario reconsiderar o valorar.

Los autores del siguiente artículo, «*Gestión de la Tecnología de la Información (TI) para el turismo*», Adolfo Alberto Vanti, Carlos Hideo Arima, Oscar Rudy y Kronmeyer Filho plantean cómo el turismo ya se ha estado considerando uno de los principales negocios del próximo milenio y cómo la gestión turística requiere una combinación de todas las principales ciencias sociales y de humanidades con aquellas partes de las ciencias físicas que se relacionan principalmente con el medio ambiente.

La gestión del turismo es profundamente dependiente, para su pleno éxito, de la adecuada administración de un flujo de eventos, sincronizando ofertas y demandas, un flujo de turistas y la disponibilidad de una infraestructura y mano de obra necesarias que coloquen todo este complejo proceso logístico en una cadena sincronizada de demanda y oferta.

El trabajo pretende aportar una solución para este tipo de problemas y se centra en los conceptos de gestión de las cadenas logísticas, más particularmente *supply chain management*, mediante un diseño de modelo informático que será utilizado a través de World Wide Web (WEB) para la región de Rio Grande do Sul, extremo sur de Brasil y que hace frontera con Argentina y Uruguay.

Tenemos a continuación una interesante reflexión de Cristina Giménez en su artículo «*Los mecenas del siglo XXI*». Apunta la autora que serán las fundaciones de los bancos y cajas de ahorros los grandes mecenas del siglo XXI. El análisis de las memorias y estudios de diversas fundaciones, muestra cuáles serán las líneas maestras de la gestión cultural: cómo financiarán y orientarán la intermediación cultural, contratarán y formarán gestores culturales, seleccionarán la obra y encauzarán los gustos del consumidor cultural. Los nuevos «padrinos» gestionarán en materia cultural en el próximo milenio y las nuevas tecnologías se incorporarán no solo como nuevos canales para transmitir información, sino como soportes culturales de gran entidad.

Los cinco últimos artículos aportan una perspectiva más práctica de la gestión del Ocio siendo alguno de ellos el resumen de una investigación de campo y otros el relato de una experiencia concreta de ocio.

En «*El cambio político y cultural en la federación de atletismo del Reino Unido: ¿de Octopus a Bambi?*», John Deane y Michelle Callanan abordan el cambio que se produjo en el deporte británico debido al colapso en 1997 de la Federación de Deportes Británica (BAF) y la posterior creación de Federación de Atletismo del Reino Unido (UK Athletics, UKA) en 1998. Básicamente este estudio se ocupa del paso de un aficionado ideal, firmemente establecido en 1866 a una cultura del deporte profesional, del que ya no hay marcha atrás.

El estudio identifica el papel significativo de la Asociación Deportiva de Amateurs (AAA) como la subcultura más dominante y debate cómo su base de poder limitó el movimiento del deporte hacia la profesionalización. En segundo lugar, la investigación resaltó el importante papel político desempeñado por David Moorcroft, presidente de UKA, al permitir que el deporte se reestructurara y al separar los elementos profesionales y aficionados del deporte. Sin



embargo, el asunto que todavía no está claro, es cómo separar organizaciones con diferentes culturas y tareas; una empresa casi comercial que trabaja con la elite del deporte y otra estructura de apoyo a sus miembros tradicionalmente aficionados que se mezclen por el bien del deporte.

En el siguiente artículo, «*El ocio del trabajador en las empresas modernas*», Humberto Luís de Deus y Ana Márcia Silva, apuntan los nuevos intereses que llevan las empresas modernas a invertir en el ocio de sus empleados. Se retoman los conceptos marxistas de trabajo y ocio, se analizan las características del deporte por su predominio en el ocio del trabajador; se describen las transformaciones del mundo del trabajo, se presentan los intereses históricos de las empresas en el ocio: control del tiempo disponible del trabajador y la recuperación psicofísica para la jornada del trabajo del día siguiente. Se suman estos intereses históricos, presentando cuatro aspectos nuevos que justifican las inversiones en el ocio por la empresa moderna y se concluye que el trabajo en la empresa moderna continua deshumanizado, exigiendo así, la presencia del ocio compensatorio.

A continuación tenemos una experiencia concreta de ocio presentada en el artículo «*La calidad de servicio y su efecto en la fidelidad de los clientes entre los receptores de viajes como incentivo a las islas Fidji y a Kenia*» firmado por Stuart Cottrell y Kelly Bricker. Una compañía de viajes de aventura con base en California organizó viajes como incentivo a Fidji y Kenia para los ganadores de los premios de emisoras de radio de San Francisco (California) y Detroit (Michigan). Los participantes ganaron estos viajes como «un paquete de valor añadido» asociado a una promoción de ventas por la compra de publicidad en la radio. Para determinar la fidelidad de los clientes entre los clientes de publicidad y las emisoras de radio, se utilizó un método cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas y observaciones del coordinador del viaje. Durante los trayectos de ida y de vuelta cada participante completó encuestas personales anteriores y posteriores al viaje, con el fin de medir la importancia y los niveles de rendimiento de 26 ítems de servicio de calidad.

Los resultados de importancia/rendimiento de la calidad de servicios muestran, entre otras interesantes conclusiones, el impor-

tante papel de los acompañantes de viaje en la provisión de experiencias de calidad en las que el viajero tenga una sensación de seguridad. Si el rendimiento del personal es de alta calidad, también podrá aumentar la fidelidad del cliente.

En penúltimo lugar, Manuel Cuadrado y Gloria Berenguer presentan el resultado de un estudio en su artículo «*El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo*». El conocimiento de dicho comportamiento resulta de vital importancia para la gestión cultural ya que permitirá establecer medidas oportunas de marketing que provean mejor los requerimientos de la audiencia tanto actual como potencial. Bajo este prisma, el artículo aborda la delimitación del consumidor de actividades culturales, a partir de los estudios más relevantes en este contexto que, con objetivos diversos, pueden clasificarse atendiendo a dos criterios: alcance u objeto de la investigación (audiencia/población) y variables de estudio (objetivas/subjetivas).

Como primera conclusión y de manera genérica, podemos afirmar que el consumidor de actividades culturales en directo posee un perfil de edad mediana, de clase media y alta, con estudios universitarios, siendo sus principales motivos de asistencia, formativos, de disfrute y de relación social. Sin embargo, las diferencias particulares son una realidad, lo que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar investigaciones puntuales que permitan conocer mejor al público de una entidad cultural.

Tenemos en último lugar el trabajo de Teresa García e Ildefonso Grande, bajo el título «*Metodología para el diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación de las herramientas cuantitativas para el análisis de información cualitativa*». En él los autores muestran cómo debe diseñarse la oferta de turismo rural desde la perspectiva de los consumidores. Con frecuencia, dicha oferta la configuran las diversas organizaciones u organismos implicados, sin que se preste la debida atención a la evaluación del mercado potencial de la demanda de turismo rural ni tampoco a las expectativas sobre lo que el mercado desea encontrar. Proponen una metodología para identificar el perfil de las personas interesadas por el turismo rural y para diseñar en líneas generales qué características básicas debería tener dicha oferta. Esta metodología también permite asociar los perfiles de la oferta con la demanda, lo que permite

segmentar eficazmente el mercado. La exposición teórica se completa con un estudio empírico realizado en la Comunidad Foral de Navarra.

El ocio, en resumen, será un elemento importante en el futuro. Saber gestionarlo como «arma» de mundialización positiva, de una manera eficiente, y convertirlo en producto de primera necesidad para todos se plantea como un verdadero reto. El primer punto de la gestión del ocio será, en definitiva, facilitar el acceso a un ocio verdaderamente liberador y responsable no sólo de la generación presente sino también de la futura, puesto que de este modo, el ocio generará sin duda, buen humor y entonces ..., como decía Horacio, *Ridentem dicere verum quid vetat*<sup>3</sup>.

*Deusto-Bilbao, noviembre de 2002*

---

<sup>3</sup> Esta cita puede traducirse como «descubrir la verdad a través de la risa».



# Los desafíos a los que se enfrentan los gerentes en el deporte moderno: una perspectiva europea

*George Walker*

Artículo general para la comisión de gestión.

Miércoles, 5 de julio, 16-17 h. Desarrollo Humano

## **Presentación**

La década de los noventa fue una época de cambio importante para todos los países europeos: por un lado, la reforma económica y política completa de Europa del Este; por el otro, la creciente integración y la revolución tecnológica de Europa Occidental. Los estilos de vida también están cambiando rápidamente. El sector público invierte poco en sustituir el antiguo material de construcción y el sector privado, un «sustituto» en muchos países, pero no en todos, tiene prioridades que no incluyen necesariamente el deporte para todos. Así, el modelo de la participación en el deporte y los desafíos a los que se enfrentan los gerentes del deporte evolucionan y se complican constantemente. La formación en materia de gestión deportiva está cada vez más reconocida en la enseñanza superior, pero en Europa del Este todavía existen pocas oportunidades.

El Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa (CDDS) ha participado activamente en promocionar la forma-

ción en gestión deportiva desde finales de los ochenta, y, desde 1992, ha realizado un esfuerzo especial para fomentar la formación en gestión y dirección del deporte en los países de Europa del Este. Con el «Programa Sprint<sup>1</sup>» del CDDS, Reforma, Innovación y Formación del Deporte, unos doce seminarios móviles en 16 países se han concentrado en facilitar dicha enseñanza a los actuales y futuros dirigentes deportivos, desde los gobiernos locales y centrales, las federaciones nacionales y los clubes deportivos regionales y locales. Se analizarán algunos de los resultados de este trabajo y se compararán con Europa occidental y los desafíos que se encuentran allí.

Como Director de la División de Deporte del Consejo de Europa, soy responsable de todos los programas intergubernamentales de cooperación deportiva, que se basan en tres áreas y estructuras:

- El programa general de desarrollo deportivo fomentado por el Comité para el desarrollo del deporte (CDDS), con proyectos sobre la implantación de la Carta Europea del Deporte, la tolerancia en el deporte y el juego limpio, la cohesión deportiva y social, la ayuda a los países miembros de Europa del Este (el programa «Sprint»), y la información sobre el deporte;
- La prevención contra el vandalismo, mediante el trabajo del Comité permanente del Convenio Europeo sobre la Violencia del Espectador, las preparaciones para Euro 2000, etc;
- La lucha contra el dopaje en el deporte, mediante el trabajo del Grupo de supervisión del Convenio de la lucha contra el doping (que no se limita a Europa), la cooperación con la Agencia Mundial Anti-dopaje (soy miembro de la Junta Directiva de la Fundación de AMAD), etc.

Los principales proyectos en curso son Euro 2000, AMAD y nuestro proyecto «Cumplimiento de los compromisos», que evalúa en los países voluntarios la implantación de los tres textos precitados.

---

<sup>1</sup> Nota del Editor: Sport, Reform, Innovation and Training.

## 1. Conferencia

Durante la última parte del siglo xx se han producido profundos cambios en la cultura de la gestión en casi todas partes y en casi todos los campos. Además de las tendencias imparable subyacentes de la economía mundial (globalización, mediatización, electrónica, etc.) la mitad occidental del mundo ha asistido a la economía de mercado, llevada casi hasta sus límites, y las economías dirigidas por gobiernos comunistas de Europa del Este se han derrumbado. El «repliegue del Estado» que caracterizó gran parte de la mentalidad del final de los años ochenta y noventa en Europa occidental coincidió con lo que fue prácticamente un derrumbamiento simultáneo del estado en los antiguos países comunistas de Europa del Este. Estos hitos históricos han afectado a la gestión y la dirección de un modo y en una medida que todavía no se ha comprendido del todo.

En pocos ámbitos se perciben estos dos fenómenos tanto como en el deporte. En el Reino Unido, la obligación que impuso a las autoridades locales el gobierno entonces dirigido por Thatcher de iniciar una oferta competitiva obligatoria en los servicios prestados por dicha autoridad provocó una importante convulsión en la cultura de la gestión deportiva: muchos «servicios» e instalaciones deportivas habían sido ofrecidos directamente por el ayuntamiento para el beneficio de los ciudadanos locales. En los antiguos países comunistas, el estado era el suministrador universal de todo, incluido del deporte. La financiación del gobierno central era la principal fuente de recursos de la autoridad local, el lugar de trabajo o la fábrica o la asociación de residentes. Sin dicha financiación, las operaciones se detendrían de repente. La disminución lenta, pero inevitable y constante de los recursos y el personal disponible para servicios como el deporte (incluida la educación, la atención médica, las infraestructuras y el transporte) desembocaron en un marcado declive de las oportunidades e instalaciones deportivas facilitadas por el sector público.

La transición de las economías de los antiguos países con economías dirigidas ha sido más larga y más costosa de lo que los primeros reformadores optimistas habían pensado. Pero todavía no ha terminado: aparte de algunos países, como los estados bálticos, la

República Checa y Hungría (que son, de hecho, los estados que aspiran a ser miembros de la UE), el cambio a una economía de mercado no ha finalizado ni mucho menos. El motivo reside, en parte, en las actitudes inmutables de los encargados de varios sectores, incluido el deporte. Conforme el número de personas empleadas por la administración sigue disminuyendo (una tendencia registrada en toda Europa, pero especialmente marcada en Europa del Este) la importancia de las actitudes y el enfoque de quienes siguen se vuelve más importante si cabe.

No resulta sorprendente que el sector privado haya intervenido en este vacío emergente, ya que ha percibido lo que los sectores público y voluntario todavía no han captado: que los gustos del público en materia de deporte y recreación física han cambiado mucho y rápido. La popularidad de un deporte competitivo organizado (no sólo de alto nivel, sino también los partidos de liga tradicionales de los domingos) está decayendo: la necesidad y el deseo de hacer ejercicio son sustituidos por actividades más individuales: en clubes de *fitness* y gimnasios; en deportes individuales al aire libre como el windsurf y el esquí fuera de pistas, ir en bicicleta al trabajo o hacer *jogging* antes o después del trabajo, etc. Actualmente se hace hincapié tanto en la salud personal, la forma física y el culto al cuerpo como en el ejercicio tradicional realizado junto con quienes piensan igual: lo que los holandeses llaman «*sporters*».

Al mismo tiempo, los gobiernos de toda Europa están poniendo todavía más énfasis en lograr un deporte nacional de alto nivel. Una gran parte de los presupuestos de los gobiernos centrales destinados al deporte se invierte en aumentar y premiar el éxito en el ámbito internacional. En algunos de los antiguos países comunistas, la mayor parte del presupuesto deportivo se gasta con creces, de este modo. En los países más pequeños que tratan de establecer, o en algunos casos restablecer, sus identidades nacionales y construir un orgullo nacional en la escena mediática que constituyen las Olimpiadas, puede entenderse. Sin embargo, la lógica subyacente del compromiso del gobierno británico con el deporte de alto nivel (al menos £20 millones de un presupuesto destinado al deporte de £50 millones anuales) es más difícil de comprender, a menos que se trate de un nacionalismo puro. En es-



tas<sup>2</sup> circunstancias, los problemas de los gerentes deportivos, sean del país que sean, son: ¿Para qué están ahí? ¿Para ayudar a la población a divertirse, desarrollarse y realizarse mediante actividades deportivas? ¿O para ayudar a unos cuantos privilegiados a ganar más medallas? No es de extrañar que actualmente haya una especie de crisis en el deporte. Afortunadamente, el refuerzo académico y profesional de la profesión de la «gestión deportiva», tal como ilustran la WLRA y este Congreso, o la EASM<sup>3</sup>, han llegado a tiempo para permitir que se formulen las respuestas adecuadas, y esperemos que se lleven a cabo.

También pueden explotarse los escritos de la economía capitalista: ya en 1996, el Comité Olímpico Polaco, al darse cuenta de que el gobierno ya no iba a garantizar su financiación, consiguió un patrocinio de \$30 millones de empresas privadas (multinacionales incluidas) para sus programas. Allí, los monitores y gerentes cambiaron sustancialmente de actitud y el COP depende ahora mucho menos del gobierno. Pero me pregunto si puede decirse lo mismo de Francia o el Reino Unido, donde el CNOSF y la BOA<sup>4</sup>, respectivamente, dependen irónica y sutilmente mucho más de la financiación del gobierno central para sus programas. En 1980, la BOA pudo resistir la presión, entonces muy fuerte, del gobierno para unirse al boicot de Carter a las Olimpiadas de Moscú. La BOA no dependía de la financiación gubernamental y dejó a los órganos de gobierno individuales nacionales de los deportes olímpicos la decisión de participar o no: algunos fueron y otros no. Esta tendencia a una mayor prioridad concedida a los encuentros internacionales importantes se ve también en la selección de los atletas que participan en ellos. Los requisitos de selección para competir en primer lugar son mayores que nunca, pero además, los Comités Olímpicos Nacionales utilizan unos criterios de selección todavía más rigurosos, de tal modo que, en muchos países europeos, sólo se elige a los atletas capaces de llegar a las finales del encuentro correspon-

---

<sup>2</sup> Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deportivos (UK: TSO, CM 4613): Informe Anual 2000, p. 171.

<sup>3</sup> Nota del Editor: European Association for Sport Management.

<sup>4</sup> Nota del Editor: El CNOSF es el Comité Nacional Olímpico y Deportivo Francés y la BO es la Asociación Olímpica Británica.

diente. ¿Qué ha sido de la alegría de la mera participación del «gran festival cuatrienal de la juventud»? Podemos clamar contra ello, pero no cambiar demasiado estas tendencias, a todas luces implacables, a menos que podemos entablar una verdadera discusión sobre el cambio de la cultura de la mediatización, el hambre de éxito, sus recompensas, la cultura del héroe. Se impone un cambio radical en este sentido.

Veo la repercusión de mi propio trabajo, donde los representantes del gobierno y los ministros de 47 países europeos (y algunos no europeos) se reúnen regularmente para debatir la cooperación europea en materia de deporte y las nuevas políticas deportivas en el tercer milenio. El trabajo del Consejo de Europa en materia deportiva se basa en la Carta Europea del Deporte de 1992, que sustituye a la Carta Europea del Deporte para todos de 1975/6. El compromiso del deporte para todos sigue ahí, pero, en realidad, gran parte de la atención se centra en el deporte de alto nivel y su entorno, junto con sus problemas concomitantes, como el dopaje o la violencia o la conducta indebida del espectador. Una cita del informe anual 2000 del Departamento de Cultura, Medios de Comunicación y Deporte del Reino Unido sirve para ilustrar el modo en que se produce esta nueva simbiosis en la práctica:

«nuestra política de Deporte para Todos está diseñada para aportar oportunidades deportivas para todo el mundo y ofrecer apoyo financiero e instalaciones para nuestro mejores atletas y ayudarles a convertirse en líderes mundiales<sup>5</sup>».

Un pensamiento confuso similar (¿o se está tratando de rizar el rizo?) puede encontrarse en otros puntos de Europa. Por ejemplo, la atención prestada a los deportes y juegos en equipo dentro y fuera de las escuelas no está relacionada con las ventajas sociales, etc., derivadas de jugar en equipo, sino de la posibilidad de obtener mejores resultados en la escena internacional.

En Albania y Bielorrusia, por tomar sólo dos ejemplos, las escuelas de fútbol y voleibol se establecen y financian con ese objetivo único. Es cierto que en muchos de estos antiguos países socialistas, toda la tradición y estructuras del deporte apuntan en esta

---

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 60.

dirección. Apenas si hay instalaciones deportivas comunitarias. Las instalaciones que existen son centros de entrenamiento deportivo viejos, que están derruyéndose y carecen de mantenimiento, donde los niños afortunados, que han sido seleccionados por su talento, van a sesiones especiales de entrenamiento, incluso durante las horas de clase, bajo la supervisión de profesores y entrenadores especializados con una larga tradición. Estas instalaciones no suelen estar abiertas al público general, que quizás no tendría especial interés en acudir a ellos de todos modos aunque lo estuvieran. No tienen ni el tiempo (muchos necesitan dos trabajos para que las cosas funcionen), ni el dinero que hay que pagar, ni transporte para desplazarse allí, ni les quedan ganas de hacer deporte después del trabajo. Muchos siguen considerando la implicación en el deporte como una señal de acatamiento del antiguo régimen, con los privilegios que desaparecieron con él. En la antigua RDA, los coches y pertenencias de los atletas eran muchas veces objeto de ataques vandálicos tras el colapso del sistema en 1990/1. En Hungría, en 1989, la federación de atletismo tuvo que elegir a un nuevo presidente: había tantos candidatos mancillados con el pasado, que el nuevo presidente era el mismo que el que fuera el último presidente de la federación independiente, nada más y nada menos que en 1946. En otros lugares, los héroes deportivos siguen siendo héroes: la Duma rusa votó en 1995 la duplicación de las pensiones para los ganadores de medallas olímpicas. El Presidente de Polonia, Kwasniewski, es un antiguo atleta olímpico y antiguo presidente del COP. En Bielorrusia, el presidente es también presidente del comité olímpico nacional.

Así que muchas veces el deporte figura muy arriba en la agenda política o gubernamental, pero los medios y la voluntad de realizar las reformas necesarias son, muchas veces, deficientes. Hay un área que servirá de ejemplo e ilustración para toda Europa: la crisis de la educación física es conocida y está documentada. En casi todas partes, el tiempo dedicado a la educación física está en declive y las tendencias sociales apuntan a que los escolares parecen cada vez más reticentes a participar en partidos fuera del colegio los fines de semana. Las consecuencias son evidentes: la forma física habitual de los jóvenes está decayendo, la obesidad está aumentando rápidamente, la situación de las chicas parece más espectacu-

lar que la de los chicos. Antes mencionaba las medidas compensatorias que se estaban introduciendo para recuperar el lugar de los deportes en equipo tradicionales en las escuelas: pero hay un componente de pánico en estas medidas. La colaboración y la cooperación con los clubes deportivos locales parece un asunto local, que en algunos lugares da buen resultado, y en otros es inexistente. La utilización de las instalaciones deportivas de las escuelas por la comunidad o de las instalaciones públicas por las escuelas locales sigue bloqueada en muchos países por obstáculos administrativos o burocráticos. Los clubes deportivos parecen haber abandonado la lucha para competir con el sector privado, y siguen ofreciendo solamente su tarifa tradicional, por lo que no atraen a la nueva generación. Pero esta nueva generación aún tiene energía (hay más posibilidades de que le atropelle en el asfalto un patinador con skateboard Formula 1 o patines en línea que un autobús). Creo que los gerentes deportivos deberían sumar su voz a la de los profesionales de la educación física para denunciar la pérdida de tiempo y espacio destinado a la educación física, ya que corren el peligro de perder su mercado futuro si las escuelas no dan el golpe adecuado para inculcarles a los jóvenes hábitos de ejercicio para toda la vida y enseñarles a apreciar la sensación de plenitud que se tiene tras el ejercicio físico. Un intelecto sin un cuerpo que funcione correctamente es un intelecto más pobre. Y en la antigua autoridad educativa del Londres pobre, un estudio demostró que la educación física era la «asignatura favorita» de los alumnos; y en Alemania, los niños con una buena capacidad intelectual rinden mejor cuando reciben regularmente clases de educación física.

Durante unos años, el Comité para el Desarrollo del Deporte del Consejo de Europa ha estado desarrollando en los países de Europa central y del Este su ambicioso y exitoso programa «SPRINT». SPRINT (*Sports Reform, Innovation and Training*) significa Reforma, innovación y formación deportiva. Se han programado cerca de 300 actividades en 21 países principalmente para monitores y gerentes, que son quienes pueden influir para generar el cambio. Parte de los elementos fundamentales han sido los seminarios sobre aspectos relativos al liderazgo deportivo para los políticos y encargados de tomar decisiones. Los seminarios están destinados a empleados de la administración (nacional, regional y local)

y a encargados voluntarios del movimiento deportivo (federaciones, clubes, comités olímpicos nacionales). Una actitud frecuente es la del monitor o «responsable» que está tan acostumbrado a que le digan lo que tiene que hacer y a que le den el dinero (o parte de él) para hacerlo, que cuando se ven en una situación en la que no reciben las instrucciones ni el dinero, el director está completamente perdido. El (ya que casi siempre es él, aunque ahora hay muchas más monitoras deportivas) espera las instrucciones y el dinero que nunca llegarán. No tiene ni la menor idea de cómo establecer un plan estratégico o de negocio, ni siquiera sabe cómo hacer para atraer al público. (Aunque debo reconocer que he visto varios centros deportivos, incluso el estadio Dynamo de Moscú, donde se había encontrado la manera de encajar un centro privado de *fitness* en el edificio, y suele haber bastantes clientes, aun en lo que parecen alrededores «cutres»). En Estonia, fuera de Tallinn, hay un nuevo pabellón muy elegante construido expresamente para albergar una piscina y un centro de *fitness* privados. Se llama Status Club e ilustra otro problema de Europa del Este: el gran contraste que existe entre las oportunidades para los nuevos ricos, y aquellas de las que dispone el ciudadano de a pie. La carencia de un punto de partida o experiencia con que se enfrentan estos gerentes se contrarresta preparando ejercicios de simulación e insistiendo en que los monitores deben marcar sus propios objetivos, por modestos que sean, e inventar sus propios métodos para evaluar el progreso e identificar los problemas. Evidentemente, hay muchos monitores que disfrutan con el desafío de su nueva situación y aprovechan la ocasión (el ejemplo más evidente es el del Comité Olímpico Polaco, pero hay otro, el de Bosnia-Herzegovina, más discreto, aunque quizás más milagroso en ese país roto por la guerra: el Plan de Acción para la Rehabilitación de Personas Discapacitadas mediante el Deporte en Bosnia, iniciado por el CDDS del Consejo de Europa, ha desencadenado toda una serie de programas deportivos a escala local, casi todos sin apenas recursos financieros, donde la motivación y las habilidades de los nuevos monitores han generado unos resultados que benefician a toda la población, y no sólo al 25% de discapacitados, sino también, por extensión de sus principios, a todos). En Albania, el CDDS ha ayudado a las escuelas a adquirir equipamiento deportivo que, junto con la formación de los monitores de-

portivos, está siendo utilizado como punto de partida para animar a los propios albaneses a que desarrollen una estrategia de deporte nacional para todos. Evidentemente, este enfoque requiere tiempo y tendrá que pasar mucho hasta que podamos ver realmente resultados concretos en Albania: pero una vez superados los problemas y dudas iniciales, el comienzo es alentador. Recuerdo un seminario del CDDS celebrado en 1980 en Glasgow, sobre el tema del deporte en las zonas especialmente necesitadas, donde se afirmaba que no debería infravalorarse el potencial de la autoayuda y que el orgullo de la comunidad local podría ser una fuerza poderosa para superar todo tipo de dificultades y problemas estructurales y arraigados. El mismo enfoque tiene su valor en la situación muy distinta y, sin embargo, extrañamente parecida de algunos de los países más pobres de Europa.

Todas nuestras experiencias demuestran que el dinero no es lo único. De hecho, se puede hacer mucho sin nada de dinero, si las personas encargadas son las adecuadas. Hemos tenido mucha suerte también con los encargados de estos seminarios: expertos suizos, daneses, noruegos, alemanes, finlandeses, portugueses, escoceses y británicos han dado a conocer sus experiencias y han compartido sus teorías. Todos se han enfrentado a desafíos similares en la situación de su propio país y pueden hablar, enseñar y guiar a los demás con sus conocimientos.

Pero el dinero también ocupa su lugar. Pienso en algunas de las instalaciones deportivas y centros de entrenamiento de los países de Europa del Este, donde los tejados tienen goteras, la factura de energía es enorme (y no hay más ayudas de la URSS para gas y gasóleo), el edificio tiene probablemente 40 años, la planta de filtrado del agua de la piscina tiene más de 10 años, o el suelo de la pista interior de atletismo es como una calle con baches cada 5 metros. O en las academias de culto al físico (donde, por ejemplo, los profesores de educación física y entrenadores deportivos están formados): en Sarajevo, bombardeado y deshecho en pedazos, o en Tirana, donde no hay cristales en las ventanas y las cestas de baloncesto no tienen redes (muchas veces, ni siquiera aro) y la pista de atletismo está literalmente desgastada por las carreras por la hierba en un campo cercano. La inversión en edificios e instalaciones es también necesaria y entiendo el grito de desesperación

del director cuando pregunta: «¿Pero cómo puedo pagar estas reparaciones?»

Otro ámbito en el que los monitores deportivos – quizás no los gerentes en materia deportiva y recreativa directamente, aunque volveré sobre ellos – participan, es en el dopaje y la violencia y la conducta indebida del espectador. En muchos de los antiguos países comunistas, el dopaje era endémico, e incluso formaba parte del sistema, como en la prueba de selección de Ewald y Hoffner en los shows de Berlín de mayo de 2000. No todos los estados fueron tan lejos como la antigua RDA: pero, tal como demuestra el declive del aumento de los récords en natación y atletismo, especialmente en encuentros sobre el campo, el dopaje era una herramienta para ganar medallas y demostrar su superioridad sobre el mundo capitalista. Los directores no pueden cerrar los ojos ante lo que ocurre en su territorio: algunos estudios europeos han demostrado la utilización habitual de esteroides en gimnasios, en especial, por adolescentes de ambos sexos. En Noruega se están implantando, y en Dinamarca se hará pronto, redes de gimnasios y centros de *fitness* con el sistema deportivo clásico, de modo que pueden realizarse controles de dopaje inesperados en cualquier momento. Los gerentes de las instalaciones deberían ser conscientes de este problema, y darse cuenta de que se está generalizando; los gimnasios se están convirtiendo en redes donde se reparten estas drogas, lo cual constituye un comercio masivo e ilícito. Los gerentes deben realizar las gestiones que establezca su legislación o normativa para reducirlo al mínimo. Asimismo, en cuanto a la violencia del espectador, la tendencia actual es a responsabilizar al organizador o propietario/gerente del estadio del comportamiento de la muchedumbre antes, durante y después del encuentro. La violencia y la conducta indebida del espectador sigue siendo un problema en toda Europa: los encuentros de Estambul y Leeds hace dos meses lo demuestran. Europa del Este tiene su parte de culpa, ya que los trenes y otros servicios públicos son destruidos por borrachos y fanáticos de extrema derecha. La seguridad dentro de los estadios y pabellones deportivos también se descuida en el entrenamiento. Muchas de estas instalaciones que he visitado en los países del este o sur de Europa nunca recibirían un certificado de seguridad en Francia, Italia, Alemania o el Reino Unido. La moderna formación en entrenamiento

deportivo debe incluir un espacio para tratar estos problemas serios. Otra preocupación creciente, destacada también en la 9.<sup>a</sup> Conferencia de Ministros europeos responsables del Deporte celebrada a finales de mayo, es el acoso sexual y, ocasionalmente, el abuso. Algunos países occidentales (Australia, Canadá, Holanda, Noruega, el Reino Unido) están a la vanguardia en reconocer y tratar este fenómeno tan indeseable (que, evidentemente, no se limita al deporte). A algunos otros países europeos parece costarles reconocer que existe: el problema radica, en parte, en la imagen masculina, algo machista, del deporte. Pero el entrenador, y es normalmente pero no siempre él, tiene una relación tan estrecha con su alumna que la joven (a menudo son muy jóvenes) puede sentirse incapaz de quejarse. En este caso también, los gerentes modernos no sólo deben recibir formación sobre cómo comportarse correctamente ellos mismos, sino sobre cómo tratar los casos que surjan y descubrir un posible acoso o abuso cuando se produzca en sus instalaciones, durante una sesión de entrenamiento en el gimnasio o en la piscina.

Hablar de explotación nos lleva a citar otro asunto indeseable que se está produciendo: la explotación económica y, a menudo, personal de jóvenes jugadores y deportistas con talento procedentes de Africa y Sudamérica. Esto es especialmente patente en el fútbol moderno. Por el precio de un buen futbolista europeo joven, pueden obtenerse 2 ó 3 jóvenes brasileños o cameruneses con talento. No estoy seguro del papel que pueden desempeñar los gerentes deportivos para tratarlo, pero seguramente es algo que debería preocupar a un entrenador deportivo hoy en día.

El aumento de la profesionalización y lo que parece un aumento inevitable de las responsabilidades de gestión (desde el marketing hasta la consecución de objetivos, desde la contabilidad hasta la igualdad de sexos) en la profesión de la gestión deportiva es ahora irreversible. La complejidad de la sociedad moderna, y con ello, la complejidad creciente y la importancia del deporte como un importante fenómeno social, económico y cultural, bastan para explicarlo en gran medida. La demanda es cada vez más sofisticada y los medios para satisfacerla deben evolucionar paralelamente. El grado del desafío varía según los puntos de partida y las experiencias: seguramente la tarea será más ardua para el director normal de una piscina en Moscú, que se enfrenta a una situación totalmente nueva



y no ha recibido la formación para enfrentarse a ella (quizás no tuviera tampoco mucha formación para tratar la situación anterior, pero habría tenido las experiencias y precedentes de sus antecesores y las suyas propias para guiarse): ahora le piden que gane el 75 u 80% de los gastos de la piscina en un mercado que apenas tiene dinero para destinarlo a nadar por placer - cuando su paga es inestable, se reduce su plantilla, gestiona un edificio, consume grandes cantidades de energía cara y necesita una piscina nueva. Los clubes de natación siguen entrenando allí, pero no pueden permitirse pagar el coste real de utilización. Su amor por el deporte les lleva a seguir adelante. Pero quizás leyeron el verano pasado que la ola de calor hizo que muchos moscovitas se ahogaran en los lagos de parques públicos porque no podían permitirse refrescarse en una piscina.

