



# **LAS CONCESIONES ADMINISTRATIVAS COMO OPORTUNIDAD?**

**Algunas ideas desde la  
gestión del deporte  
municipal.**

Boni Teruelo

Para ordenar esta pequeña intervención, seguiré el siguiente esquema:

- La visión y misión del deporte municipal
- El entorno del deporte municipal
- La necesidad del cambio e innovación
- La colaboración público-privada, una oportunidad?

## La visión y misión del deporte municipal

El deporte para todos en Bizkaia ha conseguido un importante desarrollo a través del deporte municipal (DM). El modelo ha resultado exitoso, sin duda. Ha conseguido, con la colaboración de otras administraciones y otros agentes públicos y privados, activar a la mitad de la población gracias a políticas basadas en

1. la construcción de los polideportivos municipales,
2. una oferta amplia de actividades, aunque quizá muy convencional
3. una gestión directa y precios muy por debajo de los costes.

Ahora nos encontramos con unos servicios deportivos con déficits corrientes significativos en casi todos los municipios y unos polideportivos, en general, obsoletos que precisan de reconversiones severas para mejorar la oferta y ganar atractivo.

Por otra parte, el desarrollo del sector privado comercial en algunos casos ya supera en atractivo a la parte de oferta municipal de servicios incardinados en el concepto de fitness en cantidad de producto, calidad del servicio y precio. Sus ventajas competitivas son: mayor potencia comercial y capacidad de venta y una máxima optimización de costes (directos e indirectos, fijos y variables, estructurales y operativos)

Afrontar el reto de revisión, modernización y reequilibrio del DM es la tarea del presente y del futuro, para activar a una buena parte de ese otro 50% de la población que sigue deportivamente inactivo.

Las entidades públicas deben seguir asegurando la provisión del deporte para todos, deben seguir gobernándose por el interés general, pero con mayor flexibilidad operativa y mayor capacidad de adaptación para reducir algunas de sus debilidades y facilitar la adecuación a la nueva realidad social.

Es imperiosa la necesidad de universalizar y masificar