El intercambio de experiencias y el know-hoy es, en mi opinión, el principal camino que debe seguirse. Por ello me gustaría terminar proponiendo que cada país miembro avanzado de AMAD hiciera de padrino de un país menos favorecido y estableciese lazos bilaterales con otros profesionales e instituciones de formación en gestión deportiva para que estos intercambios pudieran intensificarse y, lo que es más importante, seguirse.

El objetivo debe ser establecer, también en el campo de la gestión deportiva y la formación en gestión deportiva, un buen campo de juego.



# Economía de Sensaciones o la Gestión de las Emociones

*Kurt Grötsch*

## 1. Planteamiento

La sociedad del conocimiento que descubre a las empresas inteligentes, la gestión de los conocimientos en la empresa, que se mueve con una velocidad vertiginosa en los nuevos comercios a su vez está cada vez más consciente del lado humano de los negocios. El carácter anónimo y distante de los nuevos medios de comunicación fomenta de otro lado la «humanización» de los trabajos y de las relaciones con la aplicación cada vez más global del concepto de la inteligencia emocional. Esta, formulada y descrita en 1980 por los psicólogos John Meier y Peter Saloy encuentra quince años más tarde, en 1995 un excelente refuerzo en una sociedad cada más racional y ansiosa en descubrir las dimensiones interiores y los valores emocionales de la existencia humana por el trabajo de Goleman *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*.

Goleman, el que más se vende, tampoco ha sido el primero en trabajar sobre la inteligencia emocional y sus aplicaciones en la empresa. La consultora americana Q-Metrics con Ayman Sawaf empezó en 1989 a desarrollar instrumentos de análisis de las di-

mensionales empresariales con los *EQ-maps* y los *Organizational EQ-Profiles*. Sin embargo, con la publicación de Goleman se inicia lo que algunos expertos llaman un auténtico «renacimiento emocional» que no solamente ilumina a los individuos sin también penetra rápidamente en el mundo de la empresa, que se abre y redefine desde entonces sus valores de gestión.

Paralelamente a los trabajos sobre la inteligencia emocional habrá que considerar las investigaciones de Mihaly Csikszentmihalyi sobre las experiencias de felicidad, a nuestro entender básicas para comprender toda la dimensión de experiencias humanas en el ámbito laboral, de tiempo libre y de ocio. Su publicación base *Flow - the Psychology of Optimal Experience* apareció en 1990 y debería formar parte del canon básico de lectura de los profesionales del sector de ocio.

Pero, la exploración de nuevos conceptos en la gestión empresarial no se para con la inteligencia emocional. Esta incluso parece corta cuando hablamos del verdadero liderazgo que se basa, lógicamente, sobre la «inteligencia espiritual», la única capaz de sentar las bases para un liderazgo carismático, duradero y movilizador de grandes colectivos. Danah Zohar e Ian Marshal publican en 1999 *SQ - The Ultimate Intelligence* y, con ello, representan los avances en las teorías y conceptos de una sociedad en la nueva «era de la luz» (*light age*), sucesora de los planteamientos conservadores del «new age». Esta nueva era ha sido postulada y analizada por uno de los gurús de la consultoría alemana: Gerd Gerken, que ya en 1991 en su libro *Geist: Das Geheimnis der Neuen Führung (Espiritu: el secreto del nuevo liderazgo)* anticipó hace una década los descubrimientos de las nuevas inteligencias.

Los conceptos de la inteligencia emocional, de la inteligencia espiritual, las consideraciones sobre experiencias emocionales globales y profundas (el *flow* de Csikszentmihalyi), con validez general para toda la gestión de la empresa, deberían ser tomadas en consideración con más vigor y en todas sus dimensiones para el sector del ocio y del tiempo libre, ya que las industrias de este sector, más allá de la autorealización de los individuos, en el fondo pretenden producir en y con sus clientes experiencias límite cercanas a la felicidad.

Por ello, los creadores o gestores de ofertas de ocio, además de los conocimientos funcionales deberían adquirir nociones sobre las subestructuras de la estimulación y producción de sensaciones efímeras, su transformación en emociones y estados de ánimo o mentales duraderos.

La necesidad y los deseos de la sociedad actual de transformar la experiencia vital en una cadena perpetua de entrenamiento y de eventos (*Erlebnisgesellschaft*)<sup>1</sup>, requiere, por parte de los profesionales de ocio una profunda reflexión sobre las subestructuras de funcionamiento del entretenimiento constante. El *shop-o-tainment*, el *edutainment* (con una feria propia en Alemania), el *arquitainment*, el *eat-o-tainment*, el *infotainment*, el *sport-o-tainment*, el *sleep-o-tainment*, el *arquitainment* etc. representan en su conjunto un nuevo sector de la economía, la economía de eventos y experiencias o, en alemán «*Erlebnisökonomie*», Se se sitúa en el último peldaño de desarrollo de las economías, sirviéndose cada vez más de los portales del mundo del comercio electrónico como poderosos instrumentos de Marketing y de posicionamiento.

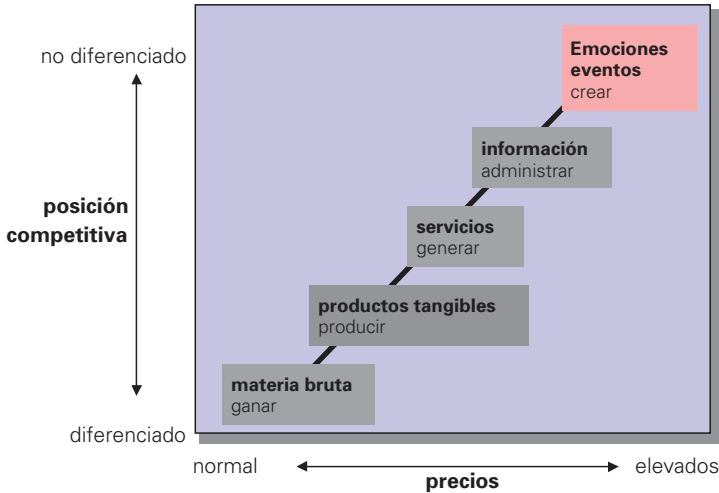
El ocio, en sus dimensiones lúdicas, creativas, festivas, ambiental-ecológicas y solidaria, en el fondo, engloba por ello la economía de sensaciones y de vivencias. Esta permite explorar y ampliar las dimensiones emocionales de nuestra existencia. La economía de sensaciones, o mejor de emociones, a su vez no debe tener como objetivo la creación de un serie de sensaciones mediante eventos yuxtapuestos, sino la creación de sistemas vivenciales y de experiencias posibles, o como diría Mikunda, escenarios complejos.

Esta nueva definición de amplias partes del sector de servicios exige, aparte del análisis económico-social, la creación de un sistema racional que investiga la dimensión emocional de las experiencias integrales de ocio («*total leisure experience*»), sus componentes y la compleja fusión de sensaciones, emociones y estados de ánimo.

---

<sup>1</sup> La palabra alemana «**erlebnis**» subsume tanto la idea de evento como de experiencia y sería por ello el mejor concepto para expresar las tendencias actuales, las ansias vivir constantemente en una especie de mundo tematizado, o «*Erlebnisswelt*».

## Economía de eventos



## Economía de eventos

*«Una sensación se produce siempre cuando una empresa usa conscientemente servicios como escenarios y productos como herramientas, para servir a los clientes individualmente de forma que cada servicio se transforma en un evento inolvidable.»*

B. Joseph Pine

Esta investigación se concentra en un principio en el individuo y sus vivencias del ocio con los enfoques clásicos de la exploración de la psicología del ocio, los hábitos, tradiciones y necesidades. En este sentido, los conceptos de la inteligencia emocional con sus seis elementos base son un gran apoyo para comprender la dimensión humana de la vivencia del ocio:

1. Reconocer y conocer emociones.
2. Vivir y tener emociones.
3. Saber tratar emociones.

4. Desarrollar empatía.
5. Influir emocionalmente sobre los demás.
6. Vivir relaciones emocionales estables.

Sin embargo este concepto se queda corto como instrumento de gestión de experiencias de ocio ya que se concentra en el individuo sujeto a vivencias. El «emotion management», tal como lo requiere la nueva economía es capaz en despertar emociones, orientar emociones y transformar emociones en actitudes o estados mentales (*state of mind*). En este sentido, emotion management fusiona enfoques psicologizantes con técnicas y herramientas de gestión. Su objetivo final es estimular el crecimiento del Yo en el otro.

La gestión de las emociones («*Emotion Management*») reconoce por tanto los procedimientos de la auto-producción de emociones (autopoeisis), analiza con detalle los procesos y define los momentos y elementos sujetos a una modificación por parte de los gestores de experiencias y vivencias. Los expertos de nuestro grupo de trabajo en trillennium han avanzado en el análisis de ofertas de experiencias de tiempo libre, como la experiencia del miedo-placer. La siguiente plantilla puede demostrar a modo de ejemplo, representando a otros muchos conceptos existentes como aventura, feli-



cidad, sorpresa etc., como se desarrolla una experiencia «de miedo» y dónde se encuentran los elementos de gestión, marcados con flechas, que permiten una modificación, el desarrollo y el control de una experiencia «de miedo».

### Productores históricos de emociones

**pintores** arte rupestre

**músicos** arte rupestre, religión

**bailarines** arte rupestre, religión

**teatro** griego

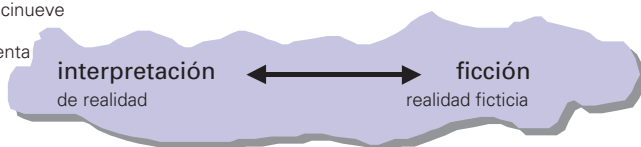
**autores** cantares

**circos** romanos

**cine** siglo diecinueve

**tv** años cincuenta

....



Sin embargo, las emociones siempre han sido objeto de actividades culturales y de ocio. Los productores históricos de emociones (*emotion producers*) como sacerdotes, actores, pintores, cantantes, cineastas etc. disponían de probados recursos para causar impactos emocionales en sus clientes. El negocio de las emociones se movía hasta hace pocas décadas entre la interpretación de la realidad (*arte rupestre*) y la creación de una realidad ficticia, a partir de la apariencia de la literatura.

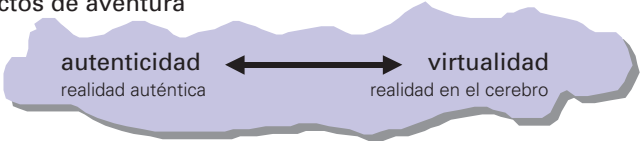
Con el cambio de los paradigmas y con nuevas dinámicas emergentes en las sociedades desarrolladas a mediados de los años 80 se perfila la nueva economía de sensaciones y de emociones. Los nuevos productores de emociones, parques temáticos, deportes de riesgo etc. se encuentran frente a un nuevo cliente con elevados niveles de exigencia, hábitos de consumo emocional cambiados y elevados niveles de conocimientos de si mismo y de la oferta del tiempo libre (*leisure literacy*). Por ello deben desarrollar nuevos métodos y conceptos de análisis y de creación de nuevas ofertas



para el ocio ya que los consumidores buscan la autenticidad de las experiencias y de los estímulos externos mientras que las nuevas tecnologías y la disponibilidad de los clientes permiten crear y potenciar experiencias virtuales que juegan con la estimulación sensorial, pero también con la capacidad creativa y el funcionamiento del cerebro, *brain reality*.

### Productores actuales de emociones

- parques temáticos
- restaurantes temáticos
- realidad virtual
- reality shows
- productos «fun»
- comunicación
- productos de aventura
- ....



La gestión de las emociones, por ello, analiza o desarrolla con una metodología precisa y original los procedimientos de la «producción de sensaciones», las condiciones materiales y equipamientos necesarios para su generación, categoriza los tipos y las cualidades de las sensaciones creadas durante una experiencia de ocio y analiza cómo éstas forman una cadena de emociones hasta estados de ánimo duraderos, objetivos de cualquier gestión empresarial. A un nivel técnico pueden analizar la capacidad de generar emociones de los territorios de ocio en general, como parques temáticos, centros urbanos, walls, etc.

Lo no-visible, lo intangible, las facetas emocionales de las experiencias del ocio representan sistemas vivenciales que exigen gestores capaces de transformar estos sistemas en verdaderos escenarios de ocio: parques temáticos, centros históricos urbanos, centros comerciales, parques naturales etc. Sólo si son capaces de rea-

lizar estas transformaciones son capaces de crear subsistemas o clusters de la economía de eventos (Erlebnisökonomie). Los gestores de estos subsistemas conjugan los instrumentos, herramientas y equipamientos de la tecnología de ocio como la arquitectura lúdica, los espectáculos, los tiouvivos para crear un abanico amplio de sensaciones: vértigo, alegría, sorpresa, olores agradables etc. Deben considerar en segundo lugar el grado de experiencia que tienen sus clientes en las vivencias de ocio (*leisure literacy*) y otros condicionantes internos como los mitos, sueños y arquetipos del subconsciente que tengan. El mix entre los estímulos externos y los condicionantes internos, tantos colectivos como individuales provocan una serie de emociones efímeras. El desafío para la gestión de ofertas de ocio consiste en saber transformar estos momentos de emoción en actitudes y estados de sub/conciencia duraderos. Estos últimos son el objetivo empresarial final ya que determinan la lealtad a la empresa, la confianza en la marca etc., lo que podríamos llamar *clientización* o *clienting*.

## Estrategias para la gestión cultural y de ocio

**Clienting** creación de lealtad en los clientes

elementos externos	condicionantes internos	emociones deseadas	estados emocionales
participación interactividad sorpresa asombro vértigo peligro real pruebas competición desorientación espacial desorientación en el tiempo distorsiones sensoriales: estética comunicación unitiva rituales gravedad amabilidad contacto físico novedad	sueños mitos memoria auto-avance auto-superación auto-concepto aprendizaje estados de ánimo experiencia	felicidad («flow») amor alegría trance euforia ternura entusiasmo	satisfacción profunda confianza amor
oferta del sector sensaciones provocadas experiencias sensoriales	predisposición brain- scripts	momentos efímeros	objetivo final: la fidelidad

© Kurt Grottel

El «Emotion Management» es por tanto una función directiva, una disciplina multidisciplinar e interdisciplinar que afecta el Desarrollo Conceptual de una oferta de ocio (valores, mensajes, archi-

tectura, instalaciones, tema, gestión), como involucra a los departamentos de Marketing (pre-evento, gestión de las expectativas,...), Recursos Humanos («dirección por competencias, gestión de la inteligencia emocional, relación con los clientes,...») y Calidad («experiencias negativas, sensación de excelencia»).

El emotion management debe aplicar la inteligencia emocional no sólo dirigida a los clientes de sus instalaciones, sino también a los propios empleados. Estos, en el contacto con el cliente podrían practicar la venta simbiótica (*symbiotic selling*), si son capaces de entablar una relación profundamente empática con el cliente. En este sentido deberían ser expertos en la práctica de simbiosis espontáneas. La consecuencia final de estos simbiosis es un servicio vivo (*life service*) que, si es llevado a cabo con excelencia, se transforma a su vez en un producto propio (*life-ware*).

En este producto final (*life-ware*) el cliente puede encontrarse realizado y confirmado por su interlocutor, el vendedor por ejemplo. Si fuera esto el caso, se habrá traducido el servicio en una experiencia única, en un evento con su dinámica propia y con un elevado grado de satisfacción por parte del cliente. Si, además los servicios cuentan con una considerable participación autónoma del cliente, el *life-ware* se habrá transformado en un «*self-ware*».

En el *self-ware*, con el objetivo de crear el bienestar del cliente, éste coopera en el desarrollo del servicio con toda su fantasía, creatividad y entusiasmo, considerándose a sí mismo, cada vez con más exigencia, como parte esencial de él. Las actividades en los servicios comprados se convierten en auto-dirigidas (*self-directedness*) que se manifiestan en una creciente demanda por un tratamiento o vacaciones individuales.

En el sector del tiempo libre y del ocio, que se alimenta básicamente por la presencia y vivencia de estímulos sensoriales y la creación de emociones, la formación 'emocional' de los trabajadores y el desarrollo de las capacidades para una gestión de emociones por parte de los mandos y directivos por ello es cada vez más imperativo.

Cada cliente que busca una experiencia en el tiempo libre se somete a ella a base de sus propias experiencias y expectativas. Se ha hecho su propio mapa o diseño mental antes de exponerse a una vivencia de ocio. La detección de estos guiones mentales

(*brain scripts*), sobretodo en productos tematizados y su integración en el diseño de la oferta, en las historias que saben contar los escenarios de entretenimiento, es la tarea del *leisure* y *emotion management*.

Podríamos llamar a las empresas que practican con éxito la gestión y la generación de las emociones (*emotionware*) tanto para los clientes internos como para los clientes externos, empresas de la 5.<sup>a</sup> generación o empresas radiantes. Como todo proceso de radiación, el origen de la energía está en el centro de la empresa, que se entiende ya no en forma piramidal sino como una esfera. El núcleo lo representan los «directivos radiantes» con sus correspondientes calidades, habilidades y conocimientos. Emplean el *empowerment* y por tanto están rodeados por empleados que gozan el privilegio de poder practicar una elevada autorealización en los puestos de trabajo. El directivo que es capaz de concebir su empresa en forma de esfera como modelo de energía pura es un *neuropreneur*, es decir, una persona que se hace responsable de los cambios de sí mismo y dispone de herramientas de autodeterminación y de autoavance que no son posibles sin un alto grado de inteligencia emocional. El origen de su éxito es un «*bienser moral*». Para conseguir sus objetivos aplica el «*liderazgo emocional y espiritual*», fomentando a su vez la inteligencia emocional de sus colaboradores. En sintonía con ellos logra crear una empresa o una oferta de ocio que envuelve a los clientes provocando lo que Gerken llamaría la fusión con los clientes. Este proceso de fusión permite a los equipos «sentir» los deseos y necesidades de los clientes que buscan no solamente la experiencia total de ocio (*total leisure experience*), sino también la realización e integración de sus lados ocultos en las actividades de tiempo libre.

Esta capacidad de sentir y percibir deseos permitirá a la gestión adelantar mercados y empujará la empresa al «*leading edge*». La tarea del *management* consistirá en transformar los deseos sentidos en una afirmación operativa, en hacer tangibles tales deseos a través de productos y servicios concretos. No es tarea fácil ya que significa asumir altos riesgos si no se quiere recurrir a los procedimientos clásicos y lentos (*tests*, *pretests*, *focus groups*, etc.) del *marketing* habitual. La velocidad de los mercados actuales conlleva a que muchos gestores desarrollan sus proyectos sobre la

intuición, supuestos etc. lo que hace hablar algunos expertos de la gestión del vacío, del vacuum management. Solamente empresas que se permiten una cierta «locura creativa» tienen elevadas posibilidades en la generación de nuevos productos y servicios para el ocio.

## Bibliografía

- ALBRECHT, Karl (1993): *Total Quality Service*, New York.
- COOPER, Robert K. (1997): *Executive EQ. Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, New York.
- CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (1992): *Flow*, New York.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1993): *The Evolving Self. A Psychology for the Third Millenium*, New York.
- EIGLIER, P. und LANGEAR, E. (1987): *Servuction. Le marketing des services*, Paris 1987
- EYSSARTEL, A. (1992): *Des Mondes Inventés. Les Parcs à Theme*, Paris.
- FLOWER, Joe (1992): *Disney. Les managers du rêve*, Maxima.
- GERKEN, Gerd (1991): *Geist. Das Geheimnis der neuen Führung*, Dusseldorf.
- GOLEMAN, Daniel (1995): *Emotional Intelligence*, New York.
- GOTTDIENER, Mark (1997): *The Theming of America*, Boulder.
- HAWES, Peter (1995): «Holistic Vacations» in: *Hemisphere*, März.
- HUETE, Luis María (1997): *Servicios y Beneficios*, Barcelona.
- JENSEN, Rolf (1999): *The Dream Society: How the Coming Shift from Information to Imagination Will Transform Your Business*, McGraw-Hill.
- KOTLER, Philip (1998): *Marketing for Hospitality and Tourism*, Prentice Hall.
- MIKUNDA, Christian (1996): *Der verbotene Ort oder Die inszenierte Führung*, Düsseldorf.
- OPASCHOWSKI, Horst W. (1993): *Freizeitökonomie: Marketing von Erlebniswelten*, Opladen.
- PINE, B. Joseph (1999): *The Experience Economy*, Harvard Business School.
- PREISS, Klaus (1997): *Management der Gefühle*, Frankfurt.
- RÜCKERL, Thomas (1999): *Sinnliche Intelligenz*, Paderborn.
- SCHEELER, Uwe (1999): *Management der Emotionen*, Offenbach.
- SCHERRIEB, Heinz Rico (2000): «Künstliche Erlebniswelten» in: *Amusement*, 2/2000.

- SCHMITT, Bernd H. (1999): *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, and Relate to Your Company and Brands*, Free Press.
- SEMLER, Gert (1997): *Lust an der Angst*, München.
- SENGE, Peter M. (1990): *The fifthe discipline*, Doubleday.
- STEINECKE, Albrecht (1999): «Thematisierung und Inszenierung» in: *Amusement*, 2/99, S. 44.
- STEINECKE, Albrecht (2000): *Erlebnis- und Konsumwelten*, Paderborn.
- WOLF, Michael J. (1999): *Entertainment Economy: How Mega-Media Forces Are Transforming our Lives*, Times Books.
- ZOHAR, Danah und Marshall, Ian (1999): *SQ - The ultimate intelligence*, London.
- ZUKIN, Sharon (1991): *Landscapes of Power: From Detroit to Disney World*, Berkley.

# Impactos y estrategias de gestión fundamentales para el nuevo milenio

*Garry Henshall*<sup>1</sup>

## Introducción

La velocidad del cambio ha supuesto y supondrá un cambio considerable de los métodos de gestión y el enfoque estratégico en este nuevo milenio. El paradigma de la gestión del milenio pasado, que propiciaba una organización inflexible, estructuras jerárquicas y empleados sin poder de decisión, está siendo sustituido, poco a poco, por un nuevo paradigma que favorece las redes ágiles, productos y servicios personalizados, y un proceso participativo de toma de decisiones. La mentalidad del nuevo milenio sugiere que estos métodos deben apoyarse en un cambio del modo de pensar, así como en estrategias más equilibradas entre los factores organizativos internos y externos.

El gerente del nuevo milenio debe abandonar el planteamiento de una toma de decisiones de superiores a subordinados, que en el pasado se centraba en torno al desarrollo, la adopción y el cumplimiento de planes estratégicos y empresariales esotéricos, a menudo

---

<sup>1</sup> Ampliación del trabajo presentado para la Tesis de Máster de 1999, HENSHALL, G. y KEMP, A. *National Recreation Industry Associations in the New Millennium*.

basados en medidas destinadas a recortar gastos y aumentar la productividad del empleado individual. Esta planificación se resistía a reducir las medidas presupuestarias y a introducir un proceso de rediseño, de modo que generalmente reaccionaba respecto a los costes más que a los beneficios. Los gerentes del nuevo milenio no tendrán el lujo de contar con el tiempo de referencia básica para un plan estratégico, ni adoptar y seguir herramientas independientes de planificación de la gestión.

Desarrollarán un modo de pensar que establezca una mentalidad estratégica continua. «Compartirán la responsabilidad» de lograr una asociación con los empleados y los agentes correspondientes de la industria. Desarrollarán una organización del aprendizaje que capacite a los empleados para tomar decisiones y creer en la cultura de la organización. La búsqueda de las dimensiones adecuadas, la subcontratación y las alianzas estratégicas serán comunes en las organizaciones que deseen contar una gestión «de vanguardia», y no «de retaguardia».

En este artículo se presentan seis impactos fundamentales, que definirán y definen la gestión del nuevo milenio. Son los siguientes:

1. El enfoque y el desarrollo de la estructura organizativa.
2. La adopción de la personalización de productos y servicios.
3. El desarrollo y la facilitación del aprendizaje organizativo.
4. El establecimiento y la maximización de alianzas estratégicas.
5. El empleo y la adopción de modernas tecnologías.
6. El desarrollo de estrategias de globalización.

Es importante reconocer que los seis impactos anteriores se dividen uniformemente según su enfoque entre los impactos que afectan a la eficacia y eficiencia interna y externa de una organización. Los enfoques anteriores al milenio centraban firmemente los impactos de la gestión y la planificación estratégica resultante únicamente entorno a las funciones internas. La gestión moderna reconoce que el entorno externo del lugar de trabajo plantea cuestiones que tienen una repercusión y soluciones eficaces. La documentación demuestra que las empresas han cambiado la estrategia tradicional de la eficacia basada en el «coste de producción» por una estrategia más compleja y equilibrada de reforma estructural, una



mejor gestión de los recursos humanos, la personalización de productos y servicios, la inclusión tecnológica y el desarrollo de alianzas estratégicas.

Los escritos de profesionales de la gestión, como Crocker (1997), Gordon (1996), McLean (1995) y Sheldrake (1992) hacen referencia a la necesidad de combinar estrategias internas y externas que reconozcan la importancia de: la globalización de los negocios, la tecnología eficaz, la respuesta a las necesidades individuales personalizando los productos y servicios, el reconocimiento del conocimiento de las personas como uno de los mayores activos de una organización; la flexibilidad empresarial manifestada a través de alianzas estratégicas; y las estructuras organizativas cambiantes, mediante la adopción de modelos empresariales alternativos. La documentación moderna sobre gestión identifica estos seis impactos fundamentales a los que se enfrentan todos los gerentes, independientemente del sector de la industria y del tamaño de la organización que dirijan.

## **El enfoque y el desarrollo de la estructura organizativa**

En su explicación sobre los elementos de la reestructuración organizativa, Handy (1995) consideraba la subcontratación y la flexibilidad del personal como un componente constante en las organizaciones del futuro. Describía la forma de las futuras organizaciones como una hoja de trébol, es decir, que la empresa consta de tres grupos: Aquellas personas asalariadas que trabajan para la empresa, aquellas que trabajan para sí mismas como profesionales, con los que la empresa establecía contratos, y los temporales que van y vienen según decae o emerge la organización. Estos nuevos conceptos y cambios del paradigma organizativo no se desarrollaron firmemente ni se pusieron en práctica en modo alguno antes de 1990.

Los escritores contemporáneos sobre gestión, como Drucker (1993), Handy (1995) y Moss Kanter (1997) afirman que los gestores de las organizaciones del nuevo milenio que deseen obtener buenos resultados deberán: cambiar de enfoque, cambiar los métodos del proceso; cambiar las estructuras organizativas y reconocer el cambio del alcance de la influencia y el impacto de las organizaciones. Moss Kanter (1997, p. 20) afirma que, «las organizaciones

de los 90 deben flexibilizar sus enfoques cotidianos, hacer participar en distintas asociaciones a empleados y clientes, eliminar la burocracia innecesaria y actuar con un mayor espíritu empresarial». Con el fin de situar una organización de este modo, debe revisarse continuamente su estructura organizativa; la gama de productos y los métodos de presentación. Kriegel y Patler (1991) reconocían que una organización no puede basarse solamente en la longevidad tradicional, sino que debe ser orgánica y evolutiva en sus procesos. Defienden que ya no conviene mantener las estructuras y los procedimientos organizativos de siempre.

Albrecht (1994, p. 31) afirma que las organizaciones del futuro y la gestión avanzada deben «posicionar la estrategia, las personas y los sistemas de la organización alrededor de las necesidades de sus clientes y, en particular, aprovechar la inteligencia colectiva de todos los que trabajan en la empresa. Legge (1998) asegura que no hay empresa que sobreviva sin cambios y que las que tienen éxito son aquellas que tienen un fin claro y un personal que lo comprende y apoya.

## **El desarrollo y la facilitación del aprendizaje organizativo**

Además de las dimensiones y la estructura, Senge (1992) identifica la organización exitosa del futuro como aquella que reconoce el valor y la importancia de su aprendizaje constante. La organización que aprende mejora, se adapta y cambia continuamente, y es un lugar donde se alimentan los nuevos modelos de pensamiento y las personas aprenden juntas constantemente. Esta idea se refuerza con las de Gordon (1995a, pp. 5-7) que presenta la siguiente receta: «confianza, trabajo en equipo, diversidad laboral, y aprendizaje de por vida como los ingredientes necesarios para enfrentarse al rápido ritmo del cambio a la hora de posicionar las organizaciones para el próximo milenio».

Peter Drucker (1993, p. 45) afirma que el «trabajador manual» ha sido sustituido por el «trabajador de conocimiento». Con este desarrollo, la «planificación estratégica» se transforma en un «pensamiento estratégico». McIntosh (1988) alertaba a los gerentes de que no iban a poder basarse más en planes operativos y empresariales internos que no hacen reaccionar ni posicionan a la empresa. El

planteamiento de la fórmula para la planificación debe ir más allá del procedimiento. Zbar (1998, p. 38) afirma que, «los directivos se ven atrapados en la reestructuración y reingeniería, que se concede poco tiempo a la regeneración de unas «estrategias centrales» necesarias para configurar la organización». Refuerza la importancia del pensamiento estratégico desarrollando afirmaciones de intención estratégica, más que perdiéndose en planes operativos aislados.

## **La adopción de la personalización de productos y servicios**

Reich (1991) reconoce que el desarrollo de una empresa nueva de alto valor adaptada a las necesidades del futuro no se presta a las estructuras burocráticas y las jerarquías formales. Indica que dichas estructuras del pasado deben dar paso a procesos en red, donde los agentes estratégicos, situados en el centro, creen una red de múltiples talentos. Afirma que las organizaciones tendrán relativamente pocos empleados, pero un amplio acceso a recursos. El activo principal de la nueva empresa, según Reich (1991), será su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente mediante soluciones personalizadas. Este enfoque se aparta de la idea de adaptar la estructura al producto para responder directamente a las necesidades del cliente.

Hanaka y Hawkins, en Hasselbein et al. (1997, p.171) defienden que, «el nuevo modelo de negocios de éxito se basará en un conocimiento de clientes específicos, a través de una poderosa relación con clientes».

Hammer y Champy (1993, p.17) hacen hincapié en la importancia de centrarse en el cliente. Afirman: «en el mundo actual, son los clientes y no los suministradores quienes llevan la voz cantante, los productos estandarizados ya no satisfacen sus necesidades».

## **El establecimiento y la maximización de alianzas estratégicas**

Peters (1993) destaca que la organización del futuro será «cerebral» y se basará en los enlaces globales establecidos mediante redes y asociaciones, más que en estructuras corporativas fijas.

Drucker (1993) también menciona el papel que desempeñarán en el futuro las redes y sociedades de organizaciones en la futura oferta de servicios progresivos.

Naisbitt (1994) identificó la adaptación de las dimensiones de las organizaciones como otra tendencia, y establecía que las estructuras tradicionales del pasado cambian rápidamente y son sustituidas por confederaciones abiertas de unidades pequeñas y ágiles que funcionan dentro del nuevo entorno global de los años 1990. Define este desarrollo del predominio de pequeñas y medianas empresas como la paradoja global. Sheldrake (1991, p. 7) lo refuerza en su observación de que muchas empresas trabajan actualmente como «clusters» con una red de asociaciones y unidades de negocio.

Limerick y Cunnington (1993) defienden el valor de las alianzas estratégicas cooperativas forjadas para maximizar la oportunidad y apuntan la importancia de las redes en el siglo XXI. Creen que el desarrollo de alianzas estratégicas implica un cambio de mentalidad y acciones determinadas para establecer dichas redes. En esta área se incluyen estrategias como la «franquicia» de partes de la empresa o la combinación abierta de las funciones de trabajo con organizaciones externas para ganar una ventaja competitiva. Las relaciones estructurales de la organización original deben cambiar tanto de mentalidad como de estructura. Limerick y Cunnington (1993, p. 60) defienden que estas estructuras abarcan: «franquicias, subcontratación, redes estratégicas, organizaciones concentradoras y «organizaciones satélites».

La importancia de crear redes y alianzas estratégicas en climas de cambio radical está reconocida y la documentación afirma que la organización del futuro es una «organización en red», donde el papel esencial de la gestión es facilitar la colaboración y asociaciones estratégicas de agentes que apoyen la nueva organización.

Al desarrollar alianzas estratégicas que funcionan, Ohmae (1990) sugiere que las empresas deben cambiar de mentalidad. Apunta que en el pasado las operaciones sólo veían la competencia y no la ventaja cooperativa. La colaboración en la actividad se provoca mediante la realización de un beneficio maximizado para ambas partes.

Limerick y Cunnington (1993) afirmaban que las organizaciones caracterizadas por redes y alianzas estratégicas tienen más probabilidades de tener una cultura empresarial más que competitiva,

ya que suelen centrarse en lo que hacen mejor y subcontratar otras actividades a quien pueda realizarlas de un modo más eficiente.

## **El empleo y la adopción de modernas tecnologías**

Pontoni (1995) presenta ejemplos actuales del rápido desarrollo de las empresas modernas citando: el «despacho compartido», los profesionales móviles, las oficinas «just-in-time», las telecabañas y la oficina virtual. Reconoce el crecimiento de la competencia global mediante una tecnología mejorada que fuerza a las organizaciones a ir mucho más lejos que antes. Ebbetts (1997, p. 8) está en lo cierto cuando reconoce: «Internet ya no es el medio del futuro sino el medio del presente.» Rheingold (1995) alerta incluso de la creación de comunidades virtuales mediante contacto tecnológico invisible, a miles de kilómetros de distancia. Grupos de chateo, conferencias y debates se han convertido en una característica habitual en esta comunidad artificial.

## **El desarrollo de estrategias de globalización**

Naisbitt (1994) apunta que el avance económico y tecnológico han debilitado el estado-nación y han fortalecido la comunidad global en un mundo de mercado único, con lo que se han adoptado códigos de conducta globales.

Bradley, Hausman y Nolan (1993, p. 3) afirman: «la tecnología permite a las empresas dentro del sector capturar economías de escala, transformándose en empresas globales; las empresas globales se basan en la innovación tecnológica para mejorar sus capacidades. De este modo, la tecnología es un motor central de la globalización.»

## **Conclusiones**

La gestión del nuevo milenio debe abandonar las viejas prácticas de enfoque interno, la planificación del sector y los planes do-

cumentados aislados. Se impone un cambio de mentalidad revolucionario, que acepte la necesidad de sistemas integrados que favorezcan un planteamiento equilibrado de las influencias internas y externas.

Los antiguos paradigmas que funcionaban con la adopción de planes estratégicos y empresariales estáticos deben ser sustituidos por lo que Clarke y Clegg (1998, p. 192) definían como «arquitectura estratégica» y «pensamiento» estratégico. Hay que dejar de lado los planes empresariales y operativos que, a menudo, daban lugar a un enfoque temporal en la dirección de la empresa, identificando un destino favorecido, en lugar de una meta realista y factible.

La estructura de las organizaciones debería abandonar una estructura determinada por medidas reaccionarias de recorte presupuestario que producen un proceso rediseñado con el fin de reducir su tamaño, en lugar de encontrar el tamaño correcto. Debe encontrarse el tamaño adecuado para la organización, maximizando las capacidades principales, proporcionando los recursos necesarios y empleando la pericia de profesionales mediante la subcontratación y un apoyo adicional cuando sea necesario.

Una organización sólo alcanzará su verdadero potencial si la dirección adopta un enfoque de sistemas integrados, en el que valore y fomente los activos principales, de los cuales el personal es el más importante. La confianza, el trabajo en equipo, la motivación y la capacitación deben convertirse en partes integrantes de la gestión del nuevo milenio. La dirección debe reconocer que el conocimiento y el compromiso del personal es la fuerza que genera los auténticos beneficios organizativos y debe establecer procedimientos que fomenten el desarrollo del personal.

La gestión eficaz del nuevo milenio será la que responda a las necesidades y expectativas del cliente para garantizar un constante servicio al mismo. La competencia del servicio a través de infinidad de avenidas de acceso —real, virtual o remota— obligará a prestar una mayor atención a los criterios del cliente.

El camino del cambio, combinado con la demanda creciente de los clientes hará que la dirección se dé cuenta de que no es posible,

o no hace falta, que sea siempre una sola organización quién suministre todo.

El gerente del nuevo milenio debe adoptar la tecnología para ampliar, lograr, hacer progresar y mejorar la calidad bajo la presión constante de una demanda de aumento de la producción y las limitaciones temporales. La tecnología ha creado esta aldea global que permite acceder a los servicios y productos desde cualquier rincón del planeta.

## Bibliografía

- ALBRECHT, K. (1994). *The northbound train: Finding the purpose, setting the direction, shaping the destiny of your organization*. New York: AMACON.
- ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T., and KERR, S. (1995). *The boundary-less organization: Breaking the chains of organizational structure*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- BAKER, H. (1997). The changing nature of work. *Management*, July. pp. 5-7.
- BRADLEY, S., HAUSMAN, J., and NOLAN, R. (1993). *Globalization, Technology, and Competition: The fusion of computers and telecommunications in the 1990s*. Boston. Harvard Business School Press.
- CLARKE, T., and Clegg, S. (1998). *Changing Paradigms: The Transformation of management knowledge for the 21<sup>st</sup> century*. London. Harper Collins Business.
- CROCKER, L. (1997). «A bridge to tomorrow». *Management*, January/February. pp. 29-32.
- DRUCKER, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- EBBETTS, T. (1997). «Business confronts the technology challenge». *Management*, June. pp. 8-9.
- GETTLER, L. (1998). «School's In - Learning». *Management Today*, June. pp. 14-18.
- GORDON, C. (1995). «Management skills for the next millennia». *Management*, March. pp. 5-7.
- GORDON, C. (1996). «Preparing for the 21st Century». *Management*, August. pp. 21-22
- HAMEL, G., and PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Boston. Harvard Business School Press.

- HAMMER, M., and CHAMPY, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Business.
- HANDY, C. (1993). *Understanding organizations*. London: Penguin Books.
- HANDY, C. (1995). *Beyond certainty: The changing world of organizations*. London: Hutchinson.
- HESELBEIN, F., GOLDSMITH, M., and BECKHARD, R. (1997). *The organization of the future*. New York: The Peter Drucker Foundation.
- KARPIN, (1996). *Enterprising Nation: Renewing Australia's Managers to meet the challenges of the Asia-Pacific Century*. Commonwealth of Australia.
- KENNY, G. (1997). «Strategy versus operational plans». *Management*, June. pp. 17-19.
- KRIEGEL, R., and PATLER, L. (1991). *If it ain't broke... break it*. Melbourne: Information Australia.
- LEGGE, J. (1998). «In charge of the team cardigan». *Management Today*, May. p. 11.
- LIMERICK, D., and CUNNINGTON, B. (1993). *Managing the new organization: A blueprint for networks and strategic alliances*. Brisbane: Business and Professional Publishing.
- MCINTOSH, J. (1988). «The age of strategic thinking». *Management Review*, June. 13 (5). pp. 5-11.
- MCLEAN, J. (1995). «From Karpin's Vision to reality». *Management*, August. pp. 8-9.
- MILGATE, M. (1997). «Thinking across boundaries». *Management*, April. pp. 25-26.
- MOSS KANTER, R. (1997). *Frontiers of management*. Boston: Harvard Business School Press.
- NAISBITT, J. (1994). *Global paradox: The bigger the world economy the more powerful its smallest players*. Sydney: Allen and Unwin.
- OHMAE, K., (1990). *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. New York: Harper Business.
- PETERS, T. (1993). *Liberation management: Necessary disorganization for the nanosecond nineties*. London: Pan Books.
- PETROVSKI, L. (1997). «Rightsizing - strategies for managers to facilitate the process». *Management*, August. pp. 22-23.
- PONTONI, F. (1995). «Managing the virtual office». *Management*, March. pp. 20-22
- REICH, R. (1991). *The work of nations: preparing ourselves for twenty-first century capitalism*. Simon and Shuster.



- RHEINGOLD, H. (1995). *The virtual community: Finding connection in a computerized world*. London: Martin Secker and Warburg Ltd.
- SENGE, P. (1992). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- SHELDRAKE, P. (1991). «The organization of the future». *Management Review*, May. 16 (4). pp. 6-7.
- SHELDRAKE, P. (1992). «The organization of the future. What can we predict?» *Management Review*, August. 17 (7). pp. 6-8.
- ZBAR, V. (1998). «Strategy». *Management Today*, August. pp. 38-39.



# Aplicación de la sistemática de análisis de los objetivos a largo plazo como camino para la gestión creativa de las organizaciones en el campo del ocio

*Inmaculada Freije Obregón*

## **Introducción**

Entre las organizaciones inmersas en el campo del ocio existe una enorme disparidad: desde la gestión de organizaciones empresariales «tradicionales» (entre las que podríamos encontrar, por ejemplo, un establecimiento hotelero) hasta las «solidarias» (como podría ser un club de tiempo libre para disminuidos psíquicos), pasando por las que se caracterizan por su combinación económico-social (que se pueden situar en el continuo más cerca de lo económico, como puede ser una sociedad anónima deportiva, o de lo social, como un club de montaña).

En todas ellas, sin embargo, debe establecerse un planteamiento de largo plazo o estratégico como camino para conseguir los objetivos que le den sentido. Para ello, el primer paso será la consideración de los diferentes grupos (partícipes sociales) que se relacionan con cada organización. La responsabilidad última de los gestores es mantener la institución con vida y esto sólo será posible a través de

la satisfacción de todos los implicados por las actividades de la misma.

La presente comunicación pretende trasladar un modelo de análisis de los objetivos de largo plazo, cuyo fin último es lograr un equilibrio creativo entre los mismos como mejor garantía de futuro de cualquier organización.

Su contribución principal se puede situar en dos aspectos: como herramienta de gestión creativa fundamental para la dirección de las organizaciones de ocio y como sistema de definición de las interrelaciones entre los objetivos de los partícipes sociales implicados.

## **La necesidad de la definición de los objetivos de cualquier organización**

La gestión de una organización debe establecer su punto de partida en la consideración de sus objetivos de largo plazo. Previamente a la toma de una decisión debe realizarse una reflexión sobre los objetivos pretendidos con la misma, lo que permitirá, asimismo, servir de base para el posterior control de la gestión. Además, los objetivos servirán como elementos de motivación y comunicación, internos y externos, respecto a los agentes implicados en los resultados de la organización. Este último punto no puede convertirse en protagonista haciendo olvidar el contenido operativo de los objetivos y transformándolos en una mera acción de propaganda.

## **Diferentes posturas respecto a los objetivos generales de la empresa**

Existe una larga polémica en torno a cuáles son los objetivos generales de la empresa, fundamentalmente representada por dos grandes grupos de teorías: las monistas y las pluralistas.

Las **teorías monistas** parten de la consideración de la existencia de un único objetivo en la empresa, que se concretaría en la maximización del beneficio, o más recientemente maximización del valor en el mercado. Es cierto que la mayor parte de los autores

monistas no ignoran la existencia de otros grupos que también tienen capacidad de influir en el comportamiento de la empresa pero los consideran limitaciones o restricciones a la consecución del objetivo único o prioritario. Esto conduce, al final, a los autores monistas a considerar exclusivamente a los accionistas, ignorando el resto de los grupos en su medición de la consecución de objetivos.

Son muchas, y de muy variadas procedencias, las críticas que se han hecho a este planteamiento monista. Podemos distinguir, entre ellas, dos vías principales de argumentación:

- La maximización del beneficio de los accionistas no responde a la realidad porque los intereses de los directivos en la empresa moderna no coinciden con los intereses de los propietarios. La dirección de la organización, ejercita la gestión pero, a su vez, como grupo posee sus propios objetivos, entre ellos: el mantenimiento de suposición de poder en la empresa y el crecimiento en prestigio y remuneración.
- Por otro lado, existe una multitud de objetivos porque estos resultan de un proceso de negociación de los distintos grupos que integran la empresa. Este planteamiento integra a la llamada escuela de los sistemas sociales, y por tanto a las teorías pluralistas.

El principio de maximización se sustituye por el de satisfacción y el de racionalidad por el de racionalidad limitada. Todo ello conduce a marcarse como niveles a alcanzar de cada objetivo no su máximo sino un nivel considerado satisfactorio.

Las teorías pluralistas consideran que el beneficio en la empresa es fundamental; sin él la empresa simplemente no podrá mantenerse con vida en el largo plazo, pero no es el único objetivo, junto a él coexisten otros que pueden entrar en conflicto haciendo más complejo su tratamiento.

Nosotros adoptaremos esta perspectiva, la de las teorías pluralistas, que si bien consideramos que es la más adecuada en cualquier tipo de organización empresarial, lo es con mucha mayor razón en el caso de instituciones tan variadas como son las que nos estamos refiriendo, las del campo del ocio, entre las que se encuentra una gran variedad de realidades de gestión y, por consiguiente, de combinaciones de grupos e intereses distintos. Así, parece evi-

dente el menor interés de la posición tradicional de rentabilidad de los accionistas en clubes de socios, cuyo objetivo principal es disfrutar de unos recursos, actividades o servicios compartidos; o, en general, en organizaciones sin ánimo de lucro.

## Los partícipes sociales y sus objetivos

Concebimos la organización como una plurirrelación, un sistema social complejo compuesto por una serie de órganos que se interrelacionan entre sí y también con otros individuos y agentes externos. Son los denominados partícipes sociales (*stakeholders*). Los partícipes sociales buscan cubrirse algún objetivo en su relación con la organización; a cambio, ésta les exigirá también alguna contraprestación que le va a permitir mantener la relación con otros grupos. (Figura 1)



Figura 1

En este marco hay que establecer unos criterios de relación con los partícipes sociales en el largo plazo.

### *Criterio de globalidad*

La empresa debe considerar su relación con todos y cada uno de los partícipes sociales porque, a largo plazo, cualquiera de ellos puede poner en peligro la supervivencia de la empresa. De hecho la mejor garantía de la propia satisfacción de los objetivos de un grupo será la simultánea cobertura de los intereses del resto de los grupos de cuya colaboración precisa para el funcionamiento de la organización. En este sentido, y a pesar de la existencia de posibles conflictos de objetivos entre los partícipes sociales, la gestión debe buscar a largo plazo el equilibrio de intereses de todos los afectados como única posibilidad de garantizar la supervivencia de la organización en el largo plazo.

Entre los diferentes partícipes sociales habrá algunos que por su peculiar posición de poder resultará difícil de ignorar, pero existirán también otros que no tengan a su disposición medios de presión en favor de la cobertura de sus objetivos o presenten históricamente una posición menos beligerante. Así, las organizaciones de ocio pueden producir varios y complicados efectos sobre el entorno, especialmente el cultural, según la actividad a la que se dediquen. Los juegos en sus diversas formas, cine o espectáculos, actos culturales..., pueden afectar de forma importante al lenguaje, las costumbres, la ética, la estética... Y, además, si las actuaciones de ocio no se mantienen regidas por el libre juego del mercado, por ejemplo porque son apoyadas y promovidas públicamente, pueden ser objeto de manipulación cultural.

### *Criterio de mínima satisfacción*

Para que cualquier partícipe social esté suficientemente satisfecho de su relación con la empresa deberá conseguir como mínimo lo mismo que obtendría en su posición alternativa en el mercado. Por lo tanto, tomaríamos una referencia de mercado,

pero cuando ésta no sea posible se buscarán criterios más amplios de comparación (relaciones con algún punto de contacto de otras organizaciones) y siempre manteniendo el criterio de no perjuicio, es decir, que por lo menos la empresa no esté afectando negativamente al partícipe social con su relación. Por ejemplo, en la organización de actos sociales de ocio que por su gran afluencia de público pueden causar molestias a otros ciudadanos no interesados, habría que realizar un esfuerzo en su minimización. O en el mencionado caso de los efectos culturales, la organización deberá encontrar una referencia de respeto a la cultura que emana de la sociedad y a la ética que subyace a su comportamiento. Una sociedad pluralista no es ajena a estos principios comunes de convivencia. Por ejemplo, puede existir consenso respecto a evitar la promoción de la violencia, o el respeto a los lazos familiares, etc.

### *Criterio relación comercial o perspectiva de marketing*

El tercer criterio parte de la consideración de los diferentes grupos de partícipes sociales como mercados a atraer, conquistar y fidelizar de similar manera a como se actúa respecto a los mercados de clientes. Esto supone: analizar sus necesidades, lo que nos llevará a la detección de segmentos, definir una respuesta a cada grupo, y por último, poner en conocimiento y al alcance de cada grupo la respuesta diseñada.

Pero este enfoque ha de ser siempre dinámico ya que los sistemas sociales están en continuo cambio. Por lo tanto, la gestión debe estar continuamente equilibrando los intereses de los diferentes grupos como mejor garantía de permanencia de la vida de la organización a largo plazo.

Este planteamiento puede resultar complicado en algunas organizaciones de ocio. No son válidos sistemas de medición parciales que sólo afectan a uno o unos pocos partícipes sociales. Por ejemplo, en televisión la medición sólo por el índice de espectadores podría ser interesante como forma de comercializar según el partícipe clientes pero ignora los demás partícipes, especialmente los silenciosos.



## Conclusiones para la gestión de los centros de ocio

La gestión de cualquier organización debe partir de la consideración de los objetivos de los diferentes grupos de partícipes sociales que con ella se relacionan y de sus interacciones. Por ello, el primer paso deberá consistir en la identificación de los partícipes sociales, para después de definir los objetivos a cubrir a cada grupo y establecer las medidas y metas, que determinen las consecuciones mínimas que guiarán las actuaciones y políticas de la organización. Este último punto es fundamental para evitar que los objetivos se conviertan en una mera exposición de intenciones.

El gestor de una organización en el campo del ocio debe, por consiguiente, entender la definición de las relaciones con los partícipes sociales como el marco de referencia a partir del cual definir las actuaciones que le permitirán llegar a cubrir las metas en los objetivos propuestos.

En esta definición se deberán buscar permanentemente nuevas respuestas y no limitarse a una postura adaptativa o reactiva sino, muy al contrario, creativa y de búsqueda de nuevas formas de respuesta y relación con los diferentes grupos. En este sentido es muy interesante, por ejemplo, considerar las enormes posibilidades que a través de las alianzas o acuerdos con otras organizaciones se abren para la definición de respuestas conjuntas o complementarias a diferentes grupos. Por ejemplo, la organización conjunta de actos sociales de ocio como medida de atracción por parte de diferentes oferentes de servicios relacionados.

Además será responsabilidad del gestor equilibrar los intereses de los partícipes implicados, que a menudo, presentarán conflictos. Y es que, aunque a largo plazo es claro que la cobertura de los objetivos de un grupo depende del simultáneo interés de los demás grupos, en cada momento y decisión puntual las acciones serán alternativas y la dedicación de recursos y esfuerzos de gestión, así como la distribución de los resultados pondrán en confrontación las consecuciones de los partícipes sociales. Es labor fundamental de la gestión, considerando las referencias de mercado con las que pueda contar establecer prioridades y asignar recursos y esfuerzos. En esta difícil tarea los responsables de la organización deberán

conjugar además otros aspectos como el poder de cada grupo, su dinamismo y predictibilidad, así como su nivel de interés en la organización.

## Bibliografía

- ARGENTI, J. (1996): «Are you a stakeholder?». *Strategy*, octubre, p. 7.
- ANSOFF, H.I. (1987): *La estrategia de la empresa*. Ed. Orbis, S.A., Barcelona.
- EPSTEIN, E.M. (1973):, «Dimensions of Corporate Power (1)». *California Management Review*, 16/2, pp. 9-23.
- FREIJE URIARTE, A. y FREIJE OBREGÓN, I. (1994): *Estrategia y políticas de empresa*. Ed. Deusto, Bilbao, 4.ª edición.
- GALBRAITH, J.K. (1986): *El nuevo estado industrial*. Ed. Orbis, Barcelona.
- LOZANO, J.M. (1999): *Ética y empresa*, Trotta, Madrid.
- JOHNSON, G. y SCHOLES, K. (1996): *Dirección Estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Prentice-Hall, Madrid, 3.ª ed.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa*. Ed. Ariel, Barcelona, 1.ª edición.
- MORENO, M.D. y RENAU, J.J. (1983): La problemática de los objetivos de la empresa: un análisis de la misma. *Quaderns de Treball* (6). Universitat València, Valencia.
- MORRIS, R. (1996): «Developing a mission for diversified company». *Long Range Planning*, Vol. 29, n.º 1, pp. 103-115.
- PERROTT, B.E. (1996): «Managing strategic issues in the public service». *Long Range Planning*, Vol.29, n.º 3, pp. 337-345.
- WANG, J. y DEWHIRST, H.D. (1992): «Board of Directors and Stakeholder Orientation». *Journal of Business Ethics*, 11, pp. 115-123.

# Nuevos enfoques para la gestión en el campo del ocio

*M.<sup>a</sup> Felisa Iribar Bilbao  
y Miguel Angel Larrínaga Ojanguren*

¿Es posible medir la eficiencia y la eficacia de la gestión desarrollada por las organizaciones culturales, deportivas, turísticas, etc.? Esta comunicación pretende ser una puerta que introduzca al gestor de organizaciones del campo del ocio a una serie de teorías y herramientas, más o menos novedosas, útiles para la toma de decisiones, que pueden servir como punto de partida a la hora de buscar una respuesta, total o parcial, a las preguntas ¿Qué debemos medir?, ¿Cómo podemos medir?, ¿Cómo podemos comparar?

## **Las organizaciones del futuro**

Para poder responder a la pregunta ¿qué debemos medir? es necesario realizar una breve reflexión sobre el futuro de las organizaciones. Los mercados, los sistemas de comunicación y la sociedad en su conjunto están cambiando con una velocidad e intensidad desconocida hasta ahora y no parece sensato pensar que las organizaciones puedan seguir manteniendo sus formas tradicionales de trabajo.

Los cambios en el entorno político, económico, comercial y tecnológico han puesto a las organizaciones en una encrucijada de compleja resolución: cómo compaginar la globalización<sup>1</sup> de la economía con la necesidad de adaptarse a unos mercados cada vez mas saturados y competitivos y unos consumidores más exigentes.

En teoría, la fórmula para conseguir la convivencia de ambos hechos es sencilla: conseguir ventajas competitivas a través de la reducción de costes y/o a través de la diferenciación.

Pero ¿cómo se hace ésto en un mundo tan complejo y cambiante? Buscando un nuevo modelo de empresa abierta, proactiva, especializada, flexible y con una estructura de costes optimizada capaz de responder eficaz y rentablemente a las necesidades de sus clientes.

Nuestra apuesta es la siguiente: en esta nueva empresa son las personas, sus ideas y su conciencia ética, las que realmente van a marcar la diferencia entre las organizaciones y no la tecnología. Son las personas pertenecientes a las organizaciones proveedoras, a las productoras, a las comercializadoras, a las de servicios y obviamente los clientes quienes interaccionan en un entorno común en el que el destino de cada uno repercute indefectiblemente sobre el conjunto. La tecnología, de todo tipo, no es sino un medio para que esa interacción sea rápida, transparente y eficaz.

Estas consideraciones son cada vez más validas en el seno de la gestión del ocio. Si hay un sector de actividad donde la globalidad es fuerte es aquí: los servicios se copian rápidamente de unos países a otros, las diferencias culturales se diluyen, el ocio como negocio es un hecho real, etc.

Esta nueva empresa deberá centrarse en descubrir qué es lo que sabe hacer mejor que nadie (su negocio fundamental, su «core business») y buscará socios (con los que establecer alianzas estratégicas) que lleven a cabo las demás actividades para completar la ca-

---

<sup>1</sup> Con respecto a este término de globalización, José María Romera señala en el periódico El Correo del 26/04/00: «**Globo** significa esfera [...] mas cuando pasamos al adjetivo el global castellano adquiere un sentido metafórico y no geométrico —lo que se toma en conjunto, no desglosado en partes— mientras que en inglés conserva su significado de esférico. Al hablar de lo que abarca a toda la Tierra, los ingleses dicen global donde nosotros preferimos mundial».

dena productiva. Y es en este punto de búsqueda de socios donde creemos la necesidad de redefinición: no sólo hablamos de socios dentro de la cadena del ocio, sino también debemos tener en cuenta los «socios» internos de la propia empresa y la sociedad a la que pertenece. Es decir, debemos englobar en la gestión del ocio la cadena de valor con la teoría de los stakeholders.

## **La necesidad de la colaboración**

La estrategia militar, tantas veces utilizada como ejemplo en el campo de la gestión, ha demostrado que la cooperación entre aliados es un buen método, quizás el único, para no perder batallas. Y en esta estrategia existen diversas «armas» a utilizar.

En el campo de la «guerra empresarial» es necesario capturar al consumidor final tomando decisiones que, según los autores Blaxill y Hout (1987), deben asemejarse a las de un «piloto de combate»: decidiendo y actuando antes que el adversario.

Actualmente está de moda la necesidad de satisfacer al cliente como paso previo para conseguir el objetivo de mantener una relación continua con el mercado, hablándose incluso del paso del marketing al «clienting». La definición de productos y servicios ya no sirve y está siendo sustituida por el concepto de categoría. Más aún Maria Therese Hoppe (1999) habla de la «dream society», es decir, de la sociedad de las historias: se nos van a vender historias y ahora que la ventaja en la elaboración de los productos es menos decisiva, ganará el que tenga la mejor historia. Y en este punto, la gestión de ocio debe ser pionera: el ocio debe ser la mejor historia, pero el avanzar en este punto sale del objetivo de esta comunicación.

En cualquier caso, este proceso de focalización del negocio en el cliente está motivado por la necesidad que todo gestor tiene de incrementar el valor de la empresa para su accionista y la consideración del cliente como el principal artífice de este mayor valor.

Sin embargo, la supervivencia de toda organización depende del grado de satisfacción de todos sus partícipes sociales —accionistas, clientes, trabajadores, proveedores, etc.— y la creación de valor para todos ellos, sin caer en desequilibrios, es fundamental para la consecución de una posición competitiva en el mercado.

Como vemos, la respuesta a la primera pregunta aparece clara: debemos medir la relación con todos los stakeholders del negocio. Y volviendo al símil militar ¡Ya tenemos aliados! La colaboración con dichos aliados o partícipes sociales puede suponer una importante fuente de ventajas competitivas sostenibles y una nueva manera de transformar la empresa y gestionar el cambio. Pero para favorecer la colaboración necesitamos información sobre el enemigo para convertirlo en amigo.

## **La baza de la información como fuente de conocimiento**

Para poder medir, el gestor de ocio deberá disponer de sistemas de información rápidos y a medida. Si lo único que permanece es el cambio, la información se revela como el arma decisiva. Ser competitivo implica tener información para gestionar con anticipación. Son necesarias herramientas que nos permitan tener y compartir dicha información entre todos los componentes de un proceso de negocio, por dispersos que se encuentren y que sólo es posible gracias al avance de las tecnologías de la información con la aparición de herramientas como el Data Warehouse y el desarrollo de sistemas como Internet y EDI.

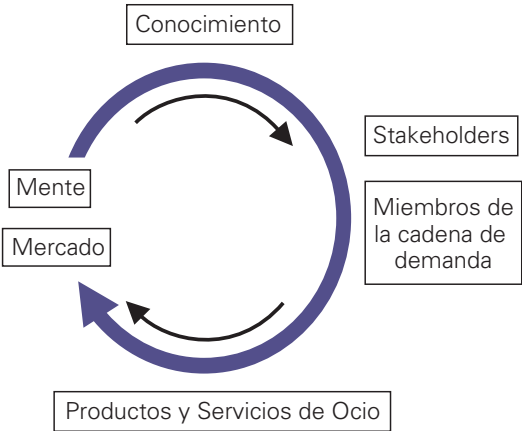
Estos sistemas de información deberán ir de la mano de las nuevas alianzas con los partícipes sociales. Satisfacer las necesidades de estos implicará invertir recursos en informar, formar y retribuir adecuadamente a accionistas, trabajadores, proveedores, clientes y sociedad. Los nuevos sistemas de información basados en la gestión por actividades (ABM) y no en las funciones han de proporcionar información relevante basada en las actividades que la organización ha de realizar para cumplir con los requerimientos y las expectativas de estos partícipes sociales.

El arma de la información tiene un doble filo que es el feedback que una empresa obtiene de sus trabajadores, sus distribuidores, sus clientes finales, sus proveedores, sus accionistas y de la sociedad en su conjunto.

Como indica Brabandere (1999), los feedbacks —mecanismos de corrección que permiten permanentemente evaluar la distancia entre lo que es y lo que debería ser— son un elemento básico para

ser una empresa «antisísmica» preparada para cualquier «terremoto». Le permiten aprender, mejorar de forma continua, combatir los despilfarros y adaptarse en tiempo real. En una empresa del sector de ocio, un «terremoto» puede ser la ignorancia de que sus encuestas de satisfacción a los clientes están mal diseñadas, y, por tanto, todo el feedback obtenido es irreal. Por tanto, el arma debe estar manejada con destreza.

En cualquier caso este sistema de información se puede y se debe convertir en el centro del negocio. El uso de estas tecnologías permiten conectar a los consumidores con el resto de elementos de la cadena del ocio y, por tanto sobre él se podrán edificar las estrategias de diferenciación y de definición del negocio.



Adaptado de  
*The Century of the Consumer: Converting Supply Chains into Demand Chains*  
 por Roger D.Blackwell and Kristina Blackwel  
 Octubre 1999 Supply Chain Management Review

**Gráfico I**

Flujos de Información y Servicio en la Cadena de Ocio

En este Gráfico I hemos incorporado los stakeholders a una reciente redefinición de la cadena de suministros. Lo que nos parece interesante de esta nueva definición es que incorpora el concepto no de información sino de conocimiento. Y aquí nos adherimos

plenamente a un pensamiento de Cutcher-Gershenfield (1999), para quien, si partimos de la idea de que el conocimiento va a ser la principal ventaja competitiva del futuro, «Una empresa está impulsada por el conocimiento en la medida en que depende del conocimiento de todos sus partícipes para alcanzar sus objetivos».

En cualquier caso, estos sistemas de información están trasladando el poder hacia los consumidores quienes podrán diseñar su «propio» producto de ocio, y, por tanto, la colaboración de los mismos será un elemento esencial.

En definitiva, debemos medir nuestra relación con los partícipes sociales, porque nuestro conocimiento sobre esta relación nos va a permitir, por un lado, detectar desequilibrios y por otro lado, aprovechar el conocimiento que estos partícipes, vía feedback, nos puedan ofrecer sobre las condiciones idóneas para prestar el producto y/o servicio de ocio.

## **El conocimiento de los Stakeholders**

Como hemos indicado tratamos de medir nuestra relación con los diferentes stakeholders. Tras este preámbulo ya es hora de profundizar en esta relación.

La colaboración entre **Proveedores y Distribuidores** de Ocio realmente «se va a imponer», y el empleo del EDI (Electronic Data Interchange), ECR (Efficiente Consumer Response), Category Management son síntomas de ello. Y afectará no sólo al campo de la información y al manejo de sistemas compartidos sino también supondrá una nueva forma, posiblemente más abierta, de entender la organización.

En la investigación que Durán, J.L y Sánchez, F. (1999) realizaron, se encontró que empresas que difieren de la gestión tradicional (relación de corto plazo, con una visión del proveedor como adversario, alto número de proveedores) en lo referente a adoptar estrategias que incluyan la ética, la cooperación y una visión conjunta de la gestión obtienen mayores valores añadidos. Los nuevos retos de la competitividad requieren una posición de cooperación activa entre las empresas y sus proveedores que deberían considerarse más como colaboradores que como adversarios. Esta gestión permitiría



a la empresa mejorar la calidad de sus productos y de su imagen, acelerar los envíos a sus clientes y agilizar su producción y venta, mejorando la percepción que el cliente tiene de su producto.

Esta estrategia requiere una relación abierta y con acuerdos de largo plazo que tenga en cuenta los intereses de clientes y proveedores. Cualquier intento de obtener beneficios como resultado de una mejor relación necesita la comprensión de los problemas de los proveedores: si su principal problema es la financiación de las ventas no cobradas es necesario adoptar soluciones que conduzcan a beneficios conjuntos, así por ejemplo si los costes financieros del distribuidor son más pequeños que los del productor periodos de pago más cortos reducirán los costes financieros de éstos, reducción que a su vez debe implicar una reducción de precio para el distribuidor que refleje un reparto más justo, y por lo tanto ético, de ese ahorro global.

Una política de pagos que tenga en cuenta los problemas financieros a los que se enfrentan los productores permitiría una mejora notable en los beneficios conjuntos y consecuentemente fortalecería las relaciones de largo plazo entre ellos.

¿Por qué es previsible alianzas entre empresas de transporte de viajeros y empresas turísticas? Si es posible establecer acuerdos estables entre ambas, el resultado final debería ser una reducción general de los precios a los consumidores y un mejor servicio. Desde otra perspectiva, quizás no tan saludable, el proceso de concentración viene originado como una forma de quitar «poder» al cliente puesto que si éste puede elegir entre menos posibilidades, siempre será más difícil que cambie. Un ejemplo lo tenemos en el caso del programa Gulliver practicado en Irlanda, que es un sistema de Gestión de Destinos, que puede consultarse en la página web <http://www.ireland.travel.ie>

Debemos pensar en un Win-Win entre empresa y **trabajadores**. El trabajador busca una forma de vida y un desarrollo personal y es obligación de los gestores dársela. Sin ello difícilmente conseguiremos servicios de calidad puesto que actualmente está claramente reconocido el papel del prestador del servicio en la consecución de los mismos (marketing interno).

Así, Gómez, L.M. (1999) comenta que un sistema de remuneración coherente y competitivo, la posibilidad de participar en las de-

cisiones y resultados de la compañía, la existencia de planes de formación y de canales internos de información, etc. son instrumentos para fidelizar el personal. Marens, Wicks y Huber (1999) analizan algunos estudios que han demostrado que la participación de los trabajadores a través de mecanismos tangibles y creíbles como los planes de reparto de acciones tiene un positivo impacto en los resultados de la empresa. La explicación reside en que estos planes refuerzan la relación entre empleados y empresa.

¡Pero no seamos ilusos! Promover la participación activa de las personas en la gestión es un instrumento de creación de valor para la empresa pero también un medio para asegurar que el «conocimiento» de las empresas permanece en la organización a pesar de las posibles rotaciones o «fugas» de su personal.

A la hora de analizar la relación de la empresa con sus trabajadores desde el punto de vista de la teoría de los stakeholders esta relación debe basarse en tres aspectos según comentan Evan y Freeman (1993): la empresa debe anticipar las expectativas e intereses de sus trabajadores, debe tratarles con respeto estableciendo relaciones mutuamente beneficiosas para ambos y por último, debe permitir algún grado de participación en la toma de decisiones<sup>2</sup>. La pregunta es que si todo esto es bueno y es aceptado por la mayoría por que no se ha practicado? En muchos casos las empresas no han incrementado los presupuestos de formación para mejorar las habilidades de sus empleados como una forma de fortalecer una relación de largo plazo y no han dedicado las ganancias en productividad o en beneficio para «agradecer» a sus empleados el papel que han jugado en su consecución.

Marens, Wicks y Huber (1999) opinan que la razón fundamental de todo esto ha sido la falta de confianza entre las dos partes. Para conseguir esa confianza proponen que la participación de los trabajadores en la propiedad de la sociedad es un elemento decisivo. Para ello han realizado un estudio en el que demuestran que empresas que han desarrollado conjuntamente con los trabajadores

---

<sup>2</sup> Experiencias recientes en el campo de la distribución pueden llevarse al campo del ocio. El grupo Eroski con la creación de GESPA, S.C.P. mientras que Mercadona, ha concluido recientemente el proceso de conversión a empleados fijos de sus más de 16.000 trabajadores coincidiendo esta actuación con un incremento de las ventas y de la productividad de la compañía

planes de participación en el accionariado de la empresa han obtenido mejores resultados que otras que bien no han hecho nada sobre este tema o bien han ofertado planes de participación creados desde la dirección sin contar con los trabajadores.

Hemos hablado de la colaboración proveedor-distribuidor. Ahora hablemos de la relación de cualquier empresa con el **cliente final** de su producto/servicio.

El cliente siempre busca obtener el mayor valor posible en su compra, o lo que es lo mismo, en obtener una respuesta eficiente a sus necesidades. Pero ... ¿Cómo es el cliente de hoy? ¡Impredecible! Tiene más información, puede comprar en un mercado más amplio utilizando nuevas vías como el comercio electrónico y, en definitiva, tiene más medios para «ser infiel» a su proveedor. Además, como su tiempo es oro no lo pierde en reclamar, directamente cambia. Sin embargo, el proveedor del servicio (o de la categoría o de la «historia» o de ...) busca fidelizar a su cliente, que el cliente repita, puesto que toda empresa necesita de la repetición de la compra para alcanzar y mantener el beneficio (¡al fin y al cabo aunque somos muchos, somos un número limitado de consumidores!).

¡Vaya dilema! La solución para fidelizar al cliente de hoy pasa por mejorar el servicio que recibe antes, durante y después de la compra. Pero, si realmente el cliente es quien «tira» de la empresa debemos a empezar a cambiar algunos términos hablando del servicio post-compra y no del servicio post-venta (Brabandere, 1999).

Si en el futuro, empleando palabras de Riel Miller (1999) «el consumidor se convierte en el único diseñador o un destacado colaborador del diseño de aquello que consume y por tanto es el fin de las tradicionales distancias entre oferta y demanda, producción y consumo», es evidente que la relación con el cliente debe medirse cuidadosamente.

En todo caso, y, ahí el gestor del ocio debe tenerlo en cuenta, la importancia del cliente viene o debería venir acompañada por una mayor asunción de responsabilidades por parte de él. Es decir, si estamos tratando de diseñar un paquete de ocio con el cliente, ambos, proveedor del servicio y cliente deben corresponsabilizarse ante cualquier fallo en el mismo.

En cuanto a la **responsabilidad social** de las organizaciones, la gestión medioambiental se ha convertido en una preocupación para ellas: la presión de los consumidores y la regulación gubernamental

han sido citados frecuentemente como factores que han contribuido a este desarrollo. Aun así hay casos en los que esto no se tiene en cuenta, como el caso de La Allied Cambridge que planteó unos planes de creación de polos de turismo ecológico en reservas indias en la Amazonia brasileña

Henriques y Sadorsky(1999) tratan de determinar si las empresas comprometidas medioambientalmente perciben de forma diferente a las no comprometidas la importancia relativa de la influencia de los diferentes stakeholders en sus prácticas medioambientales. Así, partiendo de cuatro 4 perfiles medioambientales en grado creciente de conciencia medioambiental (reactivo, defensivo, acomodaticio y proactivo) concluyeron que:

- La importancia percibida de los stakeholders del ámbito regulador será mayor en empresas con perfiles defensivos y acomodaticios, siendo mínima en el reactivo.
- La importancia percibida de los stakeholders del ámbito comunitario será mayor en empresas proactivas, siguiendo en orden decreciente la acomodaticias, defensivas y reactivas.
- La importancia percibida de los stakeholders del ámbito de los medios de comunicación será mayor en empresas reactivas, siguiendo en orden decreciente las defensivas, acomodaticivas y proactiva.

## **El ESR o Efficient Stakeholder Response**

En las páginas anteriores hemos tratado de recoger aquellas características básicas que debemos medir respecto a nuestros stakeholders. La literatura actual de gestión se refiere ampliamente a la importancia de que el consumidor encuentre la respuesta a sus necesidades a fin de que sea fiel a la empresa. Pero nosotros consideramos que también proveedores, accionistas, trabajadores y sociedad en general tienen sus necesidades y la empresa ha de buscar su satisfacción.

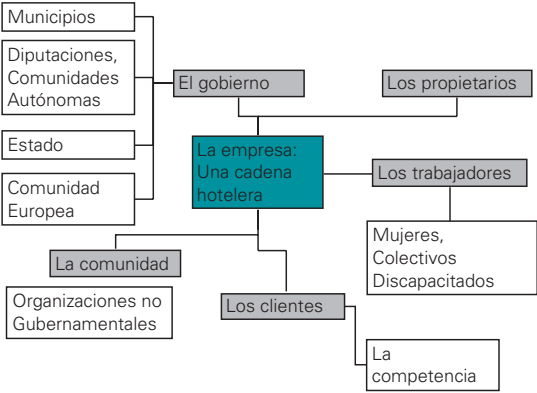
Más aún, realmente deberíamos estar hablando de una respuesta eficiente a todos los partícipes sociales o, siguiendo la moda de las siglas, ESR (Efficient Stakeholder Response). Todos ellos tienen un punto de encuentro: si la empresa es rentable todos pueden ganar en sus relaciones de intercambio.

Fidelizando al cliente conseguiremos que el cliente «repita» y no se vaya a la competencia pero para ello necesitamos responder de manera adecuada a sus necesidades. Sólo entonces garantizaremos ingresos futuros de un modo más o menos predecible. Mejores predicciones de las ventas nos llevan directamente a mejores planificaciones de las compras y de la producción.

Si además esta información la compartimos con nuestros proveedores podemos conseguir reducir stocks y, en definitiva, reducir costes. Pero también nuestro proveedor sale ganando: puede planificar mejor su producción, reducir sus stocks y optimizar sus redes de transporte, en definitiva, optimizar sus costes.

En definitiva, fidelizar al cliente y mejorar las prácticas logísticas son dos caras de la misma moneda, dos formas de garantizar la supervivencia rentable a través de la consecución de mayores ingresos, mejores cuotas de mercado y/o mejores márgenes. Y con un buen entendimiento de la palabra colaboración, la ganancia del proveedor debería convertirse en unos mejores precios para el comprador, en unas mejores condiciones laborales para el trabajador y en una mayor rentabilidad para el accionista y para toda la sociedad.

En el Gráfico II recogemos una relación de los principales stakeholders que puede presentar un negocio del ocio, como puede ser una cadena hotelera.



**Gráfico II**

Marc T. Jones (1999) analiza las condiciones necesarias y suficientes para que el concepto de responsabilidad social se manifieste en la práctica de la «stakeholder management». En concreto considera que empresas pequeñas, con pocos accionistas y centradas en nichos de mercado rentables son empresas que ocupan una posición óptima para practicar una gestión de stakeholders suponiendo, claro está que sus gestores estén predispuestos a ello.

En el fondo, el Gráfico II es una red de conocimiento, y, cualquier herramienta que gestione esa información será válida para analizar la gestión de la empresa en relación con los stakeholders. Acabamos con el ejemplo puesto en práctica la compañía de seguros Zurich: la puesta en común a través de una red de las mejores

### **Conclusiones de Jones (1999):**

- La incidencia de este tipo de gestión es mayor en sistemas socioculturales donde la responsabilidad social es mayor y está relacionada positivamente con el nivel de crecimiento económico.
- La gestión de stakeholders es más evidente en empresas del sector secundario, en la industria de bienes de consumo, sectores muy competitivos y en sectores nuevos.
- La gestión stakeholders es más probable en empresas jóvenes, empresas pequeñas, en empresas que sigan estrategias de diferenciación, en empresas de propiedad poco repartida, en áreas de gestión con un importante contacto con el entorno y cuando la responsabilidad social forma parte del sistema de valores de cada individuo.

prácticas, de las principales características de las reclamaciones, suscripciones de pólizas e ingeniería de riesgos dentro del sector de Clientes Empresariales. ¿No resultaría igualmente factible trasladar esta idea a cualquier empresa del sector ocio?

## Herramientas de análisis

La colaboración entre los diferentes partícipes debe medirse de alguna manera para comprobar si existe desequilibrio en alguna relación. En el campo del ocio los indicadores a manejar no deben ser distintos a los de cualquier otra actividad. Así, proponemos las siguientes herramientas

### *Contabilidad por segmentos*

Si desde el marketing nos hablan de la importancia de adaptar la oferta a la demanda y de la necesidad de identificar segmentos con necesidades diferentes, nuestro sistema de información también debe trabajar en este campo. Una contabilidad por segmentos no es sino una contabilidad de costes cuya unidad de referencia es cada uno de los segmentos de mercado para los que trabaja la empresa, analizando su rentabilidad, los ingresos que genera y los costes asociados a dicho ingresos. Esta información es fundamental para establecer el umbral de rentabilidad de cada segmento y para orientar la estrategia de futuro de la empresa.

Consideramos que el análisis debe ampliarse en el sentido de realizar una verdadera contabilidad por stakeholders, de modo que podamos establecer la ganancia en la relación con los diferentes stakeholders.

### *Yield management*

A la hora de utilizar indicadores para evaluar la gestión son habituales algunos como grado de ocupación, relación entre plazas ofertadas y plazas ocupadas, ingreso medio por cliente, etc. Pero cada uno de ellos por separado no es significativo: no sirve con incrementar la ocupación o asistencia o el ingreso por persona. Es mucho más interesante hablar de mejorar el rendimiento. Para ello vuelve a ser necesario que la información circule por la organización de una manera fluida. Los servicios no se pueden almacenar: sea un asiento de un avión, una entrada de teatro o una habitación

de hotel si no la vendo hoy la pierdo para siempre. Mejorar el rendimiento supone trabajar activamente para que dicha pérdida no se produzca, es decir, conocer constantemente las circunstancias que concurren en cada caso concreto y buscar la forma de concienciar al mercado de que el precio no es algo dado e inamovible sino que depende de las circunstancias concretas que se den en el momento de la compra. Estas prácticas, habituales ya en las compañías aéreas, tienen sus peligros. También el consumidor se adapta rápidamente a ello: esperar hasta última hora para hacer las reservas, crear grupos de compra (cada vez más habituales en Internet) para aumentar la capacidad de negociación son prácticas que se están generalizando. Y esto produce muchos problemas de previsión a las empresas que habrán de compaginar estas prácticas con otras que también premien a aquellos que ofrecen seguridad haciendo sus reservas con antelación.

### *Estudios de impactos*

Las empresas habrán de avanzar en el diseño de medidas que permitan ir más allá de los resultados económicos, analizando los diferentes impactos que sus actividades generan en otros participantes sociales. Numerosas actividades de ocio comienzan a estar legal y/o socialmente obligadas a analizar el impacto medioambiental que causan. Y esto no ha hecho más que empezar: a medida que los límites entre organizaciones de todo tipo vayan desapareciendo y la creciente conciencia social vaya madurando y exigiendo responsabilidades más allá de lo que recoge la legislación estos estudios de impactos sobre la calidad de vida en todas sus vertientes irá creciendo.

### *La gestión de la calidad total*

Los sistemas de aseguramiento de la calidad a través de la homologación según normas ISO 9000 no es suficiente, es necesaria una gestión de calidad total en la que se busca una mejora continua de la satisfacción de los clientes internos y externos y los provee-



dores forman una extensión importante de los inputs del proceso pensando en relaciones de partnership. Se trata de ver en el denominado Kaizen, proceso de cambio hacia lo mejor basado en el cuestionamiento permanente de las reglas existentes una nueva filosofía de actuación y no una herramienta.

### *Modelos Activity Based Costing (ABC)*

Son modelos de costes que se basan en el consumo de los recursos de las actividades que componen la cadena de valor de los procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, aunque podrían extenderse a las de todos los partícipes sociales. Estos modelos suponen cuestionarse la necesidad o no de las actividades con relación a los servicios prestados a los clientes y tienen numerosas utilidades como la de determinar precios mínimos en ofertas especiales. Lógicamente es importante conocer la percepción que tienen los clientes (posicionamiento), la oferta que realiza la competencia e incluso el denominado precio óptimo psicológico.

### *Herramientas para evitar la desmotivación*

Cuando hemos hablado de nuestra relación con los trabajadores, hemos considerado que son fuente de conocimiento. Aún así, la necesidad de las empresas de reestructurar sus plantillas evitando que esto afecte al clima laboral ha llevado a la implantación de programas de outplacement y de intracreación de empresas (spin off).

## **Midiendo la eficiencia**

Estamos llegando al final. Si bien en las páginas anteriores hemos tratado de situar a todos los partícipes en su relación con la empresa, para después posibilitar una forma de medir su eficacia, mediante un análisis por segmentos de clientes, es el momento de analizar también la eficiencia de dicha organización.

Si partimos de una vieja definición de eficiencia, ésta se mide como la relación entre outputs obtenido respecto a los inputs manejados por una unidad de negocio, entendiendo unidad de negocio en un aspecto amplio: toda la empresa, una sucursal determinada, toda la cadena de valor a la que pertenezca esa empresa, etc.

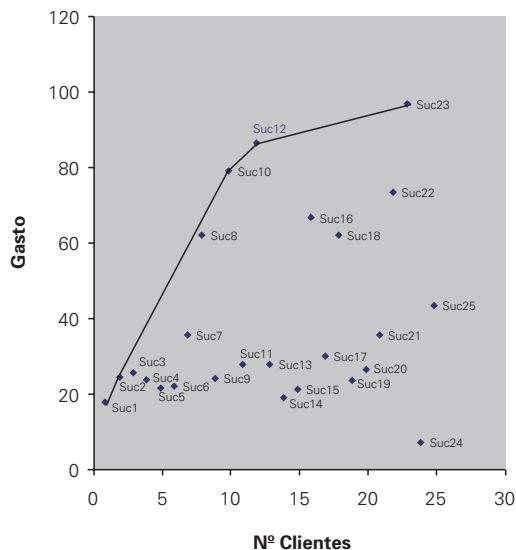
Lógicamente este dato no significa nada por sí mismo, sino que debe compararse. Dada la diferente naturaleza que puede adoptar una unidad de negocio, podemos pensar en dos comparaciones, externa (en la que comparamos la empresa con la mejor empresa del mercado) e interna, en la que comparamos, por ejemplo, cada sucursal de una agencia de viajes con el resto de sucursales.

Nuestra proposición va encaminada a la comparación interna de la empresa, puesto que es la que permitirá poder separar las unidades eficientes de las ineficientes y por tanto, poder diseñar políticas distintas para cada ambas categorías. Por otro lado, la información a manejar será la misma, con idéntico grado de fiabilidad.

A la hora de analizar toda esta información, planteamos un problema de optimización de un ratio de eficiencia que sería el ratio total outputs entre total inputs para cada una de las unidades en las que hemos dividido nuestra empresa. Este modelo ha sido contemplado en lo que se conoce como **Data Envelopment Analysis**.

Esta técnica parte es la generalización de lo que sería un análisis sencillo de eficiencia con único input/output. Supongamos el Gráfico III, en el que recogemos un input (n.º de clientes de una sucursal de una agencia de viajes pertenecientes al sector de personas que viajan por razones de trabajo) y un único output (gasto promedio realizado en el país durante su estancia). La idea de eficiencia nos dice que, por ejemplo, la sucursal 10 obtiene por termino medio un cliente que gasta más que el obtenido por la sucursal 16. De este modo, podemos decir que para un nivel de clientes similar al de la sucursal 13, la sucursal 12 obtiene un nivel de gasto superior.

De hecho podemos dibujar en el gráfico una frontera de puntos eficientes, es decir, de puntos que me indican relaciones entre sólo pueden mejoradas porque pasamos a puntos de menor input y/o de mayor output.



**Gráfico III**

La metodología que aquí apuntamos extiende este razonamiento a la existencia de múltiples inputs y/o outputs, estableciendo un ratio de eficiencia que es el cociente entre una suma ponderada de outputs entre una suma ponderada de inputs. Sin entrar en grandes explicaciones, las ponderaciones son las variables a manejar y cuyo valor debe ser aquel que permita obtener una medida de eficiencia similar al ejemplo de un único input y output. De este modo, las características de esta técnica DEA que la hacen atractiva para la gestión en general y para la gestión de centros de ocio en particular son la posibilidad de identificación de cada unidad de decisión con un dato de eficiencia y la de apuntar direcciones de mejora en unidades ineficientes por comparación con datos de las mejores prácticas, bien dentro de la organización, bien de una unidad exterior (benchmarking)

De los ejemplos que se recogen en el Cuadro I podemos extraer dos conclusiones sobre la **selección de inputs y outputs**: que la definición es muy amplia (el campo del ocio, por tanto, no tiene por qué ser un campo ajeno para su aplicación) y la búsqueda de la eficiencia como método para lograr otros objetivos, como el caso del análisis del sector eléctrico en Noruega.

## Cuadro I

### Ejemplos de aplicaciones de Data Envelopment Analysis

Autores	Objeto de estudio	Inputs	Outputs
Weber y Devaney (1999)	Sucursales Bancarias	N.º de empleados a tiempo completo, valor de los activos fijos depósitos en el pasivo de su balance	Inversiones divididas en 4 categorías según su nivel de riesgo
Scheel (1999)	Sucursales gencias de seguros	N.º de clientes en cada segmento de la base de clientes	N.º de nuevos contratos suma de las pólizas obtenidas
Kittelsen (1999)	Sector eléctrico en Noruega	Mano de obra Pérdidas de energía, n.º de transformadores. Líneas en servicio	KWh emitidos, n.º de clientes
Ali y Chen (1999)	Índice de generación de ingresos en el sector bancario <sup>3</sup>	Activos Fondos propios N.º de empleados	Ingresos
Ali y Chen (1999)	Índice de apalancamiento financiero en el sector bancario <sup>4</sup>	Deuda	Ingresos Fondos propios

A la hora analizar la eficiencia tenemos diversas posibilidades, incluso antes de definir los inputs y outputs. ¿Cuál es la opción que elegimos en nuestra propuesta?

Al hilo de lo que hemos venido llamando Efficient Stakeholder Response, creemos que es necesario un índice de generación de valor, es decir, un «return on stakeholders».

En la elección de los inputs/outputs indicados en el Cuadro II hemos considerado un criterio de aplicación para todo el campo del ocio, entendiendo que aumentar la base de clientes es un elemento esencial

<sup>3</sup> Fijémonos que es una forma de compactar en un solo análisis ratios tan conocidos como rendimiento sobre activos (return on assets), rendimiento sobre fondos propios (return on equity) y rendimiento sobre trabajador (return on employee).

<sup>4</sup> La idea surge del hecho de que sólo es posible llegar a mayores niveles de deuda partiendo de una base fuerte de accionariado, lo que debería conllevar mayores ingresos.

de la actividad y, por esa razón, elegimos los tres inputs manejados. Por otro lado, desde el punto de impacto en los stakeholders, nos centramos en los tres partícipes sociales primarios en la actividad de ocio.

## Cuadro II

Tabla de Inputs/Outputs

Inputs	Outputs
El n.º de clientes en cada uno de los segmentos en los que hemos dividido nuestra base de clientes en el periodo anterior	Los ingresos obtenidos durante el periodo
El n.º de trabajadores en el periodo anterior	El n.º de trabajadores en el periodo
El potencial de crecimiento, medido como cliente al potencial del área de influencia de nuestra actividad: en este punto conviene indicar que si nuestra actividad puede ser contratada a través de Internet, y, por tanto, esta cifra puede ser enorme, es mejor no incluirlo en el estudio	El n.º de clientes en cada segmento en el periodo de análisis

## Conclusiones

Comenzabamos la comunicación con la siguiente pregunta: ¿Es posible medir la eficiencia y la eficacia de la gestión desarrollada por las organizaciones culturales, deportivas, turísticas, etc. con herramientas utilizadas en otros campos de actividad?

Creemos que lo apuntado en las páginas anteriores es suficiente para contestar afirmativamente a esas preguntas y dar pistas a los gestores que trabajan en el campo del ocio sobre qué hacer y cómo orientar su trabajo en el futuro.

## Bibliografía

ALI, A.I. e Y. CHEN (1999): «Benchmark DEA with an application to fortune gloabl 500 banks» en el *Sixth European Wokshop on Effi-*

- ciency and Productivity Analysis* Copenhagen, Denmark, octubre 29-31, 1999
- BLAXILL, Mark F. y T.M. HOUT (1987). «Tome decisiones como un piloto de combate», en *Ideas sobre Estrategia* del Boston Consulting Group (1998), Deusto, S.A., Bilbao.
- BRABANDERE, L. (1999): «¿Cómo es la empresa antisísmica?», *Código 84*, Nov-Dic. 1999, pp. 38-44
- CUTCHER-GERSHENFIELD, Joel (1999): «Trabajo impulsado por el conocimiento: los frágiles cimientos de la nueva economía global», en *Las Sociedades del Conocimiento*, publicado por el Cluster del Conocimiento, Bilbao.
- DURPAN VALENZUELA, J.L. y SÁNCHEZ VILLACORTA, F. (1999): «The relationships between the companies and their suppliers», *Journal of Business Ethics*, vol. 22, nov., pp. 273-280.
- EVAN, W. & FREEMAN, R.E. (1993): «A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism» en T.L. BEAUCHAMP & N. BOWIE (Eds.) *Ethical theory and business* (pp. 75-84), *Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall*.
- GÓMEZ, Luis Miguel (1999): «Cómo fidelizar y retener a los mejores», *Revista Código 84*, Nov.-Dic. 1999, pp. 68-69
- HENRIQUES, Irene y SADORSKY, Perry (1999): «The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance», *Academy of Management Journal*, vol. 42, feb., pp. 87-99.
- HOPPE, M.T. (1999): *De la información a la imaginación* en AECOC (1999): *Actas del Congreso AECOC 99*, pp. 65-79.
- JONES, Marc T. (1999): «The institutional determinants of social responsibility», *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, junio, pp. 163-179.
- KELLY, J.R., *Recreation Business*, John Wiley & Sons, New York, NY, 1985.
- KITTELSEN, Sverre A.C. (1999): *Using Dea To Regulate Norwegian Electricity Distribution Utilities*, en el 6th European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis, KVL, Copenhagen.
- MARENS, Richard S., WICKS, Andrew, C., HUBER, Vandra L. (1999): «Cooperating with the disempowered», *Business and Society*, vol. 38, march, pp. 51-82.
- MILLER, Riel (1999): «¿Por qué medir el capital humano?», en *Las Sociedades del Conocimiento*, publicado por el Cluster del Conocimiento, Bilbao.
- SEIFORD, Lawrence, M. STEPPING (1999): *Back and Looking Forward: Data Envelopment Analysis from an Operations Research Perspective*

- en el Sixth European Workshop on Efficiency and Productivity Analysis Copenhagen, Denmark.
- SHEEL, Holger (1999): «Continuity of the BCC efficiency measure» en G. Westermann (ed.), *Data Envelopment Analysis in the public and private service sector*, Gabler, Wiesbaden 1999.
- SHEPARD, Jon M., BETZ, Michael, O'Connell, Lenahan (1997): «The proactive corporation: its nature and causes», *Journal of Business Ethics*, vol 16, julio, 1001-1010
- WEBER, William L. y Michael DEVANY (1999): «Bank efficiency, risk-based capital and real estate exposure: The credit crunch revisited», *Real Estate Economics*, Bloomington, Primavera.





# Reflexiones sobre la contabilidad financiera en entidades sin ánimo de lucro: análisis comparativo de la adaptación del Plan General de Contabilidad

*José Antonio Ortega Martínez*

## **Introducción**

La crisis del llamado Estado de Bienestar Social ha dado lugar a una creciente proliferación de entidades sin fines lucrativos (ESFL) con el objetivo de poder atender actividades de interés general, asistenciales, educativas, culturales o científicas, que los poderes públicos no pueden ya satisfacer.

Teniendo en cuenta su trascendencia y la escasa regulación que existía en nuestro país sobre la información económico-patrimonial que deben proporcionar, la elaboración de una adaptación del Plan General de Contabilidad (PGC) a estas entidades, aprobada en 1998, resultaba necesaria e inaplazable.

El objetivo de este trabajo es exponer primeramente las principales características de esta adaptación para, a continuación, realizar en relación con dos aspectos que nos parecen especialmente importantes, un análisis comparativo con los pronunciamientos de los principales organismos reguladores y con la doctrina.

## Características más relevantes de las Normas de Adaptación del PGC

El principal objetivo que persiguen dichas normas es lograr una información económica destinada a terceros. Hasta su publicación, no resulta aventurado afirmar que la información ha estado sesgada hacia las necesidades de los correspondientes órganos de supervisión y control, interesados sobre todo en la información presupuestaria.

Por otra parte, estas entidades presentan desde la óptica contable una importante complejidad derivada de su posible multiactividad, puesto que además de sus actividades propias pueden desarrollar simultáneamente otras de carácter mercantil o industrial. Esta posible complejidad ha sido perfectamente abordada en la adaptación, que permite presentar ambos aspectos dentro de un mismo marco informativo, gracias a las siguientes líneas de actuación fundamentales:

1. La aplicación de unos principios contables que son coincidentes con los del PGC, a pesar de las peculiaridades que presentan las entidades de este tipo.
2. La inclusión en el cuadro de cuentas de los subgrupos y cuentas necesarios para registrar los hechos derivados de los dos tipos de transacciones.
3. El tratamiento diferenciado dentro de las normas de valoración de los gastos e ingresos vinculados a la actividad propia y a la actividad mercantil.
4. El desarrollo de unos modelos de cuentas anuales que hacen posible reflejar todas las operaciones que pueden realizar estas entidades.
5. La obligación de mostrar separadamente en la memoria, los activos, ingresos, gastos y resultado de la explotación, tanto de la actividad propia como de la actividad mercantil.

El tema más controvertido de esta adaptación ha sido seguramente el tratamiento de las subvenciones, donaciones y legados recibidos por estas entidades con destino a su actividad propia. El Borrador de las normas de adaptación (ICAC, 1995) consideraba que estas partidas constituyen ingresos ordinarios que deben ser imputados a resultados en el ejercicio de su concesión, sin diferen-

ciar entre subvenciones de capital (destinadas al establecimiento o estructura fija de la entidad) y subvenciones de explotación (cuyo objetivo es asegurar una rentabilidad mínima o compensar déficits de explotación). Este tratamiento suponía separarse de lo contemplado en el PGC, que considera las subvenciones de capital como ingresos a distribuir en varios ejercicios, y las de explotación como ingresos ordinarios del ejercicio en que se conceden.

La norma de adaptación definitiva ha optado finalmente por un criterio diferente tanto respecto del Borrador como del PGC. Señala que las subvenciones, donaciones y legados afectos a la actividad propia se contabilizarán en todo caso como ingresos a distribuir en varios ejercicios, sin distinguir las de capital de las de explotación. Establece además una serie de reglas para determinar el momento en el que deben incorporarse a los resultados del ejercicio, que depende de la forma en que se materializan. En cuanto a los vinculados a la actividad mercantil, su tratamiento coincide con el contemplado en el PGC.

## **Análisis comparativo de algunos aspectos relevantes**

Reflexionar sobre la norma de adaptación a la luz de las aportaciones doctrinales y de los pronunciamientos de los organismos reguladores puede contribuir a una mejor comprensión de la problemática contable de los organismos que nos ocupan. Con este objetivo hemos seleccionado dos aspectos que nos parecen especialmente interesantes: la aplicabilidad de los principios de contabilidad generalmente aceptados a las ESFL y el tratamiento contable de las subvenciones.

### *Aplicabilidad de los principios de contabilidad generalmente aceptados*

Con respecto al primer aspecto, es prácticamente unánime la postura, tanto a nivel nacional como internacional, que considera aplicables los mismos principios contables a cualquier tipo de entidad, sea lucrativa o no.

En este sentido, la declaración de conceptos n.º 4 del Financial Accounting Standard Board (1994, p. 1.059) dice textualmente lo siguiente: «No es necesario desarrollar un marco conceptual independiente para cada categoría de organizaciones en particular. Mas bien el objetivo ha de consistir en desarrollar un marco conceptual integrado que sea relevante para todas las entidades...»

Anthony (1989, p. 25), por su parte, apunta lo siguiente: «Es obvio que la cuenta de resultados de una entidad sin ánimo de lucro no mide el beneficio. Mide (o debería medir) si la organización ha mantenido su capital financiero. Los principios implicados en esta medición son exactamente los mismos para entes con o sin ánimo de lucro. La diferencia hay que buscarla en el significado del resultado, y no en la forma en que éste es calculado.»

En nuestro país, diversos autores que han estudiado el tema, como Gabas, Vela, Corona y Ortega se pronuncian en la misma dirección.

El principal punto de controversia gira en torno a la aplicabilidad del principio de devengo. Desde un punto de vista doctrinal, podrían considerarse alternativamente diferentes bases de reconocimiento de los gastos e ingresos: la base de caja, la base de compromisos y la base de devengo. Razones evidentes basadas en la comparabilidad de los estados financieros de las ESFL con otro tipo de entidades, recomiendan la utilización de la base de devengo para la confección del balance y de la cuenta de resultados, criterio adoptado por la norma de adaptación española. Esto sin perjuicio del empleo de otros criterios diferentes con otras finalidades y en otros ámbitos.

Otro principio que plantea importantes problemas en las ESFL es el de correlación de ingresos y gastos. En este caso, la principal controversia gira en torno al tratamiento que debe darse a las subvenciones de capital.

### *El tratamiento contable de las subvenciones*

Las subvenciones pueden ser corrientes, cuando su destino sea la financiación de operaciones de este tipo, o de capital, cuando se concedan para el establecimiento de la estructura básica del beneficiario. Para su tratamiento contable existen dos métodos:

1. El del capital, que abona directamente la subvención a las cuentas del neto patrimonial.
2. El de la renta, que lleva la subvención a los resultados de uno o varios ejercicios.

A favor del método del capital cabe argumentar que las subvenciones son un recurso financiero que no hay que devolver, que no han sido ganadas y que no generan ningún coste. Los defensores del método de la renta, por su parte, sostienen que las subvenciones no proceden de los propietarios, que no son por lo general gratuitas pues hay que cumplir unas condiciones —y por lo tanto sí hay unos costes asociados— y que si los tributos se consideran como gastos, lo más lógico es tratar a las subvenciones como ingresos.

Vamos a analizar primeramente el tratamiento de las subvenciones en la contabilidad empresarial, para a continuación hacerlo en relación con las ESFL.

El *International Accounting Standards Committee* (IASC) (1994, pp. 287-298), en su norma internacional de contabilidad n.º 20, se decanta por el método de la renta, indicando que las subvenciones deben reconocerse en la cuenta de resultados sobre una base sistemática y racional a lo largo de los períodos necesarios para compensarlas con los costes relacionados.

El *Plan General de Contabilidad* (PGC) trata de forma diferente las subvenciones de explotación y las de capital. Las primeras se consideran como ingresos de la explotación y las segundas como ingresos a distribuir en varios ejercicios, imputables anualmente al resultado como ingresos de carácter extraordinario. La Norma de valoración n.º 20 establece que se valorarán por el importe concedido y que en el caso de los activos depreciables se imputarán al resultado del ejercicio en proporción a la depreciación experimentada. En el caso de los activos no depreciables, la subvención se imputará al resultado del ejercicio en el que se produzca la enajenación o baja en inventario de los mismos.

La *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas* (AECA) da a las subvenciones, en su documento n.º 13 (1992 b, pp. 41-42), un tratamiento similar al contemplado por el PGC. Matiza, no obstante, que cuando sean concedidas por los mismos propietarios del capital —caso de las empresas públicas— se

considerarán como aportaciones de los mismos y aumentarán directamente el neto patrimonial. Admite también la posibilidad, en su documento n.º 2 (1992a, pp. 94-95), de contabilizar las subvenciones como menor precio de adquisición de los inmovilizados que financian, calculando los cargos de amortización tomando como base la parte del coste del inmovilizado no cubierta por la subvención.

Centrémonos ahora en el tratamiento de las subvenciones en las ESFL. Para Anthony (1989, pp. 48-50), al ser mayores las similitudes que las diferencias entre los flujos de entrada de capital en las entidades no lucrativas y las aportaciones de capital en las empresas, los primeros no deben ser considerados como ingresos, sino como un elemento más dentro del neto patrimonial, debiéndose crear una cuenta especial para recogerlos. Por otro lado, aunque considera que las subvenciones de explotación deben ser tratadas como ingresos del ejercicio, señala el problema de trazar una línea divisoria clara entre los flujos de entrada operativos y los de capital.

El *Plan General de Contabilidad Pública* (PGCP) considera que todas las subvenciones recibidas, ya sean de capital o de explotación, deben registrarse como ingresos del ejercicio, separándose así de lo establecido en el PGC.

El *Financial Accounting Standards Board* (FASB) (1993), en su norma de contabilidad 116, no distingue entre entradas de recursos relacionadas con las operaciones corrientes y de capital, de forma que considera que todas las subvenciones deben ser reconocidas como ingresos o ganancias en el período en que se reciben. Lo que hace es distinguir tres tipos de subvenciones en función de las limitaciones en cuanto a su uso impuestas por los donantes (permanentemente restringidas, temporalmente restringidas y sin restricciones), cada una de las cuales aumenta los activos netos correspondientes a su categoría. Contempla además las prestaciones gratuitas de servicios, que deben ser reconocidas como ingresos cuando creen o aumenten los activos no financieros, o cuando requieran cualificación profesional y necesitarían adquirirse si no fuesen obtenidos de esta forma.

## Conclusiones

Para terminar, de cuanto acabamos de exponer pueden extraerse las siguientes conclusiones:

1. La práctica totalidad de los organismos normalizadores y opiniones doctrinales se decantan por la aplicación de los mismos principios de contabilidad a todo tipo de entidades sean lucrativas o no. La razón de fondo es hacer posible la comparabilidad y el argumento que la diferencia no hay que buscarla en los propios principios sino en la distinta interpretación que hay que dar al resultado. La normativa de adaptación española, que respeta el cuadro de principios contables del PGC, se mantiene así en línea con la práctica internacional contable.
2. Los organismos normalizadores de contabilidad analizados consideran las subvenciones de capital recibidas por las empresas como ingresos a distribuir en varios ejercicios, desechando el método del capital, pero como ingresos del ejercicio si el beneficiario es una entidad no lucrativa. Esto último supone en nuestra opinión incumplir el principio de correlación de ingresos y gastos.
3. El PGC da un tratamiento diferenciado a las subvenciones de capital (que se reconocen como ingresos a distribuir en varios ejercicios) y a las subvenciones a la explotación (que considera como ingresos de explotación del ejercicio en que se devengan). La norma de adaptación a las ESFL, sin embargo, se separa del PGC, al considerar que todas las subvenciones relacionadas con la actividad propia tienen el carácter de ingresos a distribuir en varios ejercicios. Consideramos a este respecto que la unidad de criterios entre el PGC y la adaptación hubiese sido más recomendable, aunque hay que reconocer que en muchas ocasiones puede resultar difícil determinar el destino, de capital o corriente, de las subvenciones recibidas por este tipo de entidades.

## Bibliografía

- ANTHONY, R.N. (1989): *Should Business and Nonbusiness Accounting be different*, Harvard Business School Press, Boston.
- ARNAU PARADIS, A. (1998): «Reflexiones en torno al tratamiento contable de las subvenciones de capital en las entidades sin ánimo de lucro», *Técnica Contable*, julio.

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1992a): *Documento n.º 2 Inmovilizado material*, 8.ª ed., marzo.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (1992b): *Documento n.º 13 Ingresos*, 2.ª ed., junio.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (1993): *Accounting for Contributions Received and Contributions Made*, SFAS n.º 116, Norwalk, Connecticut, junio.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (1994): *Original Pronouncements Accounting Standards*, Volumen II, declaración de conceptos n.º 4.
- INSTITUTO DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE CUENTAS (1995): «Informe del Grupo de Trabajo creado para la elaboración de las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad a las Entidades sin fines lucrativos y las Normas de Información Presupuestaria de estas Entidades», *Boletín ICAC*, n.º 22, agosto.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD COMMITTEE (1994): *Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance*, IAS n.º 20, Burgess Science Press.
- REAL DECRETO 1.643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.



# Gestión de la Tecnología de la Información (TI) para el turismo

*Adolfo Alberto Vanti, Carlos Hideo Arima,  
Oscar Rudy Kronmeyer Filho*

## Introducción

El tema del turismo ya se ha estado viendo como uno de los principales negocios del próximo milenio y conforme Rejowski (1996), la gestión turística requiere una combinación de todas las principales ciencias sociales y de humanidades con aquellas partes de las ciencias físicas que se relacionan principalmente con el medio ambiente.

La gestión del turismo es profundamente dependiente, para su pleno éxito, de la adecuada administración de un flujo de eventos, sincronizando ofertas y demandas, un flujo de turistas y la disponibilidad de una infraestructura y mano de obra necesarias que coloquen todo este complejo proceso logístico en una cadena sincronizada de demanda y oferta.

Es común que encontremos regiones en Brasil con elevado potencial para la explotación de la actividad de turismo que podrían componer una ventaja competitiva plenamente sostenible, pero inadecuadamente explotadas y tratadas con limitada científicidad. Así, esta actividad se desarrolla en un proceso empírico que perjudica su desempeño y poco estimula su aprovechamiento económico.

Conforme Barreto (1999) el problema de la carencia de un profesionalismo se rastrea en todas las áreas del turismo en Brasil y una de las grandes exigencias para el éxito de este negocio es tener a disposición una adecuada capacidad de gestión en el sector.

El proyecto que presentamos procura auxiliar para la resolución de este tipo de problema y direcciona los conceptos de gestión de las cadenas logísticas, más particularmente *supply chain management*, mediante un diseño de modelo informático que será utilizado a través de World Wide Web (WEB) para la región de Río Grande do Sul, extremo sur de Brasil y que hace frontera con Argentina y Uruguay.

### **El concepto de *Supply Chain Management***

El *supply chain management* puede ser considerado un sistema que engloba todos los elementos de una cadena de producción, desde el proveedor de la materia prima hasta la entrega del producto o servicio visando la optimización de la cadena de valores como un todo (Poirier y Reiter,1996). Esa idea se deriva de la premisa, según la cual la cooperación entre los miembros de la cadena de valores reducirá los riesgos individuales y podrá, potencialmente, mejorar la eficacia del proceso logístico, eliminando así, las pérdidas y los esfuerzos innecesarios.

La característica de la «desfronterización» que está conectada a un ambiente de trabajo hecho por terceros, como el teletrabajo, la mano de obra temporaria, alianzas con proveedores, los clientes y competidores y compra y venta via internet se establece cuando las organizaciones dejan definitivamente de ser sistemas cerrados para convertirse en sistemas abiertos, con fronteras permeables y en muchos casos, difíciles de identificar.

El ambiente que genera estos nuevos formatos organizacionales es la fuerte competencia que ocurre en un mundo de dinámica compleja, en el cual los actores interactúan en ámbito mundial. Las ventajas competitivas son efímeras y el ciclo de vida de los productos es corto, inestable y hasta imprevisible; la capacidad de supervivencia en este contexto de equilibrio inestable se convierte en función de la capacidad de interactuar asociativamente con clien-

tes, proveedores y competidores. Son las redes organizacionales que van estructurando actividades económicas a través de la coordinación y cooperación entre las empresas.

Dichas características que empiezan a ser presentadas por las empresas industriales son también características permanentes de otros sectores productivos de la sociedad, en donde encuadramos las organizaciones de servicio y la actividad de gestión del turismo. La «desfronterización» organizacional, que trata de la ruptura de barreras entre departamentos aparece como recurrente en las publicaciones sobre gestión empresarial. El concepto de «desfronterización» es realmente importante y duradero, pues veremos que la logística pasa a ser una función mucho más relacional y estratégica de la que se constata en organizaciones industriales más funcionales.

Los avances en la tecnología y las tendencias gerenciales contemporáneas permiten fabricar productos en el ámbito del pedido individual con bajos costos. La producción masiva a la medida del consumidor, o la «customización» en masa, agrupa bajo un único concepto varias tendencias gerenciales y tecnológicas que conforme McKenna (1991), permiten a las empresas de éxito vivir esta «era de la diversidad» y tener en el centro del nuevo paradigma de «customización» de masa, la variabilidad y la individualización de la oferta mediante la flexibilidad y la rapidez de la respuesta al usuario. Este es el foco de la «customización» masiva, la cual comparte con el desarrollo, la producción y el marketing, la entrega de bienes disponibles, con suficiente variabilidad e individualización, pero en la práctica muy raramente serán lo que el usuario desea Pine(1993). Las divergencias entre los conceptos de mcdonaldización y «customización» en masa (Lyon y otros, 1994) no impiden el uso simultáneo de esos dos paradigmas en su modelización, en el proyecto y en la disponibilidad de productos en el sector de ocio y turismo, conforme referimos en el presente trabajo.

Bajo el punto de vista de la satisfacción del cliente, Schary (1992) afirma aún que obviamente no todas las exigencias de los consumidores pueden ser perfectamente atendidas a través de un conjunto de ofertas producidas dentro del concepto de mcdonaldización y hasta la mayor flexibilidad de la «customización» o personalización en masa no permite atender a todos los tipos de demandas. Algunos consumidores se quedarán insatisfechos, por lo

tanto, el *design* del producto de turismo que se ofrecerá deberá estar dirigido para atender las demandas típicas de los consumidores considerados más importantes, pues atender integralmente la demanda de un determinado consumidor puede tener un costo extremadamente elevado.

El objetivo del sistema de oferta de productos y servicios de turismo es crear valores que permitan a los consumidores alcanzar sus propios objetivos de una forma más eficaz. Ello exige un conocimiento no apenas del valor que el cliente da a los servicios ofrecidos, sino también de la forma mediante la cual el proceso logístico del proveedor interactúa con las necesidades específicas del cliente (Schary, 1992).

También conforme Schary (1992), el foco estratégico se obtiene cuando está basado en la comprensión del proceso logístico del consumidor (en el caso, el turista) y en que el sistema de atención esté diseñado para atender a dichas necesidades. En ese sentido el servicio al cliente es mucho más que una performance física, se trata de una forma de comunicación entre proveedores y consumidores.

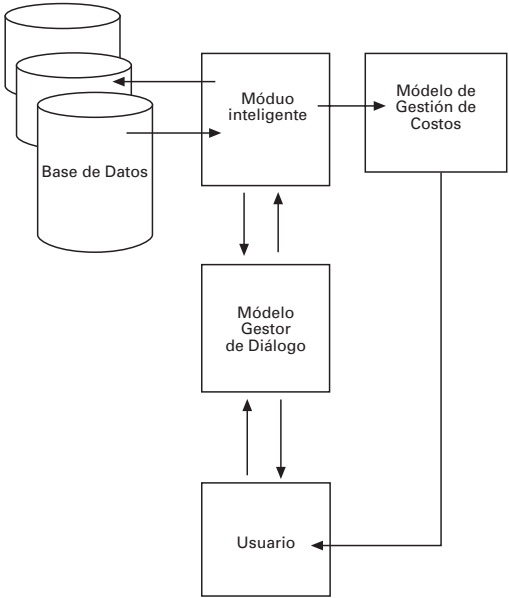
El Sistema de Gestión del Turismo activará la cadena logística que ofrecerá servicios al cliente a través de disponibilizarlo en la Web y permitirá elegir la mejor solución posible dentro de las ofertas («mcdonaldización»), ajustando esas a los parámetros de variación predeterminados de acuerdo con las demandas de la «customización» en masa.

## **La Tecnología de la Información (TI) en turismo**

La tecnología de información (TI) es uno de los elementos de mayor importancia en la viabilización del desarrollo de la gestión integrada de la cadena logística activada en el turismo. El proyecto desarrollado por el Grupo de Estudios de Gestión de Tecnología de Información de la Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) ha elegido la WEB como el instrumento para auxiliar el Sistema de Gestión del Turismo proyectado para implantar la gestión sincronizada de todos los elementos relacionados en la utilización de los conceptos de *supply chain management*. (Vanti, Arima y Kronmeyer, 1999)

El sistema presenta el «criador de sugestões» (creador de sugerencias) que auxiliará en la elección de rutas turísticas. Varios factores indican que adoptar la WEB es el medio más adecuado para potenciar ese sistema. Entre ellos, se puede destacar: el alcance global de las aplicaciones disponibles en la WEB, el bajo costo de conexión a la WEB y la universalidad de la aplicación en la WEB.

El Sistema de Gestión de Turismo de simulación de negocios recuperará los conceptos de *supply chain management* y se direccionará, a través de diferentes módulos, a un sistema integrado de gestión. Estos son: un módulo que genera la base de datos y de conocimiento, un módulo inteligente para planear los viajes y que sirva de apoyo logístico, un módulo gestor de diálogo para realizar simulaciones y finalmente un módulo para la gestión de costos del sistema. Todos ellos constituirán una estructura que está representada en la figura a seguir:



Fuente: (Vanti, Arima e Kronmeyer, 1999).

**Figura 1**  
Estructura del Sistema de Gestión del Turismo

Al focal la demanda tendríamos los indicadores que miden la «adecuación» del plan turístico (ruta), el precio justo al disfrutarla, la atención de los proveedores de servicios que pertenecen a la cadena logística, los tiempos de espera, los traslados y visitas adecuadas para el perfil de exigencia del turista y otros aspectos. Si vamos a focal la oferta tendríamos indicadores para medir la rentabilidad adecuada por el negocio, la manutención ecológica de los puntos turísticos, la ocupación adecuada de los servicios, el costo compatible con las exigencias del cliente, etc.

Todos los indicadores servirán de base para evaluar los impactos económico-financieros de la región generados por el uso del Sistema de Gestión de Turismo.

## Consideraciones finales

El desarrollo del turismo es una importante manera de fijación de las comunidades en sus locales de origen, de desarrollo económico y humano y de paz social. La transformación de esas comunidades en verdaderos atractivos turísticos respetando sus culturas, sus particularidades regionales y sus tradiciones, modernizará este sector y le dará importancia estratégica al Estado de Rio Grande do sul y a sus ciudadanos.

El *Supply Chain Management* como una metodología desarrollada para encadenar todas las actividades de producción de una forma sincronizada visa reducir costos, minimizar ciclos y maximizar el valor percibido por el cliente, se puede considerar como un sistema que reúne todos los elementos de una cadena de producción, desde el proveedor de materia prima hasta la entrega del producto o servicio al cliente.

La búsqueda de la competitividad y modernidad empresarial trasciende las fronteras de la empresa y en ese contexto, la administración logística gana una nueva dimensión, pues engloba la integración de todas las actividades a lo largo de la cadena y del sistema de valores, dentro y fuera de las organizaciones. La característica de la «desfronterización» se establece cuando las organizaciones dejan de ser definitivamente sistemas cerrados para volverse sistemas abiertos, con fronteras permeables y en muchos casos, difíciles de identificar.

Así, la conjugación de los conceptos de Supply Chain Management, «customización» en masa, mcdonaldización, se ajustan de forma admirable a un modelo contemporáneo de gestión del turismo, apoyado por un ambiente de tecnología de información (Sistema de Gestión de Turismo) que tiene Internet y World Wide Web como vehículo. Ese sistema añadido a las funciones de control y monitorización que reúne las condiciones de ser implementado en el nuevo paradigma de gestión del turismo.

## **Bibliografía**

- BARRETO, Margarita (1999): *Planejamento e Organização em Turismo*, Editora Papirus, 4.<sup>a</sup> edição.
- LYON, P., TAYLOR, S. y SMYTH, S. (1994): McDonaldization: a reply to Ritzer's thesis, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 13, No. 2, Jun 1994, pp. 95-99.
- MCKENNA, R. (1991): Marketing in the Age of Diversity, *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1991, pp. 65-79.
- PINE, B.J. (1993): *Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- POIRIER, C.; REITER, S. (1996): *Supply chain optimization*. San Francisco, Berret-Koehler.
- REJOWSKI, M. (1996): *Turismo e Pesquisa Científica: Pensamento Internacional x Situação Brasileira*, Campinas - SP, Papirus Editora.
- SCHARY, Philip B. (1992): *A Concept of Customer Service*, *Logistics and Transportation Review*, Vol. 28, No. 4, Vancouver, Dez 1992.
- VANTI, A.; ARIMA, C.; KRONMEYER (1999): «O Desenvolvimento de Sistemas de Simulação», *Banco de Dados e de Base de Conhecimentos para Gestão de Negócios. Aplicação no setor de Turismo*. Projeto de Pesquisa, UNISINOS, São Leopoldo.





# Los mecenas del siglo XXI

*Cristina Giménez Elorriaga*

## Introducción

Nos encontramos, en este comienzo de milenio, inmersos en una sociedad en transformación. Los medios de comunicación, la mundialización de la información, la mecanización de muchas tareas domésticas y el aumento del número de personas que disfrutan de gran cantidad de tiempo libre están dando lugar a la aparición de lo que los expertos denominan *la civilización del ocio*. Por el momento, tres grandes campos han encabezado la respuesta a este «tiempo vacío»: el deporte, la solidaridad y, especialmente, la cultura. A finales del siglo XX, las personas empiezan a ser valoradas tanto por el trabajo que desarrollan como por lo que hacen en su tiempo libre. Como afirma Racionero, la producción de bienes materiales está llegando a su límite, y el siglo XXI nos llevará a la producción y el consumo de bienes culturales, ya que estos no requieren recursos irremplazables, ni producen, en principio, ninguna degradación medioambiental. Así, el arte, la música, la investigación, la educación, el deporte y la comunicación social serán los nuevos campos en crecimiento. Este es el nuevo marco del mecenazgo cultural: la cultura como crecimiento personal, como imprescindible revalorización del hombre en un mundo que ofrece increíbles ventajas, pero abre

también carencias de carácter personal y social. La cultura, en fin, como bien necesario y asequible para todos.

## Concepto

¿Es lo mismo patrocinio y mecenazgo? Existen dos puntos de vista al respecto:

1. El mecenazgo se refiere al ámbito cultural y el patrocinio al deportivo.
2. El mecenazgo se mueve por un fin altruista y el patrocinio por el beneficio para el patrocinador.

Según el primer punto de vista, el objeto de nuestro estudio es el mecenazgo; según el segundo, el patrocinio. En ambos casos, es clave la búsqueda de prestigio cultural y reconocimiento social. Aludiremos indistintamente al mecenazgo o al patrocinio cultural como aquellas actuaciones culturales promovidas por sociedades económicas con el fin de promocionar su imagen de marca. No se obtiene, por tanto, una contraprestación económica directa, sino un beneficio de difícil cuantificación en imagen, publicidad, relaciones institucionales, reconocimiento social, etc.

## Antecedentes históricos

Cayo Mecenaz apoyó a artistas como Horacio y Virgilio y se arruinó. Lo hizo, según se relata, para ganar influencia ante el Emperador Augusto. Este es el primero y más antiguo de los modelos de política cultural. Es una forma de patrocinio clásico que está en los orígenes de toda relación entre la sociedad política y los creadores y sobre él se asienta una buena parte de la historia de la cultura. Recordamos señalados mecenas «ayudando» a famosos artistas a lo largo de toda la historia: Miguel Ángel y Boticelli, con los Medici; Rafael y el banquero Chigi; Caravaggio y el banquero genovés Giustiniani; Mozart y el Arzobispo de Salzburgo; Velázquez y Felipe IV, y un largo etcétera. Una de las formas históricamente más importantes de patrocinio y mecenazgo han sido las **asociaciones** y sus organizacio-

nes hermanas, las **fundaciones**. A ellas debemos los orígenes de muchos servicios, como la enseñanza, la asistencia sanitaria y los servicios sociales, que hoy en día damos por descontados. Hoy siguen trabajando en todos los ámbitos imaginables de la humanidad.

## **Panorama actual**

### *La «civilización del ocio»*

Nuestra civilización del ocio, con su nuevo equilibrio entre las actividades de trabajo y las de tiempo libre, supone una revolución cultural y económica. Se persigue un nivel más alto en la pirámide de jerarquías de motivación de Maslow, donde la autorrealización ocupa el último y más alto lugar, una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de logro. Todo indica que se ha producido un aumento en la creación y el consumo de arte. Esto significa que proporciona una cantidad creciente de placer en la población o, en lenguaje económico, una utilidad total mayor. El factor económico cada día aparece más indisolublemente vinculado a la cultura y el ocio. Hoy no es posible eludir el análisis del heterogéneo mundo de la cultura desde su vertiente económica y desde su repercusión en el desarrollo general del país. Como afirma Dumazedier, en la economía actual, con una importante reducción de puestos de trabajo debido a la alta productividad, tenemos que dirigirnos hacia una economía no de pleno empleo sino más bien de «plena actividad», en la que el consumo cultural adquiere mayor importancia. Y, al mismo tiempo, su financiación no puede seguir dependiendo mayoritariamente del Estado. El modelo exclusivamente público de gestión cultural está siendo hoy cuestionado en Europa, lo que hace indispensable buscar nuevas vías de participación social.

### *¿Quiénes son los nuevos mecenas hoy?*

En general, la empresa privada, heredera de una burguesía ilustrada de comerciantes, junto con el Estado en sus niveles cen-

tral, autonómico y local, las fundaciones y otras organizaciones no lucrativas, así como algunas personas económicamente desahogadas. Pero sobre todo las grandes empresas se están convirtiendo en los principales protagonistas del mecenazgo, por una razón muy concreta. Es un eficaz instrumento de comunicación que utiliza el soporte de la cultura para lograr prestigio social. La actividad de mecenazgo interesa objetivamente a la empresa. No es algo filantrópico, ni tiene nada que ver con la caridad. Forma parte de la comunicación de la empresa. La empresa que patrocina mejora su imagen, produce la impresión de ser una organización moderna, al día, accesible y cordial. Y una compañía para la que merece la pena trabajar. ¿Puede desear algo más una empresa en el plano de la imagen? Desde un punto de vista algo más altruista, la empresa devuelve a la comunidad un beneficio que ha obtenido de ella.

El creciente desarrollo del mecenazgo empresarial así concebido propiciará la *superación de la tradicional disociación entre economía y cultura*. Este encuentro necesario entre la creatividad y el público, entre la oferta y la demanda es la dimensión económica de la cultura. En este marco, es esencial la integración del mecenazgo en las reglas ordinarias de la gestión empresarial.

Características de la situación actual:

- a) Auge del tercer sector.
- b) Multiplicación del mecenazgo empresarial.
- c) Algunos modelos internacionales: hay *tres modelos internacionales de mecenazgo cultural* de enorme interés:
  - REINO UNIDO: Business Sponsorship Scheme (BSIS).
  - FRANCIA: CONSEIL SUPÉRIEUR DU MÉCÉNAT CULTUREL.
  - ESTADOS UNIDOS: National Endowment for the Arts (NEA).

## **Nuevo Régimen jurídico-fiscal**

La Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Inte-

rés General, *actualiza y sintetiza* el anteriormente disperso y anticuado régimen tributario de este sector, aportando una esperada seguridad y claridad, y apuesta por otorgar *un mayor y más decisivo apoyo económico* al patrimonio cultural español. La ley trata de *canalizar recursos privados mediante incentivos al patrocinio y mecenazgo*, en un intento de implicar a la sociedad civil en una tarea que en el futuro habrá de asumir de forma creciente.

Se opta por un modelo que, mediante el establecimiento de *incentivos fiscales*, pretende fomentar determinadas actividades de interés general de personas, entidades e instituciones, desde lo puramente benéfico y asistencial hasta lo cultural y artístico, a cambio de liberar de esta tarea a los poderes públicos. La ley *aumenta sustancialmente las ventajas* fiscales para ciertas entidades sin ánimo de lucro: tipo impositivo reducido en el *Impuesto de Sociedades* (10%, frente al 25% general) y exención de *impuestos locales* (Impuesto sobre Bienes Inmuebles e Impuesto sobre Actividades Económicas). Asimismo, se amplía la deducción (20%) en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y en la tributación de las personas jurídicas por las *aportaciones* a estas entidades, y se contemplan otras formas importantes de colaboración empresarial en el fomento de algunas artes.

La nueva Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades, que opera como norma supletoria para los aspectos no regulados, confirma el régimen fiscal *especial* de estas entidades e incluye otro régimen de exención parcial para las entidades no lucrativas que no reúnan todos los requisitos exigidos en la Ley de Fundaciones.

## **Perspectivas de futuro**

### *Tendencias*

1. Preocupación por lo social.
2. Proximidad temática y geográfica de los proyectos con respecto a la actividad productiva de la empresa (Rolex y el reloj de la catedral de León / IBM colabora tecnológicamente con los museos).

3. Búsqueda de comunicación interna con el personal de la empresa (la empresa de energía francesa EDF ha iluminado parte del Louvre y su personal tiene entrada libre al Museo).
4. Un mecenazgo más profesionalizado.
5. Evaluación de los resultados de la acción del mecenazgo respecto a los objetivos a tres niveles: trabajadores, propia empresa y público.
6. Internacionalización del mecenazgo.
7. Emergencia de un mecenazgo profesional con iniciativa por parte de la empresa.
8. Definición profesionalizada de los proyectos a patrocinar.
9. Consecuencias de negocio de una actividad en principio «altruista».

### *Problemas y oportunidades*

Veamos cuales pueden ser los problemas del protagonismo empresarial en la cultura:

- Paulatina dependencia del arte y la cultura del gran capital.
- Incorporación de la cultura a la publicidad comercial.
- El desplazamiento del Estado, en la financiación y fomento de la cultura por las empresas privadas perjudicaría a los sectores sociales menos favorecidos.
- Discontinuidad en el trabajo de la cultura, al depender de fluctuaciones económicas.
- Tendencia a reducir el sector privado al sector empresarial.
- Influencia de los intereses empresariales sobre entidades culturales.

El debate de fondo debe definir cuál es el papel del Estado y de la iniciativa privada en la vida cultural: los recursos económicos aportados y consumidos por cada uno de ellos y las orientaciones prioritarias de la oferta cultural. Existe un peligro concreto que va haciéndose cada vez más evidente: la sociedad se está transformando y se pone de manifiesto la impotencia de nuestras estructuras y nuestras mentalidades dominantes para evitar el adveni-

miento, en el tiempo libre dedicado a las futilidades de una sociedad mediática alterada, de lo que Riesman ha llamado la «multitud solitaria», sin relación con la cultura ni con la sociabilidad. La solución es la educación en todas las edades de la vida, fomentando el autocontrol y el autoconocimiento. Mejorar nuestra inteligencia emocional, como Goleman recomienda. En este marco, *no podemos convertir la cultura en mero objeto de consumo*. Igualmente, hoy disponemos de un acceso masivo a la información y a la cultura, asociado a la expansión y renovación tecnológica. Pero al hilo de este desarrollo, debemos crear las condiciones para que el proceso de concentración e integración de las industrias culturales a nivel internacional no produzca el efecto indeseado de la homogeneización cultural.

## Conclusión

El horizonte del mecenazgo cultural se presenta intenso, dinámico y cambiante. Nuestra polis global tiene grandes retos y oportunidades. El ecosistema cultural tiende a convertirse en nuestra realidad mas viva. La realidad virtual ocupa el espacio del imaginario clásico de tradiciones orales, novelas en papel y cuentos ilustrados y se convierte en cibercultura. Nuestra civilización del siglo XXI es ya una civilización del ocio y de la imagen. ¿Cómo debemos comportarnos ante un cambio tecnológico, social y cultural de tales características? ¿es el autoconocimiento y el desarrollo de la inteligencia emocional la auténtica revolución?

Los poderes económicos, las grandes empresas van a hacer una fuerte apuesta por la cultura en su sentido más amplio y con ello cumplirán el doble objetivo de estar presentes con una imagen positiva y apoyar un objetivo social. Igual que los Medici, igual que los reyes renacentistas, igual que la Iglesia, los poderes del siglo XXI, la empresa y el Estado, pulirán su imagen apoyando sensibilidades varias. **En el tercer milenio, una vez más, la sensibilidad y el poder económico intercambiarán sus energías, contrapuestas y complementarias; el yin y el yang de una cultura global.**

## Bibliografía

- ANDERSEN CONSULTING (1993): *El Patrocinio Empresarial de la Cultura en España*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- CÁNOVAS SÁNCHEZ, F. (1989): «El mecenazgo cultural», en *Economía Industrial*, número mayo - junio.
- CECA (1995): *Obra Social de las Cajas de Ahorros*. Edición CECA. Madrid.
- CECA (1996): *Memoria de la Obra Social*. Edición CECA. Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1997): *El fomento del papel de las asociaciones y fundaciones en Europa*. Editado por la Comisión Europea. Bruselas.
- DOMÍNGUEZ, I. (1989): *Políticas culturales y cultura industrializada*. Tesis Doctoral.
- FUNDACIÓN DE PATRIMONIO HISTÓRICO DE CASTILLA Y LEÓN (1999): *Patrimonio y patrocinio empresarial, una perspectiva europea*. Editado Fundación Patrimonio. Valladolid.
- GARCÍA ROA, J. (1994): *Las Cajas de Ahorros Españolas: cambios recientes, fusiones y otras estrategias de dimensionamiento*. Civitas. Madrid.
- GARRIDO GUZMÁN, J.M. (1996): *La gestión cultural. Cursos*. Editado por Caja Murcia. Murcia.
- GOBIERNO VASCO. Departamento de Educación y Cultura (1983): «Orden del Departamento de Educación y Cultura, de 21 de Octubre de 1983, por la que se crea el Registro de Fundaciones Culturales Privadas y entidades Análogas». Vitoria - Gateiz.
- GRAMPP, W. (1991): *Arte, Inversión y Mecenazgo*. Editorial Ariel. (Serie Económica). Barcelona.
- GUBERN, R. (1996): *Del bisonte a la realidad virtual*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- JUAN DE ANDRÉS (1993): *Mecenazgo y Patrocinio. Las claves del marketing del siglo XXI*. Editorial Editmex. Madrid.
- LÓPEZ YEPES, J. (1973): *Historia urgente de Cajas de Ahorros y Montes Piedad en España*. FIES. Confederación Española de Cajas de Ahorro. Madrid.
- LÓPEZ YEPES, J. (1987): *Repertorio bibliográfico selectivo sobre la Obra Benéfica Social de las Cajas de Ahorros españolas*. Confederación Española de Cajas de Ahorro. Madrid.
- LÓPEZ YEPES, J.; PALACIO BAÑUELOS, F.; SAGREDO FERNÁNDEZ y TITOS MARTÍNEZ, M. (1990): *La obra social de las cajas de ahorros españolas. Orígenes y Evolución histórica*. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid.



- MARTÍNEZ LAFUENTE, A. (1996): *Fundaciones y Mecenazgo*. Editorial Aranzadi. Pamplona.
- MINISTERIO DE CULTURA (1983): «Cultura y Sociedad». Colección; *Cultura y Comunicación*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993): «La cultura en España y su integración en Europa». Colección; *Análisis y Documentos*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1993): *Fundaciones Culturales Privadas*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995): *Cultura y Desarrollo*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- MINISTERIO DE CULTURA (1995): *Puntos Cardinales de la acción cultural en la España de nuestro tiempo*. Editado por el Ministerio de Cultura. Madrid.
- PALACIOS BAÑUELOS, L. (1992): «Las Cajas de Ahorros y el futuro desde su historia». IDEOR. Córdoba.
- PARES M. y MACÍAS (1994): *La nueva Filantropía y la Comunicación Social: Mecenazgo, Fundación y Patrocinio*. Editorial PPU. Barcelona.
- RACIONERO, L. (1983): *Del paro al ocio*. Editorial Anagrama. Barcelona.
- ROS PÉREZ, F. (1996): *Las Cajas de Ahorro en España: Evolución y Régimen Jurídico*. Caja Murcia. Murcia.
- SÁENZ DE MIERA, A: *La hora de la sociedad. Reflexiones sobre la función social de las fundaciones*. Editado por el Centro de Fundaciones. Madrid.
- SALOMON, L. y ANHEIER, H. (1999): *Nuevo Estudio del Sector Emergente*. Editado por la Johns Hopkins University y la Fundación BBV. Madrid.
- SANTOS ORTEGA, M. (1996): «Ley de Patrocinio y Mecenazgo». Editorial SGAE. Madrid.
- UNESCO, Comisión de las Comunidades Europeas, Generalitat de Catalunya (1991): *Simposio Internacional sobre Mecenazgo y Patrocinio Cultural en la Comunidad Europea*. Editado por el Departamento de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- VARIOS AUTORES (1975): *Estudios de Historia de Cajas de Ahorros y Monte Piedad*. FIES. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid.
- VARIOS AUTORES (1990): *La obra social de las Cajas de Ahorros Españolas. Orígenes y Evolución histórica*. Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid.
- VARIOS AUTORES (1993): *El sector no lucrativo en España*. Escuela Libre Editorial. Madrid.

- VILLAFANE, J. (1993): *Gestión estratégica de la imagen de las empresas: Imagen Positiva*. Editorial Pirámide. madrid.
- ZALLO, R. (1992): «El mercado de la cultura». Editorial Garoa. Donostia.
- ZALLO, R. (1995): «Industrias y Políticas Culturales en España y País Vasco». Servicio Editorial de la UPV. Bilbao.

# El cambio político y cultural en la Federación de Atletismo del Reino Unido: de Octopus a Bambi

*John J.Deane y Michelle Callanan*

## **Introducción**

Este análisis crítico utilizará fundamentalmente la metáfora de la cultura y, en menor medida, la metáfora política de Morgan para analizar los cambios fundamentales que han tenido recientemente lugar en las Federaciones de Atletismo del Reino Unido. En particular, el análisis de este caso se centrará en el conflicto entre la AAA (Amateur Athletic Association) y la BAF (British Athletics Federation), y tratará el debate existente entre el mundo deportivo profesional y el aficionado. El rol del cambio cultural se abordará con el establecimiento de una Federación de Atletismo en el Reino Unido. Se responderá a preguntas sobre qué intereses sirve la nueva organización, quién tiene el poder en el nuevo marco y a qué se debe. Y, finalmente, esta presentación abordará la nueva realidad de la Federación de Atletismo del Reino Unido, con dos organizaciones diferentes y distintos trabajos y estilos: una es una compañía seudo comercial, que atiende al deporte de elite y la otra, una estructura tradicional de apoyo al deporte aficionado, tras lo cual se analizará lo que las mantiene juntas para beneficio del deporte.

La metáfora de la cultura desarrollada por Morgan (1998 p.112) es una herramienta útil para la evaluación de la BAF y la AAA. Morgan examina la organización como un fenómeno cultural que cambia en las distintas fases de desarrollo. Morgan analiza la noción de cultura y cómo varía en las distintas sociedades, y aprecia la utilidad que esto puede tener en la comprensión de las diferencias multinacionales en las organizaciones y «los patrones de cultura corporativa y la subcultura entre las organizaciones y dentro de ellas». Finalmente, Morgan analiza cómo se crean y sostienen las culturas y cómo las organizaciones son realidades socialmente construidas.

### **La repercusión de las diferencias culturales entre las Federaciones de Atletismo del Reino Unido**

Las diferencias culturales entre la BAF y su trayectoria hacia el profesionalismo y la AAA y sus raíces en el voluntariado y las agrupaciones de aficionados, fueron las razones fundamentales de la muerte del BAF y el nacimiento de la Federación de Atletismo del Reino Unido. La metáfora de la cultura de Morgan (1997, p. 127) sugiere que las culturas pueden entretenerse o estar fragmentadas y «pueden ejercer una influencia decisiva sobre la capacidad general de las organizaciones para tratar con los desafíos a los que se enfrenta».

Respecto a las federaciones de Atletismo en el Reino Unido, la cultura fragmentada de la organización puede deberse a la falta de habilidad de la BAF para tomar decisiones sin remitirse a la arcaica estructura de comités de la AAA, lo que planteaba constantemente luchas de poder y conflictos entre la AAA y la BAF. Horne (1999) sugiere que Downes y Mackay vieron los temas que rodearon el evento del Budd contra al Decker-Slaney<sup>1</sup> como un punto de inflexión clave para las federaciones deportivas en Gran Bretaña, y se refirieron a éste como la pérdida de la edad de la inocencia:

---

<sup>1</sup> Nota del Editor: Olimpiadas de 1984. Decker, favorita estadounidense, cae tras un roce con la sudafricana, nacionalizada británica, Zole Budd.

«En las federaciones deportivas, durante los primeros diez años de profesionalismo, creció un extraño y arcaico sistema de subvenciones, fundamentalmente debido a la continua actitud del mundo del deporte de pagar grandes sumas de dinero a sus mejores profesionales. Con este sistema de subvención, lo que se recuerda es la calidad de las estrellas deportivas y no su rendimiento real. Los promotores se reúnen para decidir lo que vale un atleta y acuerdan una tarifa con su competidor o su agente antes de reunirse formalmente. Los atletas están presentes para aparecer, no para competir. El valor deportivo comienza, rápidamente, a pervertirse» (Dones y MacKay (1996) p. 18 citado en Horne (1999), p. 34).

De nuevo, la metáfora de la cultura de Morgan puede utilizarse para explicar la posición de que la razón de la confrontación de culturas, y, por tanto, el conflicto entre la BAF y la AAA es que «existen explicaciones históricas razonables sobre por qué se hacen las cosas». Muchos expertos han defendido, en descripciones sobre algunos ejemplos (especialmente Brendan Foster y Macleod del Telegraph), que esta división cultural y, por tanto, su conflicto, estaba imbricado en la estructura de la BAF desde su creación. De hecho, los valores sobre el aficionado ideal se remontan hasta el final de siglo (Hargreaves). Morgan defiende que el politiquero y pasilleo existente en organizaciones como la BAF puede:

«ser la causa del desarrollo de coaliciones sostenidas por unos grupos específicos de valores, y estas coaliciones, a veces se transforman en contraculturas, que se oponen a los valores organizativos de aquellos que están formalmente bajo control.» (Morgan, 1997 p. 130)

Esto es, claramente, lo que sucedió en el caso de la AAA, que se convirtió en una poderosa subcultura que trabajaba contra la trayectoria trazada por Radford<sup>2</sup> para la BAF. La evaluación de Pascoe sobre la situación avala el uso del argumento de Morgan (1998) respecto al desarrollo de la AAA como una subcultura. Pascoe afirma que la AAA es la subcultura dominante en la federación e impide que la organización pueda enfrentarse a la realidad del

---

<sup>2</sup> Nota del Editor: Peter Radford, executive chairman del BAF.

mundo profesional deportivo del siglo XXI. Con la desaparición de la BAF y la realidad del mundo profesional, la metáfora de la cultura que utiliza Morgan para perfilar los cambios a los que se enfrenta IBM pueden aplicarse a la nueva organización de la federación de Atletismo del Reino Unido:

«La organización se ha enfrentado al desafío de reinventarse y reposicionarse a través de nuevas visiones y valores compartidos, que ayudan a movilizar un nuevo estilo de cultura corporativa capaz de enfrentarse a la nueva realidad». (Morgan, 1997 p. 147)

La nueva realidad es el profesionalismo, y Moorcroft considera que a través de un proceso de consulta y de la división de la organización en dos entidades separadas se logrará el desarrollo de una nueva cultura corporativa para las federaciones deportivas del RU. Pearce (1999), describió la nueva cultura de la Federación de Atletismo del RU como un Bambi, lleno de entusiasmo por la vida y dispuesto a crecer y a lograr todo su potencial frente a la antigua BAF, a la que describió como un «pulpo descerebrado» sin autocontrol o capacidad para tomar decisiones. Está claro que David Moorcroft, quién dirigió el mayor proceso de consulta jamás desarrollado en ningún club deportivo británico, quería garantizar que los nuevos valores de la Federación de Atletismo del Reino Unido fueran compartidos por TODOS. Moorcroft consideró que esos valores eran la apertura, la transparencia, unas líneas claras de responsabilidad y una división clara entre las líneas profesionales y de aficionados y entre el nivel básico del deporte y los deportistas de elite. Este proceso de cambio avala el trabajo de Hinings et al (1986).

Para David Moorcroft y David Hemery es importante reconocer que la nueva cultura y los valores compartidos de la Federación de Atletismo del Reino Unido, tal y como destaca Morgan (1997) supone una «entidad en constante evolución» y no de una práctica de control como Radford creía para la BAF.

## Aspectos Estructurales

Macleod (1997) defiende que el conflicto de valores se basa en la estructura de comité, que ha limitado el progreso del deporte. El

deporte no podía avanzar porque la sección profesional y aficionada estaban demasiado entrelazadas para la realidad deportiva del nuevo milenio. Macleod sugirió que en lo que respecta a hacer avanzar el deporte, la AAA estaba más centrada en recordar los «buenos tiempos pasados» que en enfrentarse a la realidad «profesional» dentro del deporte.

Respecto a la referencia de Morgan de la importancia simbólica en términos de la cultura dentro la BAF, ésta tenía:

«Una estructura muy poco manejable, con 60 poderosos consejos, formados fundamentalmente por oficiales honorarios que concedían su tiempo voluntariamente. No existen unos criterios claros para la toma de decisiones. Si tuviera que describir la cultura de la BAF como la de un animal físico, diría que se parece a un pulpo descerebrado». (Pearce 13 julio 1999)

Pearce (1999) destaca que la nueva estructura del RU ha separado del mundo del deporte los elementos amateurs de los profesionales y han centralizado el proceso de toma de decisiones. La AAA, dentro de la estructura de la BAF, ha ejercido un control para influir en lo que Morgan considera como las premisas de la toma de decisiones:

«Influyendo en las premisas de las decisiones, uno puede controlar los cimientos del proceso de toma de decisiones evitando que se tomen algunas decisiones cruciales y fomentando otras que uno desea que se cumplan realmente... Muchos de estos “controles” son culturales en el sentido de que se construyen según hipótesis, creencias y prácticas sobre “quiénes somos” y «cómo hacemos las cosas por aquí». (Morgan, 1997 p. 178)

La nueva estructura de la Federación de Atletismo del RU asegura que el elemento amateur / voluntario del deporte, personificado por la AAA, ya no debe ser el motor de las decisiones que afectan al cuerpo profesional. El deporte ha sido dividido en términos de políticas de rendimiento, desarrollo y competición de entre 6 y 10 miembros. La clave de los nombramientos es la competencia y el Consejero Delegado está controlado por un Consejo de 3 o 4 personas honorarias, que no detentan otro puesto en el mundo del deporte y son elegidos a través de los clubes. Esta nueva estructura simplificada está descrita en el documento que describe la nueva

estructura propuesta titulada «Un nuevo futuro para la Federación de Atletismo en el RU» en la que se afirma que, en total, las Federaciones de Atletismo del RU podrían incorporar 80 puestos en grupos pequeños, de menos de 10 personas cada uno. Esto presenta un contraste frente al antiguo BAF, que incorporaba más de 250 puestos entre sus comisiones, comités, consejos y consejos de dirección y que, a menudo, operaban en grupos de 20 a 30 personas (llegando a 64 en el caso del consejo de BAF).

## El futuro

La metáfora de la cultura de Morgan ha sido útil a la hora de desenmarañar los complejos cambios a los que se enfrenta el atletismo en el RU. En concreto, tal y como se ha afirmado al principio una cultura fragmentada puede tener una tremenda repercusión en los desafíos a los que se enfrenta la organización. El primer examen al que se enfrenta la Federación de Atletismo del RU es el tema actual de las drogas (*dopping*).

El nuevo consejero delegado David Moorcroft, anunció en una entrevista en directo en la BBC el 25 de julio de 1999 después del campeonato mundial y los Campeonatos de la AAA en Birmingham, que para garantizar que el deporte no esté en bancarrota con situaciones presentes o futuras similares al caso Modhal, el gobierno debería establecer un organismo independiente para tratar con los aspectos disciplinarios. Moorcroft argumenta que el organismo regulador no tiene potestad respecto a los mecanismos de prueba y no debe, por tanto, ser responsable de las deficiencias en dicho proceso.

Moorcroft ha sugerido que el establecimiento de una Federación de Atletismo del Reino Unido establecerá una nueva pauta de apertura y honradez de ahora en adelante. Sin embargo, la Federación de Atletismo del Reino Unido parece haber suspendido su primer examen debido al escándalo provocado por la situación actual de recurrentes escándalos por drogas. Bose (1999) afirma que la Federación de Atletismo del Reino Unido ha desarrollado una mentalidad de «bloqueo» respecto a la crisis actual y sugiere que la política *antidopping* de la federación de Atletismo del Reino



Unido está en peligro de caer en descrédito y que se requiere una acción urgente para restaurar la fe del público en los atletas británicos.

El 7 de octubre, en el programa deportivo Inside Edge Radio 5, la Federación de Atletismo del Reino Unido fue criticada por el antiguo Consejero Delegado de la BAF Peter Radford, por la forma en la que se estaba tratando el tema de drogas con el organismo regulador. David Sparkes, Consejero Delegado de la Asociación Amateur de Natación se mostró en acuerdo con Radford a la hora de destacar la necesidad de que un atleta sea el responsable de demostrar su inocencia. David Moorcroft defendió que la Federación de Atletismo del Reino Unido como organismo regulador, necesita considerar inocente al atleta antes de que se pruebe su culpabilidad y que el deporte tiene que garantizar la confidencialidad del atleta.

## Bibliografía

- ABRAMS, J. et al (1995): *Leading the Way-Organisational Change in National Governing Bodies of Sport*, Leeds Metropolitan University.
- ABRAMS, J. & TALBOT, M. (1995): *Organisational Change and Sports Governing Bodies - A review of the literature*.
- AMIS, J. et al (1995) «The structural antecedents of conflict in voluntary sports organisations», *Leisure Studies* 14 pp.1-16
- BINFIELD, J. (1993): *Sport, Culture and Politics* Sheffield Academic Press.
- BOSE, M. (1997): «Brasher registers protest at “selfish” grassroots clubs». *Electronic Telegraph* 15<sup>th</sup> October 1997.
- BOSE, M. (1999): «Athletics: UK Athletics in “cover up” claim over nine positive drugs tests». *Electronic Telegraph* 30<sup>th</sup> September 1999.
- BROWN, A. (1998): *Organisational Culture* FT and Pitman Publishing.
- BUCHANAN, D. A. & HUCZYNSKI, A. (1985): *Organisational Behaviour An Introductory Text* London: Prentice Hall International.
- DOWNES, S. (1999): «When the British Athletics Federation sacked Andy Norman in 1994, it looked like one of the most influential and unscrupulous men sport had finally stepped outside his lane. Three years on, he is up-and-running again, but is he still on the wrong side of the track?», *Inside Sport* November 1999, pp. 31-41.
- DOWNES, S. & MACKAY, D. (1996): *Running Scared - How Athletics Lost Its Innocence* Edinburgh Mainstream Publishing Projects.

- ENGLISH SPORTS COUNCIL (1994): «Young people and sport - athletics», London.
- GRANT, D. (1996): *Metaphor and Organisations*, Sage.
- HALL, W. (1995): *Managing Cultures*, Wiley.
- HANDY, C. (1995): *Understanding Organisations*, Harmondsworth Penguin.
- HARGREAVES, J. (1986): *Sport, Power and Culture*, Polity Press.
- HAYWARD, P. (1999): «Smith Embarks on a Quest to clean up sport», *Electronic Telegraph* 29<sup>th</sup> January 1999.
- HININGS et al (1996): «Values and organisational structure», *Journal of Sport Management*.
- HOFSTEDE, G. (1991): *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw Hill.
- HORNE et al (1999): *Understanding Sport An Introduction to the Sociological and Cultural Analysis of Sport*, Spon.
- KEYNOTE (1996): «UK Sports Market», *Market Review*l.
- KILKULIS, et al (1989): «A structural Taxonomy of amateur sport organisations», *Journal of Sports Management* 3, 129-150.
- KNIGHT, M. (1997): «Athletics: Moorcroft “devastated” as BAF reveals cash crisis», *Electronic Telegraph* 15<sup>th</sup> October 1997.
- KNIGHT, T.(1998): «Athletes stay in the running despite deficit», *Electronic Telegraph* March 11th 1998, p.41.
- LEISURE CONSULTANTS (1997): «Leisure Forecasts - Leisure Away From The Home 1993-1997», 1997. Vol 2.
- LOVESEY, P. (1979): *The Official Centenary History of the Amateur Athletic Association*, London Guinness Superlatives Ltd.
- MACLEOD, I. (1997): «Ward hits out at BAF as contract is ended», *Electronic Telegraph* 3<sup>rd</sup> January 1997.
- MACLEOD, I (1997): «Athletics: Foster ready to ‘go for Radford’s job», *Electronic Telegraph* 20<sup>th</sup> January 1997.
- MACLEOD, I (1997): «Athletics; Foster demands change for a sport “beyond repair”», *Electronic Telegraph* 21<sup>st</sup> January 1997.
- MACLEOD, I. (1997): «Athletics: Johnson may compete in Britain this summer», *Electronic Telegraph* 29<sup>th</sup> Jan 1997.
- MACLEOD, I. (1997): «Athletic: Moorcroft ready to bind wounds», *Electronic Telegraph* 18<sup>th</sup> July 1997.
- MACFARLANE, N. & HERD, M. (1986): *Sport and Politics - A World Divided*, London Collins.
- MILLER, D. (1997): «Brasher just the man to sort out this unholy mess» *Electronic Telegraph* 15<sup>th</sup> October 1997.
- MORGAN, G. (1997): *Images of Organisation*, Sage.

- MORGAN, G. (1997): *Imaginization*, Sage.
- MULLINS, D.J. (1996): *Management and Organisational Behaviour* (4th Ed), London, Pitman.
- PASCOE, A. (1995): Presentation to BAF regarding the promotion of the sport July 1995.
- PEARCE, J. (1999): UK Athletics Media Officer Interview 13th July.
- PFEFFER, J. (1992): *Managing with Power*, Harvard Business School.
- PHEYSEY, D.C. (1993): *Organisational Cultures - Types and Transformations*, London, Routedledge.
- ROWBOTTOM, M. (1998): «World Athletics Championships: Better funding can turn silver into gold», *The Independent* August 12th 1998, p. 20.
- UK Athletics 1998 Emerging Proposals - A Way Forward for British Athletics.



# El ocio del trabajador en las empresas modernas

*Humberto Luís de Deus Inácio y Ana Márcia Silva*

## **Introducción**

El trabajo en los modelos toyotistas continúa estando alejado de su generador tal como en la época de Taylor y Ford. Así este «nuevo» trabajo continua generando la misma insatisfacción y alienación del trabajo tradicional. Por ello, el ocio repite en esta época de modernización los mismos papeles que tenía desde el inicio hasta mediados de siglo.

«Los programas más recientes del ocio en las empresas, reflejan con más nitidez la vinculación del ocio como compensación y recuperación del trabajador, y la empresa que ofrece servicios de ocio a los trabajadores acaba por extender sus efectos a otros ambitos de la vida de los individuos, contribuyendo de este modo a esa nueva versión del capitalismo: el capitalismo humanizado». (Padilha, 1995: 67-8)

Así, las industrias se modificaron, los moldes de producción no son los mismos. Hay diferencias muy significativas entre el trabajador moderno y el operario tradicional. Todo esto nos lleva a pensar que el ocio del trabajador también ha cambiado. Vamos a exponer cuatro puntos los cuales van más allá de los papeles tradicionales:

1. calidad de vida en el trabajo,
2. implicación,
3. espíritu de equipo,
4. técnica.

## **Calidad de vida en el trabajo**

La calidad de vida en el trabajo (CVT) es un movimiento nuevo, que parte de un proceso amplio de cambios macroestructurales, en el cual se incluyen las innovaciones tecnológicas y de gestión del grupo, la formación de bloques económicos, nuevas relaciones entre el capital y el trabajo, etc. En el caso específico de las empresas la CVT pasa inexorablemente, por la búsqueda de más calidad en el producto y mayor productividad. Además los certificados internacionales de calidad sólo son concedidos a las empresas que presentan índices mínimos de CVT. Para que esto se haga efectivo las empresas son obligadas a invertir para satisfacer las necesidades básicas de los empleados, en la utilización y perfeccionamiento del potencial individual y en la mejora estructural de la organización de la empresa, y consecuentemente de sus cargos.

Entre los beneficios obtenidos aparecen la asistencia médica y odontológica, vales de transporte y alimentación y las posibilidades de ocio en clubes o asociaciones de clase. No podemos perder de vista que:

«todo lo que se hiciera en favor del empleado está relacionado con la productividad (...) no es sólo una cuestión de ética con el empleado, sino una cuestión de desarrollo de los recursos humanos como factor de progreso.» (Daminelli, 1995: 153).

## **La implicación del trabajador**

La implicación del trabajador es la meta que viene siendo buscada por todas las teorías de administración de empresas, desde Taylor pasando por la Escuela de Relaciones Humanas hasta el Toyotismo. Involucrar al trabajador implica enmascarar el conflicto entre capital y trabajo, a través de hábiles políticas que buscan que

el trabajador sienta como suyos los intereses que en realidad son de la empresa. Sobre este respecto se pronuncia así Antunes:

«...buscando nuevos patrones de gestión de la fuerza del trabajo, los Círculos de Control de Calidad (CCC's), la gestión participativa, la búsqueda de la Calidad Total, son expresiones visibles no sólo en Japón (...) el Toyotismo penetra, se mezcla, o mismamente substituye el patrón Fordista dominante (...). Derechos y conquistas históricas del trabajador son sustituidas y eliminadas del mundo de la producción. Se disminuye (el Toyotismo) o mezcla dependiendo de la intensidad, el despotismo Taylorista por la participación dentro del orden y del universo de la empresa, por la manipulación.» (Antunes, 1995:16).

Así, de este modo, la empresa modernizada, busca nuevos y más intensos mecanismos de involucrar al trabajador. Uno de ellos es la oferta de ocio resumiéndose en la participación en equipos de deportes que representan a la empresa en competiciones externas; en actividades sociales y artísticas que no sólo involucran al trabajador, sino que además a su familia creando un diálogo entre el empleado y sus familiares de manera que la imagen de la empresa se beneficie en torno al múltiple universo social que rodea al empleado, extrapolándose a la persona del trabajador como miembro de familia de empresa, que es inculcada en el trabajador y por él asumida al poder participar de las actividades ofrecidas, al generarse en torno de la vida del trabajador una participación social que acontece fuera de su lugar de trabajo pero que sin embargo se lleva a cabo en locales que también pertenecen al patrimonio de la empresa, tales como los clubes y asociaciones, pudiéndose dar lugar al patrocinio por parte de la empresa, de equipos deportivos de nivel profesional quienes exhiban el nombre de la empresa transformando a los empleados en aficionados<sup>1</sup>, o en incentivos del tipo «viaje de incentivo» que tienen como objeto

---

<sup>1</sup> El ocio puede ser vivido o asistido. La asistencia a los espetáculos, sean ellos artísticos o deportivos una vez observadas las categorías determinantes del ocio, pueden configurarse como tal. Ser aficionado de un equipo de la empresa en la cual se trabaja puede ser, para el trabajador una especie de ocio. Mas, debido a los intereses de la empresa en la actividad, o sea, el hecho del trabajador asociado involucrarse existe un fuerte elamamiento al *marketing*, preferimos optar por decir que esta seria una actividad típica del ocio abstrato.

«alcanzar mayores resultados, aunque poniendo al interesado de señuelo un sueño que nunca podrá adquirir con recursos propios». (Hue, 1992:11)

El viaje de incentivo permite disfrutar de momentos de ocio diferentes y emocionantes (Hue, 1992), provocando la implicación del trabajador, a través de fuertes efectos residuales y la generación de estatus. Otra forma de implicación del trabajador es la conmemoración de fechas festivas, como el Día del Trabajo, Pascua, Día de los niños, de las madres y padres, navidad, etc. Este tipo de conmemoración puede variar desde un simple encuentro de empleados en el propio local de trabajo, hasta el patrocinio de grandes fiestas, sólo para el trabajador o para toda su familia. Así podemos citar la consecución de actividades, principalmente las deportivas, donde los funcionarios de rangos diferentes participan de un mismo equipo. Esto acaba generando un vínculo entre los empleados que difícilmente se establecería regularmente a partir del ambiente de trabajo.

### **Espíritu de equipo-espíritu de trabajo**

La tercera forma que presentamos para justificar el ocio en la empresa modernizada es el «espíritu de equipo». La cinta transportadora típica del Fordismo es sustituida, en la producción flexible, por islas o células de fabricación. En estas «islas» un equipo de trabajadores debe cumplir cierto número de tareas en un espacio de tiempo preestablecido. Existe una cierta autonomía en cuanto a la forma de ejecución de las tareas, pero tal autonomía se enfrenta con la necesidad de cumplir tareas que proporcionen soporte a las otras islas de fabricación, así esta se alimenta de una ansiedad por producir más y más, debido a los premios e incentivos que las empresas fijan provocando una competencia entre las células. Según Marcuse:

«Es generalmente aceptado que los movimientos interdependientes realizados por un grupo de personas que siguen el patrón rítmico proporcionen satisfacción suficiente independientemente de lo que está hecho por medio de movimientos aislados: u el observador sociológico cree que eso es una razón para la crea-



ción gradual de un “clima general” más favorable tanto a la producción como a ciertos tipos importantes de satisfacción humana. El habla del “aumento del fuerte sentimiento de grupo en cada equipo”». (Marcuse, 1982:44).

La producción flexible consiguió, mismamente que hubiese la voluntad de hablar sobre el «espíritu de equipo», llevarlo a cabo. En las islas de fabricación sistemáticamente, se establece el sentimiento de cooperación y ayuda entre sus miembros. El equipo como un todo, es responsable por la producción: si un miembro del grupo falla, todos son advertidos, si la isla alcanza los índices exigidos o los supera, todos son premiados. De este modo, además del espíritu de equipo, la empresa consigue también llevar a cabo una forma de control interno entre los miembros de una misma isla de fabricación y además entre estas. Así la empresa habrá de buscar todas las formas posibles para promover el espíritu de equipo en el trabajador y, una de estas con seguridad, es el ocio. Otra vez las actividades deportivas colaboran con tal proceso. Las características y valores del deporte formal son transferibles para los que la practican. La competencia entre los equipos y la colaboración entre los miembros de un mismo equipo para superar los otros son características típicas del deporte. Al instituirse, en las empresas, la competición entre las islas de manufactura o entre los sectores o departamentos, el mismo espíritu de equipo creado durante el ocio promovido por la empresa se instala, logrando de este modo un aumento en la producción y una exploración cada vez mayor de la fuerza de trabajo. Así, el espíritu de equipo trasciende más allá de las islas de manufactura o de los sectores, llegando a contagiar a toda la fábrica. Nuevamente, la formación de equipos de trabajadores que representen la empresa en eventos externos, o a través del patrocinio de equipos profesionales transforma los trabajadores en atletas o hinchas, intensificando el sentimiento de los miembros de una gran equipo: la empresa. Para ser atleta es necesario jugar en equipo: una piña sólo es oída cuando está formada por muchas voces. Los trabajadores, siendo el verdadero motor de la productividad y de los beneficios de la empresa, son impersonalizados y se omite su reconocimiento, en favor del empresario, de las «medallas» que se cuelgan a este a costa de los trabajadores, y todo esto redundando en una mayor productividad y mayor lucro por el aumento de la valía.

## La Técnica: el mejor medio de producir más técnica

La técnica, al servicio de un determinado sistema, impone acciones y necesidades, las cuales llevan a las personas a asumir comportamientos y deseos como suyos, colaborando para la perpetuación y desarrollo del mismo sistema. Hay indicadores de que las técnicas utilizadas en las prácticas deportivas durante el tiempo disponible, son transferidas al trabajo cotidiano. De esta forma, al desarrollar estas técnicas en el tiempo disponible, a través de la oferta de ocio, puede constituirse en una inversión más fácil y económica que invertir en cursillos y en la cualificación del trabajador, además de desarrollar en él comportamientos estereotipados. Según Marx:

«el capital echa por tierra todos los impedimentos legales y extra-económicos que dificultan su libertad de movimiento entre las diferentes esferas de producción». (Marx, 1985:80)

Para Silva tal proceso se expande más allá de la fábrica inmiscuyéndose en la vida cotidiana de los sujetos (Silva, 1991). El deporte espectáculo mercadeado es citado como un ejemplo de ese proceso a través de la tecnificación de los gestos, los cambios de las normas, las investigaciones en el sentido de alcanzar mayor productividad en la actividad deportiva y el desarrollo de accesorios. Es cierta por lo que se conoce hoy, la importancia de la tecnología y de la técnica en el rendimiento deportivo. Creemos que, también en el ocio, este proceso se concretiza. Santos dice que la técnica es la forma por la cual se da la relación entre el hombre y el medio y que

«los sistemas técnicos tratan con las formas de relacionar los hombres entre ellos.» (Santos, M., 1996:141).

Pero destaca que, a pesar de ser un elemento importante para explicar la sociedad,

«...la técnica sólo no explica nada.» (Santos, M., 1996:38).

Marcuse acepta esta idea al decir que sólo se comprende el verdadero significado de la técnica al percibirse en cuanto que ella contribuye a la dominación y a la enajenación de los hombres por los hombres. Según el autor, el desarrollo de las capacidades intelectuales y materiales (técnicas y tecnología) están en un nivel jamás alcanzado,

«lo que significa que el alcance de el dominio de la sociedad sobre los individuos es muchísimo mayor que anteriormente».  
(Marcuse, 1982:14)

Para estos autores, a partir de la universalización de las técnicas, acontece una circunscripción cultural, proyección de una totalidad histórica que se mueve sobre una misma lógica de la dominación, ampliándose a todos los dominios de la actividad humana, incluso el ocio y el trabajo. Marcuse destaca, con un cierto determinismo, el carácter instrumental de la técnica, que acaba por convertirse en una

«... forma de control y dominación social.» (Marcuse, 1982:153).

El deporte, como contenido predominante del ocio en la empresa, actúa en el mismo sentido. Santos dice que

«el espacio está formado por objetos técnicos (...) que en él permanecen como autoridades para hacer esto o aquello, de esta o de aquella forma, en este o aquél ritmo, siguiendo esta o aquella dirección.» (Santos, 1996: 141).

De la manera que el ocio-empresa es desarrollado normalmente en espacios determinados (las cuerdas polideportivas, gimnasios, etc.) dentro de las asociaciones clasistas colabora con el proceso de desarrollo de deseos represivos y con la interiorización de las técnicas. Además de eso

«el deporte sirve a la capacitación y manutención en el desempeño corporal (...) reexplorado en el proceso de trabajo».  
(Lenke, 1990:152).

El comportamiento en el deporte, subyugado a las normas y espacios, así como la obligación de un desempeño sirve de modelo para un comportamiento general<sup>2</sup>. Eso es debido a que el deporte es la exposición más clara y concentrada de los principios fundamentales de esa sociedad: los gestos son expropiados de sus autores: deben ser conforme dictan los preceptos de la Biomecánica, de la Física, de la Cinesiología. Los valores perseguidos son los de la competición y sobrepujanza. La creatividad requerida en el mundo

---

<sup>2</sup> Según ADAM, citado por Lenke, *op. cit.*

del trabajo moderno sólo vale si va en la dirección de más productividad. Las leyes (normas) son elaboradas por personas extrañas y controladas por jueces (árbitros). De esta forma, los valores y técnicas adquiridas del ocio tecnificado se transfieren para el mundo del trabajo. Hoy, en los países desarrollados, el control social es dado por una gran oferta de mercaderías, de servicios y de ocio. La concesión de libertades es hecha donde estas fortalecen la represión. Habermas dice que

«el control indirecto mediante estímulos condicionados aumentó sobre todo en los campos de la libertad aparentemente subjetiva (comportamiento electoral, consumo y tiempo libre)». (Habermas, 1987:75-6)

El trabajador en su ocio obedece normas, repite gestos, busca altos rendimientos sin cuestionarlos o reflexionar sobre ellos, como consecuencia de ello se transfieren esas normas, gestos y objetivos hacia el mundo del trabajo.

## Observaciones finales

El ocio ofrecido por las empresas a sus empleados ha sido señalado por los trabajos críticos, con características utilitaristas. Se deben por tanto, buscar alternativas que posibiliten al trabajador ser consciente de su tiempo disponible y ocuparlo con lo que el ocio-empresa lazer-empresa le posibilite. Por tanto, los sindicatos, las ONG's, las universidades, todas las instituciones involucradas en el cambio de valores, diferentes de los vigentes, deben emprender esfuerzos y posibilitar al trabajador crear y experimentar un ocio transformador siempre en dirección de una sociedad más justa, solidaria y fraterna.

## Bibliografía

ANTUNES, R. (1995): *Adeus ao trabalho? ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas.

- DAMINELLI, M. (1995): «Reflexões sobre cultura e lazer na empresa», en MARCELLINO (org.). *Lazer: formação e atuação profissional*. Campinas: Papyrus, 1995. 149-60.
- HABERMAS, J. (1987). *Técnica e ciência como ideologia*. Lisboa: Edições 70.
- HUE, J-F. (1992): «Viagem de incentivo - uma poderosa ferramenta de marketing», *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 32 (5), nov-dez, 1992. 6-15.
- LENKE, H. (1990): *Razão pragmática: a filosofia entre a ciência e a práxis*. Rio: Tempo Brasileiro.
- MARCUSE, H. (1982): *A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional*. Rio: Zahar Editores, 6.<sup>a</sup> edição.
- MARX, K. (1985). *Capítulo VI (inédito de O capital)*. São Paulo: Moraes.
- PADILHA, V. (1995): *Tempo livre e racionalidade econômica: um par im-perfeito*. Dissertação de Mestrado, Unicamp, mimeo.
- SANTOS, M. (1996): *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo.



# Calidad en el Servicio y su repercusión en la fidelidad de los clientes entre los receptores de viajes de incentivos a Islas Fiji y Kenia

*Stuart Cottrell, Kelly S. Bricker*

## **Introducción**

Para poder proporcionar un excelente servicio al cliente y garantizar la satisfacción del cliente, se necesita un compromiso por parte de la dirección, los supervisores y los empleados que están cara al público con el fin de mantener una poderosa filosofía empresarial orientada a la calidad en el servicio. La habilidad para controlar las herramientas necesarias que ofrezcan un servicio excelente y satisfagan al cliente lleva a obtener una ventaja competitiva en el Mercado actual. En palabras de Tschohl (1996) Presidente del Instituto de Calidad en el Servicio, un servicio de calidad «es una herramienta estratégica de marketing necesaria para ayudar a las organizaciones a construir cuota de mercado y presencia de mercado». Además, afirma que « todo aquello que es necesario para convencer a los clientes de que están recibiendo un servicio de calidad es Calidad en el Servicio». Cuando una empresa entiende las expectativas de sus clientes y ofrece un servicio que no sólo las cumple sino que las supera absolutamente siempre, puede alegar

que está ofreciendo una calidad excepcional del servicio (Instituto de Calidad en el Servicio, 1996).

Un servicio excepcional ayuda a obtener una continuidad en los clientes, a atraer a más clientes y a desarrollar una fidelidad para el futuro. Muchas empresas obtienen la mayoría de sus operaciones mediante referencias de terceros y a través de operaciones repetidas consiguiendo la fidelidad de los clientes (Instituto de Calidad en el Servicio 1996). Este estudio aborda la capacidad de las compañías que organizan viajes de incentivos para desarrollar una fidelidad entre sus clientes.

Las características del servicio, contempladas como la diferencia entre productos tangibles (por ejemplo la calidad de un servicio de ocio-el bote) y productos intangibles (la experiencia en viajes) incluyen la intangibilidad, heterogeneidad, indisolubilidad y caducidad. La intangibilidad se refiere a un servicio como algo que no puede ser contado, medido, inventariado o testado por adelantado. Este concepto está basado en los sentimientos, actitudes, expectativas y percepciones individuales. La heterogeneidad en el servicio se refiere al nivel del rendimiento del servicio que varía de cliente a cliente, día tras día, y que, de nuevo, depende de expectativas y percepciones individuales. La indisolubilidad se refiere a que la producción y consumo de un servicio debe suceder simultáneamente, lo que destaca, por tanto, su aplicación en una experiencia de viaje de incentivos. La caducidad se refiere a los servicios que no pueden guardarse (retenerse) porque los servicios son rendimientos que no pueden almacenarse (Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1994). Existen varios temas subyacentes que están relacionados con la calidad en el servicio. A los clientes les resulta más difícil evaluar la calidad del servicio que la calidad del producto. Las percepciones del servicio de calidad se generan con la comparación entre las expectativas del consumidor y la realidad del servicio ofrecido. Las evaluaciones de calidad no se efectúan sólo sobre el resultado de un servicio, sino que también incluyen una evaluación sobre el proceso, la forma en que se entrega el servicio. Incorporada como parte de la experiencia de viaje de incentivos, la reflexión sobre la preparación, anticipación, expectativas, experiencia real y rememoración de la experiencia suponen parte del proceso de la entrega del servicio.



Lewis y Booms (1983), definen la calidad en el servicio como una evaluación sobre la relación entre el servicio ofrecido y las expectativas de los clientes. Se han realizado muchas investigaciones que examinan el tema de la satisfacción del cliente, que es el resultado de preocuparse del servicio que se le presta y su calidad. Mientras el debate sobre si un servicio de calidad prima sobre el servicio al cliente o viceversa, aspecto que está relacionado con el desfase entre las expectativas y el rendimiento, en la presente comunicación no abordamos este tema (Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1988; Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1994; Cronin and Taylor, 1992; Teas, 1993), pero abundan los estudios de mercado que apoyan la superioridad de las medidas de rendimiento basadas en la calidad en el servicio como la mejor medida de todas (Cronin & Taylor, 1992; Parasuraman, Zeithaml, y Berry 1994). La hipótesis de que las expectativas y el rendimiento deben estar relacionados para determinar la calidad en el servicio no han sido avaladas en pasadas investigaciones. Los indicadores basados en el rendimiento han demostrado ser mejores indicadores de un servicio de calidad en los estudios de mercado. Dentro del contexto de recreación y gestión de parques, Crompton y Mackay (1989) combinaron los conceptos de calidad del servicio con criterios de satisfacción de cliente. A través de los trabajos previos de Parasuraman et al. (1985), la calidad del servicio se ha utilizado como el resultado de las comparaciones entre las expectativas sobre el servicio y sus resultados. Crompton y MacKay (1989) especulan que unos resultados repetidos de gran calidad en el servicio puede generar unas percepciones sobre una gran calidad de servicio, y que la calidad de los servicios de recreación puede mejorar a través de este tipo de evaluación y revisión. Y ambos autores retomaron de nuevo este tema afirmando que la medición de las expectativas y percepciones de la calidad no eran suficientes para determinar la satisfacción, pero que la importancia de los atributos individuales debe identificarse para que las prácticas y recursos de gestión puedan realizarse adecuadamente. Además, señalan que la comprensión de la importancia de los atributos individuales de los consumidores se ha documentado ampliamente en los estudios de mercado (Gronroos 1983; Parasuraman, Zeithaml, & Berry 1985 & 1988).

La comparación entre las clasificaciones sobre la importancia y el rendimiento ha sido utilizada para identificar los cambios en las preguntas sobre las experiencias en servicios recreativos y para evaluar la satisfacción en los estudios de ocio (Martilla & James 1977; Guadagnolo 1985; Havitz, Twynam & DeLorenzo 1991; Cottrell & Graefe 1991; Hollenhorst, Olson & Fortney 1992; Hammit, Bixler & Noe 1996). Para poder puntuar la calidad en el servicio, en este estudio se formularon preguntas sobre la importancia-rendimiento como indicadores de la satisfacción del cliente, a los receptores de viajes de incentivos a Islas Fiji y Kenia.

### **Antecedentes de los Viajes por Incentivos**

El sector de los viajes por incentivos puede calcularse en más de 17.000 millones de dólares estadounidenses y se estima que esta cifra se triplicará para el año 2005 (Shinew & Backman, 1995). Los viajes de incentivos se han utilizado para: 1-gratificar al personal de ventas; 2-como un paquete de valor añadido, para beneficio de los compradores de un determinado producto o servicio. Este estudio analizaba un producto de viaje de incentivo de «valor añadido».

En otoño de 1996, una agencia de viajes de aventuras ubicada en la costa oeste, organizó dos experiencias de viajes de incentivos a Islas Fiji y Kenia para dos emisoras de radio en San Francisco, California y Detroit, Michigan. Los participantes recibieron este viaje como parte de un programa de «valor añadido» unido a la promoción de ventas de publicidad en radio. Los participantes eran conscientes de que al contratar una cantidad predeterminada de publicidad, podrían beneficiarse de los viajes identificados como Islas Fiji (para los participantes en San Francisco) o Kenia (para los participantes de Detroit). Las actividades y elementos específicos del viaje fueron expuestos en unos paquetes de venta previos al viaje y enviados a todos los clientes potenciales (Bricker et. al. 1997). A través de una experiencia en viajes única, las emisoras de radio pretendían mejorar las relaciones profesionales entre el personal de ventas y sus clientes (Cottrell y Bricker, 1996, Cottrell et al., 1997) En esencia, los objetivos principales de los viajes de incentivos eran la creación de una fidelidad en los clientes y aumentar las ven-

tas de publicidad por radio durante los típicos períodos bajos (generalmente en el último trimestre del año).

A continuación, presentamos un resumen del programa de incentivos incluido en este estudio:

En Octubre de 1996, una compañía de viajes de aventura, ubicada en California, organizó un viaje de incentivos a Fiji para una empresa de San Francisco. Al ser un viaje de aventura de baja o moderada intensidad, los 32 participantes pasaron 3 noches en unos hoteles de lujo en Viti Levu (la isla más grande de las islas Fiji) y 3 noches en la Isla Castawy, una isla privada en la que descansar y relajarse. Por esta ruta navegaron el Capitan Cook en su expedición por las Islas del Sur del Pacífico y el Capitan Bligh cuando fue exilado tras el famoso incidente del «Motín del Bounty». Un mes más tarde, la misma Agencia de Viajes organizó un viaje de incentivos a Kenia para una emisora de radio ubicada en Detroit para casi 70 participantes. El viaje incluía 4 días observando la espectacular fauna de Africa. Durante este tiempo entre elefantes, leones y cebras, los participantes disfrutaron de la oportunidad de visitar aldeas remotas, canoas o montar en camello. Se ofrecían safaris tres veces al día: por la mañana, al mediodía y al atardecer. El viaje terminaba con dos días en Mount Kenia Safari Club, donde los participantes tenían la posibilidad de ir en canoa, jugar al golf, montar a caballo, nadar y hacer compras. (Bricker et. al., 1997, p. 119)

## **Objetivo del Estudio**

Debido a esta situación única en la que los participantes recibían información previa sobre la experiencia del viaje, los proveedores del servicio debían conocer aquellos factores de calidad en el servicio que eran los más importantes para satisfacer a los ganadores del viaje y cómo satisfacen estos factores las expectativas de los ganadores durante el viaje. De este modo, el propósito de este estudio fue examinar la calidad en el servicio y su repercusión respecto a la fidelidad del cliente entre los receptores del viaje de incentivos hacia las islas Fiji y Kenia. Se realizaron preguntas que evaluaban la importancia y el rendimiento para poder evaluar la calidad del servicio. Se utilizaron cuestionarios previos y posteriores al viaje y

entrevistas semiestructuradas durante el mismo. Se utilizó un enfoque cualitativo para determinar la fidelidad del cliente entre los clientes de publicidad y la emisora de radio que ofrecía el programa de incentivos.

## Metodología

Los participantes del viaje de incentivos completaron individualmente un cuestionario previo y otro posterior al viaje, durante el trayecto de ida y el de vuelta al viaje. Se plantearon una serie de preguntas sobre la importancia y el rendimiento de 26 factores de calidad en el servicio a través de aspectos seleccionados de estudios o investigaciones previas. (Martilla & James 1977; Guadagnolo 1985; Havitz, Twynam & DeLorenzo 1991; Cottrell & Graefe 1991; Hollenhorst, Olson & Fortney 1992; Hammit, Bixler & Noe 1996). En el cuestionario previo al viaje se preguntó a cada uno de los respondientes que indicara la importancia que daba a cada «aspecto de calidad en el servicio» según una escala de 5 puntos, desde la afirmación de *nada importante*, hasta *extremadamente importante*. El cuestionario posterior al viaje evaluaba los aspectos de los 26 aspectos respecto al nivel de adecuación con las expectativas creadas, utilizando también una escala de 5 puntos que variaba desde *no cumplió mis expectativas* hasta *superó con creces mis expectativas*. Una parrilla de Acciones sobre la Importancia y el Rendimiento (adaptada de Martilla & James, 1977) fue diseñada para mostrar gráficamente la relación entre las puntuaciones medias de los 26 aspectos del viaje a las islas Fiji y los 14 aspectos del viaje a Kenia. Debido a un error en la impresión del cuestionario posterior al viaje a Kenia, se omitieron los aspectos de rendimiento del 14 al 25, y, en consecuencia, no podemos acceder a ellos. Los datos sociodemográficos de edad, sexo, educación e ingresos estaban incluidos en el cuestionario previo. De los viajeros a las Islas Fiji, se recogieron 16 cuestionarios previos y 25 cuestionarios posteriores (N = 32) y respecto a los viajeros a Kenia, se recogieron 29 cuestionarios previos y 18 cuestionarios posteriores (N = 70). Se realizó un análisis de datos utilizando SPSS para Windows (Norusis, 1993), un paquete de software estadístico utilizado en las ciencias sociales.

Como medida adicional de la calidad en el servicio, se realizaron entrevistas semi estructuradas *in situ* con nueve clientes de las emisoras de radio, considerados como responsables esenciales de sus compañías respectivas. Más específicamente, estas personas influían directamente en la decisión de asignar recursos y, en última instancia, optar a un programa de incentivos. Asimismo, los investigadores funcionaron como coordinadores de viaje en ambos viajes, lo que les permitió participar en calidad de observadores del estudio.

## Resultados

Las puntuaciones medias para cada una de las 26 afirmaciones de calidad en el servicio respecto a la importancia y al rendimiento del viaje a Fiji y Kenya (Tabla 1) fueron informatizadas, y se creó una descripción gráfica sobre los aspectos de importancia-rendimiento de las Figuras 1 & 2.

**Importancia:** Respecto a las Islas Fiji, los clientes evaluaron con un 4 o más en ocho de los aspectos de calidad en el servicio. Estas fueron las siguientes:

1. alojamiento (media = 4,21),
2. comodidad de la agencia de viaje (media = 4,16),
3. sensación de seguridad durante el viaje (media = 4,12),
4. profesionalidad del personal de la agencia de viaje (media = 4,08),
5. rendimiento del personal antes de la salida (media = 4,08),
6. acceso al personal de la agencia de viaje (media = 4,05),
7. valor recibido por la inversión realizada (media = 4,04), y,
8. capacidad de respuesta del personal de campo (media= 4,0),
9. El aspecto del personal de viaje fue considerado como el menos importante de todos los aspectos. Respecto al viaje a Kenia los clientes puntuaron con un 4 o más 18 de los aspectos, en los que la *Profesionalidad* de los guías locales (media = 4,55) recibió la puntuación de más importante y el *Acceso al personal de la agencia cuando era necesario* (media = 3,54) fue considerado como el menos importante (consúltese Tabla 1).

**Tabla 1**

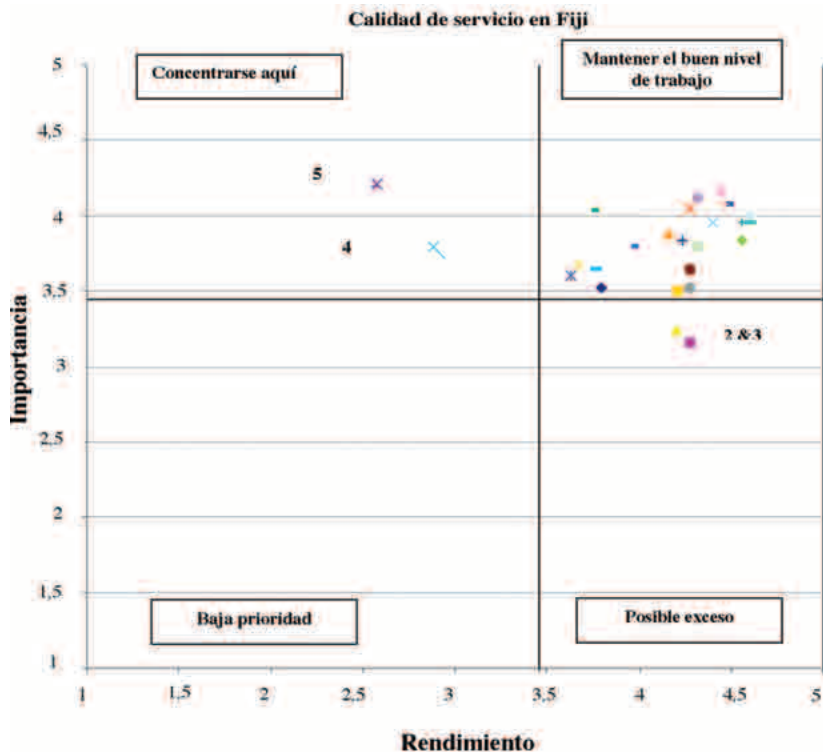
Media de las puntuaciones sobre las Clasificaciones (el ranking)  
de Importancia-Rendimiento de los Aspectos sobre la Calidad en el Servicio

Afirmaciones	Fiji		Kenya	
	Media de la Importancia (n = 16)	Media del Rendimiento (n = 25)	Media de la Importancia (n = 29)	Media del Rendimiento (n = 18)
1. El aspecto externo de los alojamientos	3,52	3,80	3,89	4,06
2. El aspecto del personal de la agencia de viaje	3,16	4,28	3,90	4,06
3. El aspecto del personal del país receptor	3,24	4,20	3,93	4,00
4. Calidad de la comida y bebida	3,80	2,88	4,17	4,17
5. Comodidad y limpieza de los alojamientos	4,21	2,58	4,41	4,41
6. La exactitud de la información previa al viaje	3,79	4,82	4,35	4,33
7. La consistencia y fiabilidad del personal de viaje	3,96	4,56	4,48	4,56
8. La consistencia y fiabilidad del personal de reservas de viajes antes del viaje	4,08	4,48	4,48	4,47
9. La consistencia y fiabilidad de los servicios (*)	3,64	3,76	4,48	4,00
10. La capacidad de respuesta del personal de campo durante la experiencia	4,00	4,60	3,76	3,56
11. La capacidad de respuesta del personal de reservas de viajes antes del viaje	3,80	4,32	4,31	4,29
12. La capacidad de respuesta a la hora de corregir problemas en las habitaciones	3,68	3,67	4,41	4,11
13. El conocimiento y ayuda proporcionado por el personal de viaje	3,96	4,40	4,48	4,44
14. La comodidad y confianza a la hora de tratar con el personal de viaje	4,16	4,44	4,10	NA
15. La sensación de seguridad durante el viaje	4,12	4,32	4,83	NA
16. La profesionalidad del personal de viaje	4,08	4,46	4,48	NA
17. La profesionalidad de los guías locales	3,80	3,96	4,55	NA
18. La simpatía del personal de la agencia de viajes	3,96	4,60	4,35	NA
19. El trabajo y equipo y la coordinación del personal de viaje	3,84	4,56	4,00	NA
20. La capacidad del personal de viaje para hacerle sentir como un invitado especial y valioso	3,50	4,21	3,83	NA
21. El acceso al personal de viaje cuando se le necesita	3,88	4,16	3,54	NA
22. La flexibilidad de las opciones del programa y las excursiones disponibles	4,05	4,28	3,89	NA
23. La sencillez del uso del teléfono en los alojamientos	3,60	3,63	3,69	NA
24. Los servicios de cortesía como el café y los periódicos por las mañanas	3,52	4,28	3,83	NA
25. La implicación del personal de viaje ante los problemas de los viajeros	3,84	4,24	3,86	NA
26. El valor recibido por la inversión realizada	4,04	3,75	4,32	4,11

**Nota:** Los datos de los aspectos 14 al 25 del Rendimiento de Kenia no están disponibles, debido a un error de impresión en el cuestionario posterior al viaje.

**Rendimiento:** De los indicadores de rendimiento, los clientes clasificaron la mayoría de los aspectos (18 aspectos en total) con un 4 o más, y la *Información previa al viaje* (media = 4,88) recibió la máxima puntuación. Los clientes clasificaron el alojamiento y la *calidad de la comida y la bebida* en menos de un 3 en el rendimiento. Respecto a los participantes de Kenya, 13 de los 14 aspectos de rendimiento tenían de media 4 o más siendo la consistencia y fiabilidad del personal de viaje la que tenía la máxima puntuación de rendimiento. Hay que destacar que los aspectos 14 al 25 del rendimiento no estuvieron incluidos, debido a un error de impresión.

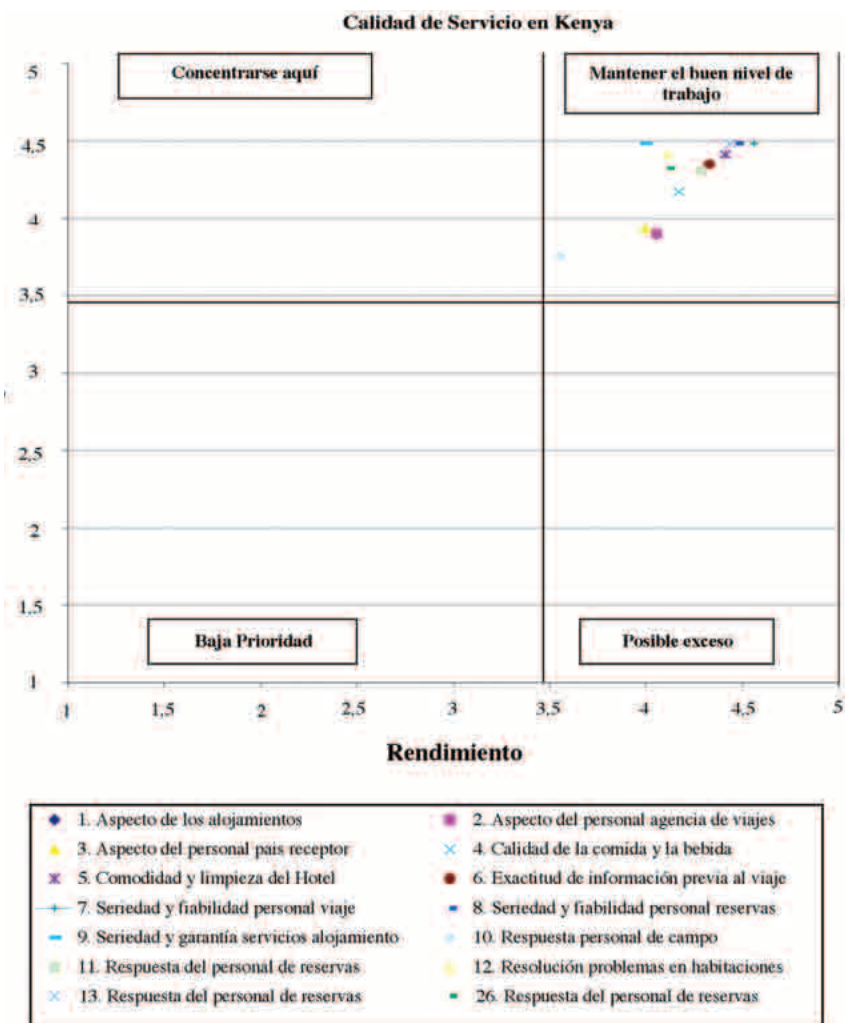
**Parrilla de Acciones sobre Importancia-Rendimiento:** Se desarrolló una Parrilla de Acciones de la Importancia- Rendimiento de los aspectos sobre la calidad en el servicio de Fiji y Kenya para describir gráficamente la calidad del servicio (Figuras 1 & 2). Las puntuaciones medias de la importancia-rendimiento de la Tabla 1 fueron diseñadas en cada una de las parrillas de la acción, ubicando, de este modo, las afirmaciones sobre la calidad del servicio dentro de cada uno de los cuatro cuadrantes disponibles para su evaluación. Debe destacarse que cada una de las líneas que separan a los distintos cuadrantes está ubicada en el 3,5, lo cual está basado en el juicio de la propia investigación. La colocación en el 4,0 representaría una evaluación gráfica más reducida para los aspectos individuales. La Figura 1 (Fiji) ilustra que una mayoría de los aspectos entra en el cuadrante de *Mantener el buen nivel de trabajo*. La apariencia del personal de la agencia de viaje y del personal del país anfitrión permanecieron dentro del cuadrante de *Prioridad Baja*. Dos aspectos, Calidad de la comida y bebida y Comodidad y limpieza de los alojamientos entraron en la categoría de *Concentrarse Aquí*. Respecto a Kenia (Figura 2), todos los aspectos entraron en la categoría de *Mantener el buen nivel de trabajo*. En resumen, estos resultados muestran que los clientes de las emisoras de radio de ambos viajes estaban contentos con el nivel de servicio recibido durante su viaje y que la agencia de viajes debía mantener su nivel de calidad.



- |  |   |
|--|---|
| ◆ 1. Aspecto de los alojamientos                 | ■ 2. Aspecto del personal agencia de viajes   |
| ★ 3. Aspecto del personal pais receptor          | × 4. Calidad de la comida y la bebida         |
| ✱ 5. Comodidad y limpieza del Hotel              | ● 6. Exactitud de información previa al viaje |
| + 7. Seriedad y fiabilidad personal viaje        | ■ 8. Seriedad y fiabilidad personal reservas  |
| — 9. Seriedad y garantía servicios alojamiento   | ● 10. Respuesta personal de campo             |
| ■ 11. Respuesta del personal de reservas         | ★ 12. Resolución problemas en habitaciones    |
| × 13. Ayuda por parte del personal de viaje      | ★ 14. Comodidad confianza personal de viaje   |
| ■ 15. Sensación de seguridad                     | ■ 16. Profesionalidad personal de viaje       |
| ■ 17. Profesionalidad de los guías locales       | — 18. Simpatía del personal de viaje          |
| ● 19. Coordinación del personal de viajes        | ★ 20. Capacidad para hacerle sentir especial  |
| ★ 21. Accesibilidad del personal de viaje        | × 22. Flexibilidad y opciones programa        |
| ✱ 23. Facilidad uso del teléfono                 | ● 24. Servicios de cortesía                   |
| + 25. Capacidad resolutive del personal de viaje | ■ 26. Beneficio obtenido por la inversión     |

**Figura 1**  
Importancia-Rendimiento en Fiji





**Figura-2**  
 Importancia-Rendimiento en Kenya

## Entrevistas semiestructuradas

En cada programa de viajes se realizaron entrevistas semiestructuradas (véase la Tabla 1, donde figura la lista de preguntas utilizadas) con nueve responsables clave en la toma de decisiones (5 del viaje a Fiji y 4 a Kenia) de distintos negocios (por ejemplo, concesionarios de automóviles, seguros, servicio público, empresas de publicidad, corredurías, instituciones de educación y empresas de distribución). El propósito de las entrevistas semiestructuradas era mejorar nuestra comprensión sobre el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables sobre los viajes de incentivos. La selección de los informantes se realizó según el tipo de negocio, género, rol dentro del negocio y voluntad de participar en una entrevista que dura de 30 a 60 minutos. Los resultados de las entrevistas indican que la reputación, las relaciones y la fiabilidad fueron clave para mantener la fidelidad del cliente.

De aquellos que viajan a Fiji, la mayoría de los respondientes indicaron que la reputación de la emisora de radio tenía una importancia clave a la hora de decidir donde invertir dólares en publicidad. Tal y como afirmó uno de los respondientes «era una posibilidad de ir a Fiji, un destino exótico, y la emisora de radio era famosa por organizar buenos viajes». De aquellos respondientes que viajaban a Kenia, el destino tenía una importancia capital en el proceso de toma de decisiones. Los respondientes mencionaron la vida animal salvaje y la posibilidad de conocer un destino con el que habían soñado durante mucho tiempo. Sin embargo, mientras avanzaba la entrevista, los respondientes que estaban fundamentalmente intrigados por el destino, también aludieron en sus comentarios a la importancia de la emisora de radio que patrocinaba el programa. Por ejemplo, una persona afirmó que «(nuestra compañía) no se anuncia para ganar algo con ello, no lo hacemos así, se trata de la calidad del departamento, que es de primera clase».

Respecto al programa a las Islas Fiji, los respondientes estuvieron de acuerdo que la reputación de un programa de incentivos, de esta emisora en concreto, era suficiente para participar en el programa a las Islas Fiji. Respecto al incentivo a Kenia, los participantes coincidían en su mayoría en que Kenia no era un destino común y era un destino que no se ofrecía regularmente. Pensaban que po-

dían ir en cualquier momento a otros destinos que competían con Kenia ( por ejemplo Nueva Zelanda, Australia). Uno de los participantes afirmó que el año pasado la emisora X tenía este viaje a Hawai y que ellos habían estado en Hawai media docena de veces por lo que no tenían unos incentivos reales para ir....

En resumen, respecto a los participantes del programa a Islas Fiji, la mayoría de las personas basó su decisión por abrumadora mayoría en la reputación y relaciones que tenían con el personal de la emisora de radio que patrocinaba el programa. A continuación reproducimos algunos de los comentarios realizados:

- «Tengo una buena relación con el ejecutivo de cuentas me gusta hacer negocios con estas personas».
- «Relaciones que se han establecido durante el transcurso del trabajo con la radio».
- «Exito en la publicidad con la emisora X».
- «Si, de hecho, la emisora dejara de organizar el paquete de viajes de incentivos, yo seguiría utilizando esta emisora para la publicidad por su calidad profesional y las personas que trabajan en ella».
- «La emisora de radio es muy conocida en la ciudad y la conexión con ellos significa hasta cierto punto que íbamos a tener una experiencia de primera clase. Y también contaba el hecho de que le conocía (al director de la emisora) desde hacía mucho tiempo».
- «WJR ha sido un gran socio de negocio cuando oí hablar de este viaje le dije a la persona que compraba la publicidad que lo hiciera (que gastará un poco más para ser seleccionado para el viaje)... y esto tiene sentido porque realmente me gusta la emisora y merece la pena hasta el último dólar».

Los participantes en el programa de Kenia estuvieron de acuerdo en que la emisora tenía una reputación extraordinaria y sentían que éste era un factor clave en la decisión de participar en el programa. Sin embargo, se añadieron otros factores a la complejidad del proceso. Por ejemplo, el exotismo del destino sí parece haber influido en el comportamiento de los responsables. En años pasados, los clientes no habían participado debido a los programas de viajes ofrecidos, con destinos más habituales. En el año anterior

al viaje a Kenia, muchos clientes eligieron no ir a Hawai porque pensaban que podían ir en cualquier momento. Los participantes del programa de Kenia aludieron al valor real del propio destino. Sin embargo, los participantes no sugirieron que cambiarían de emisora de radio en caso de que desapareciera el programa de incentivos.

En resumen, hemos debatido algunos de los factores principales que influyen en el proceso de toma de decisiones de los respondientes a la hora de participar en viajes de incentivos a Fiji o Kenia. Ciertamente, hay otros factores que forman parte de la toma de decisiones general. Por ejemplo, la mayoría de los respondientes mencionó las características del propio país, la seguridad y comodidad de viajar con un grupo y la oportunidad de establecer contactos y socializar, como criterios importantes a la hora de tomar la decisión final de participar en el programa de Kenia.

## **Conclusiones**

Los resultados muestran que los participantes de los viajes a Kenia y las Islas Fiji quedaron satisfechos con la experiencia. Las puntuaciones de la importancia y el rendimiento sobre la calidad del servicio que atribuyeron los viajeros a las islas Fiji muestra que el personal de la agencia de viajes fue esencial para obtener una experiencia de calidad respecto a la sensación de seguridad. A pesar de que no fue objeto de este estudio, parece claro que si el rendimiento del personal de viajes es alto, aumenta la fidelidad de los clientes. En general, la reputación de la emisora de radio es un elemento a tener en cuenta, dado que cada emisora ofrecía un programa de incentivos. La fidelidad del cliente depende en gran medida de la reputación, representación y relaciones de calidad entre clientes y proveedores de servicios. Por eso, en este caso la misión del organizador del viaje de cumplir en todos los aspectos relacionados con el servicio era crucial, no sólo para el éxito del viaje sino para mejorar la relación entre clientes y emisoras de radio. Un enfoque triangular (métodos de encuesta, entrevistas semiestructuradas y observaciones del coordinador de eventos) fue utilizado en este estudio de investigación de los viajes por incentivos, gene-

rando unos descubrimientos interesantes que no se encuentran generalmente en la bibliografía sobre viajes de incentivos. Además, las comparaciones realizadas entre los datos de los dos viajes ofrecidos por la misma agencia de viajes pueden proporcionar más información sobre la capacidad de una tercera compañía para mejorar de forma coherente y consistente la fidelidad de los clientes de la agencia. En estos programas, es interesante destacar que existe una confianza por parte de la agencia de viajes para hacer que el cliente (la emisora de radio) ofrezca una buena imagen a los participantes.

Los organizadores de viajes de una compañía de incentivos tienen una interesante situación de rendimiento. Para tener éxito y garantizar la longevidad del cliente (por ejemplo la emisora de radio) y la relación con el proveedor de servicio, es imprescindible que la empresa de incentivos apoye a la emisora permitiéndole «brillar» ante los ojos de los participantes (por ejemplo, los viajeros). Tal y como se demostró en las entrevistas semiestructuradas, el proceso de toma de decisiones se ve claramente influido por la reputación y el respeto generados por la emisora de radio. Por tanto, es importante que los operadores de incentivos apoyen a la emisora y le ayuden a aumentar la confianza y el lazo de confianza entre los participantes y los empleados de la emisora de radio. Además, las posibilidades de los programas de viajes de encontrar elementos exóticos o de aventura puede ser un elemento importante a la hora de seleccionar el destino. Estos aspectos del desarrollo del programa han mostrado su importancia y necesitan una investigación adicional para determinar la importancia de la emisora de radio o agencia de viajes y para el cliente.

## **Bibliografía**

- BERGIER, M. (1981). «A Conceptual Model of Leisure Time Choice», *Journal of Leisure Research*, 13(2), 139-58.
- BRICKER, K.S., COTTRELL, S.P. and P. VERHOVEN (1997). «An Empirical Investigation of Adventure Based Incentive Travel: Exploring the Relationship between Benefits Sought, Demographic and Travel Behaviour Variables, And Expected Activity Level». In *Proceedings of the 1997 Northeast Recreation Research Symposium*, Lake George, N.Y., April 1997.

- COTTRELL, S.P. and A.R. GRAEFE (1991). *Recreational Programming in a Family Campground: An Exploratory Study*. In Proceedings, 1991 Northeastern Recreation Research Symposium, Saratoga Springs, NY, (April 1991).
- COTTRELL, S.P., BRICKER, K.S., KERSTETTER, D. and P. VERHOVEN (1997). «A qualitative analysis of the decision-making process for selecting travel as a “value-added” incentive». *Visions in Leisure and Business* (An International Journal of Personal Services, Programming, and Administration). Published by Appalachian Associates, Bowling Green, Ohio (pp. 4-22).
- COTTRELL, S.P. and K.S. BRICKER (1996). «Dairy of A South Pacific Journey to Tahiti: An Exploratory Assessment of Trip Satisfaction». In *Radnor, USA. General Technical Report Northeastern Forest Experiment Station, USDA Forest Service*, (1997), No. NE-232, 275-278.
- CROMPTON, J.L., & MCKAY, K.J. (1989). «Users’ perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs». *Leisure Sciences*, 11 367-375.
- CRONIN JR., J., & TAYLOR, S. (1992). «Measuring Service quality service: A re-examination and extension». *Journal of Marketing*, 56, 55-68.
- EVANS, J.R., and B. BERMAN. *Marketing*, 6th Edition. New York: Macmillan, pp. 251-263, 1994.
- GITELSON, R.J. and D.L. KERSTETTER (1990). «The Relationship Between Socio-demographic Variables, Benefits Sought And Subsequent Vacation Behaviour: A Case Study». *Journal of Travel Research*, Winter, 1990, 24-29.
- GRONROOS, C. (1983). «Seven areas of research according to the Nordic school of service marketing». In L. BERRY, G. SHOSTACK, and G. UPAH (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 108-110). Chicago: American Marketing Association.
- GUADAGNOLO, F. (1985). «The importance-performance analysis: An evaluation and Marketing tool». *Journal of Park and Recreation Administration*, 3(2), 13-22.
- HAMMIT, W.E., BIXLER, R.D., & NOE, F.P. (1996). «Going beyond importance-performance analysis to analyze the observance-influence of park impacts». *Journal of Park and Recreation Administration*, 14(1), 45-62.
- HAVITZ, M.E., TWYNAM, G.D. & DELORENZO, J.M. (1991). «Importance-performance analysis as a staff evaluation tool». *Journal of Park and Recreation Administration*, 9(1), 43-54.
- HOLLENHORST, S., OLSON, D., & FORTNEY, R. (1992). «Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: The case of

- the West Virginia state park system». *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(1), 1-11.
- LEWIS, R.C. & BOOMS, B.H. (1993). «The marketing aspects of service quality». In L. BERRY, G. SHOSTACK, & G. UPTAH (Eds.), *Emerging perspectives on services marketing* (pp. 99-107). Chicago: American Marketing Association.
- MACKEY, K.J. and CROMPTON, J.L. (1988). «A conceptual model of consumer evaluation of recreation service quality». *Leisure Studies*, 7, 41-49.
- MARTILLA, J.A., & JAMES, J.C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- NORUSIS, J.M. (1993). *SPSS for Windows: Base systems user's guide release 6.0*. Chicago: SPSS, Inc.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., & BERRY, L.L. (1985). «A conceptual model of service quality and its implications for further research». *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., & BERRY, L.L. (1988). «SERVQUAL: A multiple-aspecto scale for measuring consumer perceptions of service quality». *Journal of Retailing*, 64, 12-40.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A., & BERRY, L.L. (1994). «Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research». *Journal of Marketing*, 58, 111-124.
- SINEW, K.J. and BACKMAN, S.J. (1995). «Incentive travel: an attractive option». *Tourism Management*, 16(4): 285-293.
- TEAS, R.K. (1993). «Consumer expectations and the measurement of perceived service quality». *Journal of Professional Services Marketing*, 8, 33-53.
- TSCHOHL, J. (1996). *Achieving Excellence Through Customer Service*. Best Sellers Publishing: Minneapolis, MN.





# El comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo

*Manuel Cuadrado García y Gloria Bereguer Contrí*

## **Introducción**

Toda actividad cultural tiene, siguiendo a Hirschman (1983), tres posibles consumidores: el propio autor, los compañeros de profesión y el público. En este sentido, el consumidor inicial de la obra es el propio artista quien crea para expresar belleza, emociones y otros ideales estéticos, y posteriormente generar intercambios con otros consumidores. Son los compañeros de profesión y los especialistas del medio, que le podrán procurar un determinado reconocimiento, y el público asistente o audiencia, que le permitirá obtener resultados económicos. Un público que abarca tanto a los asistentes presentes a una actividad cultural, como a los pasados y a los potenciales (Peterson, 1980). Es decir, se está haciendo referencia, como señala Diggle (1994), a una continua masa de gente favorablemente inclinada hacia las actividades culturales, de la que algunos han materializado el acto de compra en un pasado reciente.

Centrados exclusivamente en los consumidores actuales, el conocimiento de su comportamiento resulta de vital importancia para la gestión de las entidades que ofertan actividades de esta naturaleza (Nantel, 1993). Esta información permitirá establecer, entre

otras, medidas oportunas de marketing que provean mejor los requerimientos de la audiencia (Hodgson, 1992; McCart, 1992; Walshe, 1992). De esta manera, se podrá equilibrar el desajuste con el público que experimentan numerosas entidades oferentes de estas actividades. Además, podrá permitir alcanzar el éxito (Hinds y Waters, 1992) y maximizar ingresos, entre otras metas.

En este sentido, la presente comunicación aborda la delimitación del consumidor de actividades culturales en vivo o actividades escénicas. Nos referimos a aquellas de naturaleza teatral (teatro, mimo, danza) y musical (conciertos, ópera). Con el propósito de abordar tal caracterización, describimos en primer lugar las principales características demográficas, económicas y sociales de este consumidor. Además, profundizamos en los motivos de asistencia a tales actividades, distinguiendo para ello entre los factores que impulsan dicho consumo y los beneficios buscados o metas que persiguen al consumirlas. A partir de aquí y dada la heterogeneidad de consumidores en este contexto, abordamos un análisis de los distintos grupos de espectadores escénicos que presentan características similares entre sí.

### **Características demográficas, económicas y sociales del espectador escénico**

Según señala la literatura, los consumidores de espectáculos de naturaleza teatral y musical se han caracterizado principalmente por poseer un elevado nivel educativo, una acomodada posición económica, una situación profesional de prestigio, mediana edad y residencia en áreas urbanas de cierto tamaño dentro del contexto de los países desarrollados (ver Nielsen y McQueen, 1975; DiMaggio, Useem y Brown, 1978; Hardy, 1981, Kelly, 1987; Colbert, 1993; Cuadrado, 1998).

Sin embargo, existen ciertas diferencias geográficas así como entre las audiencias de varios acontecimientos escénicos (teatro, música, danza y ópera). En este sentido, un reciente estudio realizado en nuestro país entre asistentes a actividades escénicas (Cuadrado, 2000) mostró al espectador de actividades teatrales y musicales como una persona relativamente joven, con formación

principalmente universitaria, trabajadora y con un nivel económico medio. La edad presentaba una considerable variación si se calculaba para espectadores de artes teatrales y de artes musicales separadamente. De esta manera, los asistentes a conciertos de música son mayores que los de espectáculos teatrales.

Pero las variables demográficas aportan escaso valor como factores significativos de la asistencia a manifestaciones culturales, tal y como sostienen Belk y Andreasen (1980) y Kangun, Otto y Randall (1991). Esta situación implica analizar algunas características subjetivas de la audiencia de actividades escénicas como los factores determinantes de la asistencia y las metas o beneficios buscados en su consumo.

### **Factores determinantes del consumo de actividades teatrales y musicales**

Entre las variables predictivas o determinantes más significativas de la asistencia a manifestaciones teatrales y musicales en vivo enumeramos, según señalan distintos autores, las siguientes: el interés y la asistencia pasados o presentes por cualquier manifestación de naturaleza artística así como la pertenencia de los individuos a un club de socios (Belk y Andreasen, 1980); la distancia entre la residencia y la entidad cultural (Walshe, 1992; Verhoeff, 1992); la calidad de la representación, determinada por la categoría de las compañías, las críticas, la fama o prestigio del autor, compositor o director (Verhoeff, 1992) y la notoriedad de la entidad que alberga la actividad cultural; la movilidad geográfica y social de la población hacia las ciudades y hacia clases sociales superiores respectivamente (Levy, 1980); y el estilo de vida de ocio de determinadas personas que les lleva a dedicar gran parte de su tiempo libre al consumo de actividades de tipo cultural (Levy, 1980; Kangun, Otto y Randall, 1992).

### **Beneficios buscados en el consumo de actividades escénicas**

Asimismo, el consumo de actividades escénicas puede responder a muy diferentes motivos, entendidos éstos como metas o bene-

ficios buscados por los espectadores en la asistencia a esta modalidad de servicio cultural. De esta manera, los consumidores pueden consumir actividades culturales en vivo buscando, tal y como sintetizan Cooper y Tower (1992) combatir el aburrimiento, buscar nuevas experiencias realizando actividades distintas, disfrutar y entretenerse, desarrollar relaciones sociales, recibir formación y educarse, y apreciar una obra en sí. De igual modo, otros beneficios buscados son: enriquecerse personalmente (McCart, 1992; Walshe, 1992), conseguir una determinada posición social (Kelly, 1987, Mayaux, 1987) y alcanzar placer y excitación (Levy, 1980; McCart, 1992).

Los anteriores motivos de asistencia o beneficios buscados por la audiencia de estas actividades podemos agruparlos en tres: *formativos*, *sociales* y *de disfrute*.

Los *formativos*, referidos a la búsqueda de fines educativos y valores de enriquecimiento personal.

Los *sociales*, relacionados principalmente con el alcance de prestigio y relación social y,

Los de *disfrute*, correspondientes con la consecución de entretenimiento, diversión, placer y relajación.

## **La segmentación de los espectadores de actividades escénicas**

Con todo, la pluralidad de deseos, intereses y capacidades de los consumidores en este contexto no permite trazar un único perfil del espectador escénico. Por ello, resulta conveniente desarrollar una segmentación o agrupación de los consumidores en función de características objetivas y/o subjetivas. Ello permitirá a los responsables de gestión de estas entidades, descubrir grupos de espectadores con necesidades afines y así servir mejor a la audiencia, alcanzando una ventaja diferencial con respecto a la competencia, y aumentar el número de asistentes, entre otras posibilidades.

La segmentación ha sido estudiada en este campo por numerosos investigadores que han identificado distintos segmentos de espectadores escénicos. Entre tales aportaciones, recogemos aquellas que han utilizado los siguientes criterios:

Según la *frecuencia de asistencia*, los consumidores de estas actividades pueden ser considerados como intensos, ocasionales y aislados (Belk y Andreasen, 1980).

Según el *valor que la cultura* tiene para los individuos que la consumen encontramos dos tipos de asistentes: tradicionales y tecnológicos (Kelly, 1987). Los *asistentes tradicionales* son aquellos más proclives a implicarse en las actividades culturales por el disfrute que las mismas puede conllevar. De manera contraria, los *asistentes tecnológicos* son quienes buscan en el consumo cultural una diferenciación de clase.

Según la *actitud hacia las artes* que manifiestan los individuos nos encontramos con dos posibles grupos: los interesados y los no interesados en las artes (Walshe, 1992). Los *interesados en las artes*, son aquellos que muestran determinado grado de preferencia por una o varias manifestaciones artísticas. Por el contrario, los *no interesados*, quienes se corresponden prácticamente con los no asistentes, se caracterizan por no llamarles la atención en absoluto ninguna de las posibles actividades escénicas.

Según los *beneficios buscados* por los consumidores culturales, Cuadrado (1998) identifica cuatro segmentos de espectadores escénicos: aspirantes, aficionados, entusiastas e indiferentes. El *aspirante* persigue entretenimiento personal y aprendizaje principalmente. El *aficionado* acude a espectáculos escénicos en busca de formación cultural y el deseo de disfrutar con sus artistas y obras preferidas. El *entusiasta* concede gran importancia al entretenimiento, al desarrollo intelectual y a las relaciones sociales. Finalmente, el *indiferente* tan sólo busca algo de entretenimiento.

## Reflexiones

Conocer el comportamiento del consumidor de actividades culturales en vivo resulta esencial para los responsables de gestión de las entidades que las ofertan. Así, es relevante conocer su perfil sociodemográfico, los factores que les dirigen a este consumo y sus motivos de asistencia. Este conocimiento, que sería mucho más adecuado si las entidades de naturaleza escénica desarrollaran investigaciones de sus propias audiencias, permite al gestor cultural

diseñar estrategias de marketing adaptadas a los distintos segmentos de espectadores que permitan satisfacer mejor sus necesidades.

## Bibliografía

- BELK, R.W. y ANDREASEN, A.R. (1980). «De gustibus non est disputandum: A study of the potential for broadening the appeal of performing arts». *Advances in Consumer Research* VII, 109-113.
- COLBERT, F. (1993). *Le marketing des arts et de la culture*. Gaëtan Morin Éditeur. Québec.
- COOPER, P. y TOWER, R. (1992). «Inside the consumer mind: consumer attitudes to the arts». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4), 299-311.
- COWELL, D. (1981). «The role of market research in the development of public policy in the field of recreation and leisure». *Journal of the Market Research Society*. 23 (2), 72-83.
- CUADRADO, M. (1998). «Los beneficios buscados como criterio de segmentación en el sector de las artes escénicas». *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 31-43.
- CUADRADO, M. (2000). «El consumo de actividades teatrales y musicales. Hacia una tipología de espectadores escénicos». *Distribución y Consumo*, (51), 118-125.
- DIGGLE, K. (1994). *Arts Marketing*. Rhinegold Publishing limited. London.
- DIMAGGIO, P., USEEM, M. y BROWN, P. (1978). *Audience Studies of the Performing Arts and Museums: A Critical Review. Research Division Report 9*. National Endowment for the Arts, en KANGUN, N., OTTO, G. y RANDALL, D.C. (1992).
- HARDY, L.W. (1981). «Theatre objectives and marketing planning». *European Journal of Marketing*. 15 (4), 3-16.
- HINDS, N. y WATERS, T. (1992). «A small arts organisation's approach to market research». *Journal of the Market Research Society* 34 (4), 345-360.
- HIRSCHMAN, E.C. (1983). «Aesthetics, ideologies and the limits of the marketing concept». *Journal of Marketing* 47, summer, 45-55.
- HODGSON, P. (1992). «Is the growing popularity of opera in Britain just another nineties media myth? Market research provides the answer». *Journal of the Market Research Society* 34 (4), 405-417.
- KANGUN, N., OTTO, G. y RANDALL, D.C. (1992). «Marketing strategies for increasing symphony season ticket purchases among college students». *Journal of Cultural Economics*. 16 (1), 25-40.

- KELLY, R.F. (1987). «Culture as a commodity: the marketing of cultural objects and cultural experiences». *Advances in Consumer Research*, XIV, 347-351.
- LEVY, S.J. (1980). «Arts consumers and aesthetic attributes», en MOKWA, M.P., DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 29-45.
- Mayaux, F. (1987). «Le marketing au service de la culture». *Revue Française de Marketing* (113), 37-47.
- MCCART, M. (1992). «Research at the South Bank Centre». *Journal of the Market Research Society* 34 (4), 361-373.
- NANTEL, J. (1993). «La segmentation et le positionnement», en COLBERT, F. (Ed.) *Le marketing des arts et de la culture*. Gaëtan Morin Éditeur. Québec, 121-149.
- NIELSEN, R.P. y MCQUEEN, C. (1975). «Performing arts consumer behavior: an exploratory study», en Curhan, R.C. (Ed.) *New marketing for social and economic progress and marketing's contributions to the society*. American Marketing Association, 392-395.
- PETERSON, R.A. (1980). «Marketing analysis, segmentation, and targeting in the performing arts», en MOKWA, M.P., DAWSON, W.M. y PRIEVE, E.A. (Eds.) *Marketing the Arts*. Praeger. New York, 182-200.
- VERHOEFF, R. (1992). «Explaining differences in the geographical reach of performances». *Journal of Cultural Economics* 16 (2), 73-82.
- WALSHE, P. (1992). «Probing the potential or seriously taking the arts less seriously». *Journal of the Market Research Society*, 34 (4)





# Metodología para el diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación de las herramientas cuantitativas para el análisis de la información cualitativa

*Teresa García e Ildefonso Grande*

## **Orientaciones empresariales del turismo rural**

La evolución en el turismo tradicional ha facilitado la aparición del fenómeno del *consumo masivo de naturaleza* en palabras de Blanco et al. (1994). Así han surgido los productos turísticos basados en actividades recreativas realizadas en el medio rural y en la naturaleza. El concepto de turismo rural es bastante amplio ya que abarca distintos tipos de actividades turísticas, como son el camping en el medio rural, hostelería en el medio rural, agroturismo, etc. Este turismo se desarrolla en zonas rurales, del interior del país. Estas zonas son, en muchos casos, marginales desde el punto de vista de la actividad agraria.

El deseo de los habitantes de las ciudades de estar en contacto con la naturaleza no es nuevo, pero sí lo es la premisa de que esta actividad de ocio obtenga la rentabilidad suficiente para poder sustituir a unas actividades agrícolas en crisis. Por ello se puede señalar que la aparición del Turismo Rural es consecuencia de dos fenómenos:

- por un lado existe una sociedad que demanda actividades alternativas al turismo tradicional,
- y por otro lado es un instrumento para el desarrollo rural. De ahí que el turismo rural haya tenido un crecimiento impulsado por las nuevas políticas de desarrollo rural. Destacan en este sentido las iniciativas derivadas de los Proyectos LEADER (Barrado et al., 1998).

En nuestro país, el turismo rural ha tenido una evolución muy rápida. Entre los factores causantes de este fenómeno destacan el creciente interés por este tipo de turismo a nivel nacional e internacional, la riqueza de paisajes y recursos patrimoniales, así como el juego de contrastes que presenta el país y la variedad de recursos y actividades que se pueden ofertar.

Pero estas ventajas diferenciales no se han aprovechado para el diseño de unas estrategias empresariales que consolidaran el sector y abrieran nuevas expectativas en los futuros visitantes, ya que se ha elaborado una oferta de turismo rural muy uniformizada sin resaltar las diferencias que hay de comarca a comarca (Barrado et al., 1998), y sin tener en cuenta al consumidor o usuario. El producto que se ofrece está diseñado desde la oferta sin incorporar la perspectiva del demandante.

Esto se denota también en los estudios realizados, ya que abundan los informes relativos a oferta de plazas, lugares disponibles, etc. Pero son escasos aquellos que tratan de averiguar que tipo de alojamiento desean los visitantes, que actividades quieren realizar, e incluso qué tipo de visitantes se esperan.

Según Gilbert (1992) esta falta de estrategias y previsión es consecuencia de un desarrollo del turismo rural basado en iniciativas e incentivos de la Administración, debido a su carácter de nueva actividad en el desarrollo rural de muchas zonas. También se muestra de acuerdo Nacher (1997) al afirmar que la evaluación del desarrollo del turismo rural durante la década de los 90 dejar traslucir una ausencia, casi generalizada, de planificación en las actuaciones tanto privadas como públicas.

Los problemas derivados de estas carencias organizativas se han solventado con programas y fondos públicos ajenos al mundo rural.

Por tanto, los analistas del problema se muestran de acuerdo en que esta forma de turismo necesita evolucionar y tomar conciencia de empresa y gestionarse como tal. Para ello es imprescindible que las actuaciones partan desde la iniciativa privada y se basen en principios de mercado.

En países como Gran Bretaña y Alemania el turismo rural evoluciona a partir del esfuerzo de pequeños empresarios propietarios de granjas, hoteles, etc. Mientras que en Irlanda, Portugal y España las iniciativas son en su mayoría públicas.

Quizá también podría adoptarse un *modelo mixto* como el propuesto por Gilbert (1992) en el que las iniciativas provienen del sector privado y la Administración supervisa los proyectos, los financia y mejora las infraestructuras.

Esta propuesta es apoyada en el trabajo de Nacher (1997), si bien alerta sobre los riesgos que conlleva convertir rápidamente al empresario rural en empresario turístico, sin formación ni orientación alguna para desenvolverse como tal. Se pueden quemar oportunidades y convertir a la sociedad rural en una especie de híbrido sociocultural generador de conflictos.

Tanto en un caso como en otro, el conocimiento de la demanda turística es indispensable para un correcto diseño y adecuación del producto turismo-rural a lo que el mercado demanda. Y este conocimiento también facilitará el planteamiento de estrategias a medio largo plazo que realmente hagan posible encontrar nuevas vías de desarrollo a las zonas rurales en crisis.

Por ello el objetivo de este trabajo es presentar una metodología para el diseño de la oferta de turismo rural, basada en la aplicación de metodología econométrica de tipo cuantitativo al análisis de información cualitativa. Y para esto se ha realizado un estudio del mercado potencial de turismo rural en Pamplona

## **Metodología para el diseño de la oferta de turismo rural. El punto de vista de los consumidores**

Para diseñar una oferta de turismo rural se pueden aplicar técnicas de investigación de mercados que permitan obtener perfiles de segmentos, que una vez identificados y valorados cuantitativamente permitan el diseño de programas específicos.

Para identificar segmentos se puede emplear la técnica de análisis de correspondencias múltiples, que permite el tratamiento cuantitativo con variables cualitativas.

El primer paso que debe darse es la identificación de los atributos del producto, en este caso, la identificación de las actividades asociadas al turismo rural. Para ello se puede comenzar con una sesión de grupo, en la que las personas que intervienen proporcionan la información que servirá de base para el diseño del cuestionario. Para realizar esta investigación se realizó una dinámica de grupos llegando a definirse los siguientes atributos o características asociadas al turismo rural.

- Participar en actividades agrícolas y ganaderas.
- Circuitos en bicicleta.
- Senderismo.
- Montañismo.
- Montar a caballo.
- Visitar monumentos.
- Conocer la artesanía de la zona.
- Aprender actividades agrícolas.
- Otras actividades.

A partir de esta información se confeccionó un cuestionario en el que se preguntaba por el interés por realizar las actividades descritas. En él también figuraban los identificadores de los encuestados, que han sido los siguientes:

- Si conoce o no conoce lo que es el turismo rural.
- Si se ha practicado previamente el turismo rural.
- Si los amigos han sido una fuente de conocimiento del turismo rural.
- Si se ha obtenido información en oficinas de turismo.
- Si se ha obtenido información en medios de comunicación.

### *Otras fuentes de información*

- Si se practica o se practicaría el turismo en Navarra.
- Si se practica o se practicaría el turismo fuera de Navarra.

### *Duración deseable de la vacaciones en turismo rural*

- Fin de semana.
- Una semana.
- Quince días.
- Un mes.
- Más tiempo.

### *Compañía para hacer turismo rural*

- Solo.
- Con pareja.
- Con amigos.
- Con la familia.

### *Tipo de alojamiento*

- Alquiler de toda la casa.
- Alquiler de la habitación con derecho a cocina.
- Alquiler de habitación.
- Alquiler de habitación.
- Alquiler de habitación.

### *Preferencias por la decoración*

- Rústica.
- Moderna.
- Indiferente.

### *Edad*

- Hasta 25 años.
- De 25 a 45.
- Más de 45.

## *Sexo. Estado civil. Profesión*

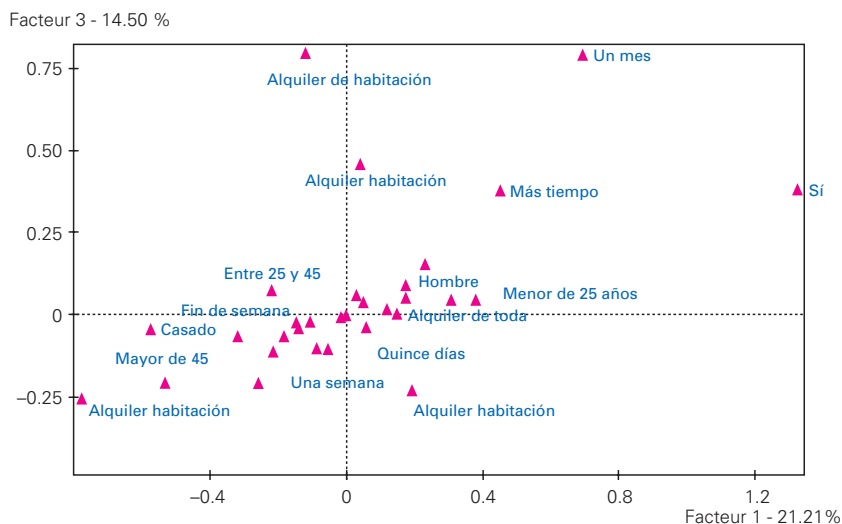
- Sin cualificar.
- Cualificado.
- Administrativo.
- Técnico medio.
- Técnico superior.
- Director, gerente.
- Autónomo.
- Profesión liberal.
- Empresario.
- Agricultor, ganadero.
- Jubilado, pensionista.
- Ama de casa.
- Estudiante.
- Parado.

Una vez elaborado el cuestionario se distribuyó en una muestra aleatoria de 150 personas, para ser respondido. Esta muestra no posee dimensión suficiente para obtener conclusiones definitivas y los resultados y conclusiones que de su estudio se deriven tienen interés metodológico, no decisional.

Los resultados del análisis conducen a las siguientes conclusiones.

- Existe un perfil de actividad física; participar en labores agrícolas, pasear en bicicleta, hacer montañismo, montar a caballo que se asocia a personas jóvenes, que harán o hacen turismo en pareja, con amigos, son hombres y solteros. Manifiestan preferencias por alquilar toda la casa
- Un segundo perfil lo determinan las personas mayores de 25 años, mujeres, y personas casadas. Manifiestan sus preferencias por visitar monumentos, viajarán en familia y prefieren un alquilar habitaciones en régimen de media pensión.
- El tercer perfil lo integran personas de 25 a 45 años, casadas que viajan o lo harán en familia. Muestran interés por labores agrícolas y ganaderas, visitar monumentos, conocer la artesanía.

—El cuarto perfil lo componen personas que desean montar en bicicleta, hacer senderismo y montañismo. Son jóvenes, solteros, viajan con amigos, desean estancias de fin semana y prefieren quedarse en Navarra.



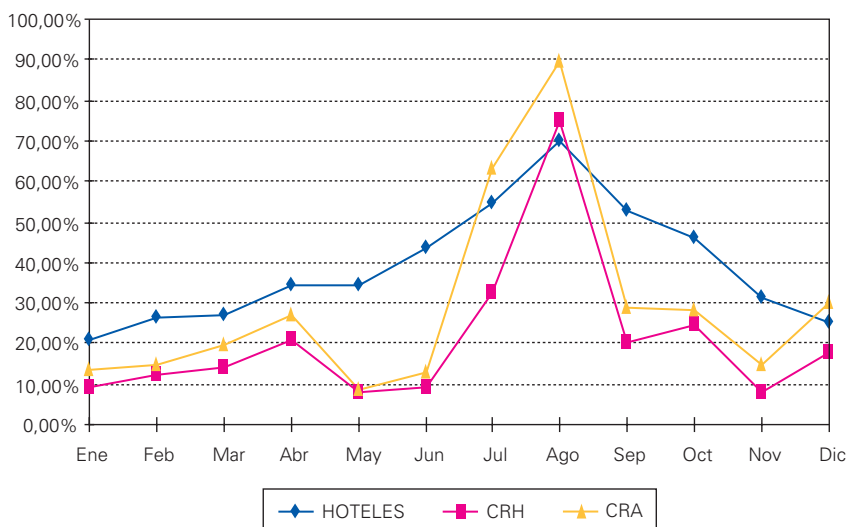
## Propuesta genérica de diseño de la oferta de turismo rural. Una aplicación a la Comunidad Foral de Navarra

El desarrollo del turismo rural en Navarra se inicia en 1990 con la aprobación por parte del Gobierno de Navarra de un Proyecto para la creación de las infraestructuras necesarias en la zona del Pirineo navarro. Los valles pirenaicos fueron los pioneros en tomar conciencia de las posibilidades de esta nueva actividad turística. Sin embargo, hoy día se pueden encontrar establecimientos de este tipo repartidos por toda la geografía navarra.

Actualmente la Comunidad Foral de Navarra dispone de 216 Casas Rurales en Alquiler (CRA), 151 Casas rurales de Alojamiento Compartido (CRH), a las que habría que añadir los hoteles, hostales, fondas y pensiones ubicadas en un entorno rural.

El número de establecimientos turísticos se ha incrementado notablemente en Navarra en los últimos 10 años, detectándose un incremento mayor en los establecimientos gestionados, a priori, por familias de agricultores, esto es Casas Rurales de cualquier modalidad. Destacan las CRV cuya oferta ha pasado de 5 establecimientos en 1991, a 237 en Enero de 2000. Mientras que Hoteles, Hostales, etc., a los que se les supone un mayor carácter turístico han tenido un crecimiento más lento.

Para ver como responde el mercado a esta oferta, en la Figura 1 aparece la evolución mensual de tasa de ocupación en el último año de Hoteles, de Casas Rurales de Alojamiento Compartido y de Casas Rurales de Alquiler. Estos datos corresponden al total de zonas de Navarra. En las estadísticas facilitadas por el Departamento de Industria, Comercio, Turismo, y Trabajo de Gobierno de Navarra, los datos relativos a CRA vienen dados por ocupación de habitaciones, y en el caso de CRH por plazas o pernoctaciones.



Fuente: Departamento de Industria, Comercio, Turismo, y Trabajo. Gobierno de Navarra.

**Figura 1**

Evolución de la tasa mensual de ocupación durante 1999



Se observa una estacionalidad muy acusada durante el verano, mas fuerte en las Casas Rurales que en los Hoteles, quizá por una oferta de actividades muy relacionada con el aire libre.

## Conclusiones

Tras este estudio se puede concluir lo siguiente.

- La oferta de turismo rural en Navarra no ha sabido diferenciar la oferta de acuerdo con la variedad y riqueza que presenta la naturaleza en la Comunidad Foral.
- El diseño de la oferta turística debe tener en cuenta las preferencias de los consumidores en lo que respecta a las actividades que deseen desarrollar y el tipo de alojamiento que prefieren, todo ello en función de las características socioeconómicas de la muestra.
- Debe tenerse en cuenta que la preferencia por la Comunidad Foral de Navarra como destino turístico guarda relación con la edad y estado civil de los consumidores. Parece que los más jóvenes y solteros optan por Navarra en fin de semana. Los mayores y casados tal vez acudan a otras regiones durante períodos de tiempo largos.
- Resultaría conveniente diseñar una oferta adecuada para retener a las familias en Navarra.
- El mercado del turismo rural se puede segmentar de acuerdo a criterios sociodemográficos, como edad, estructura familiar y relaciones sociales.

## Bibliografía

- AGUILÓ, E. (1998). «Las transformaciones del actual modelo turístico. Desarrollo de nuevos segmentos de mercado». *Revista Valenciana D'Estudis Autonomics*, 21: pp. 249-264.
- BARRADO, D. y CASTIÑEIRA, M. (1998). «El turismo: último capítulo de la idealización histórica de la naturaleza y el medio rural». *Revista de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 184: pp. 37-64.

- BLANCO, R. y BENAYAS, J. (1994). «El turismo como motor de desarrollo rural. Análisis de los proyectos de turismo subvencionados por Leader I». *Revista de Estudios Agrosociales*, 169: pp. 119-147.
- EXPEITX, E. (1996). «Los nuevos consumidores o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los productos de la tierra». *Agricultura y Sociedad*, 80-81: pp. 83-116.
- GILBERT, D.C. (1992). «Perspectivas de desarrollo de turismo rural». *Revista Valenciana D'Estudis Autonomics*, 13: pp. 167-193.
- NACHER, J. (1997). «Turismos alternativos, cooperación y desarrollo rural: un análisis crítico». *Revista CIRIEC-España*, 25: pp. 69-86.

# Documentos de Estudios de Ocio

Este libro pretende aproximar al lector tanto a la teoría en materia de técnicas de gestión aplicadas al sector del ocio, como a la práctica de ciertas experiencias de ocio y la percepción que de ellas tiene el usuario.

El ocio, será un elemento importante en el futuro. Saber gestionarlo como «arma» de mundialización positiva, de una manera eficiente, y convertirlo en producto de primera de necesidad se plantea como un verdadero reto. El primer punto de la gestión del ocio será facilitar el acceso a un ocio verdaderamente liberador no sólo de la generación presente sino también de la futura, puesto que de este modo, el ocio generará sin duda, buen humor y entonces ... *Ridentem dicere verum quid vetat?* (Horacio).



Working together to improve the quality of life for all  
Trabajando juntos para mejorar la calidad de vida de todos  
Denon bizi kalitatea hobetzeko elkar lanean



Universidad de  
Deusto

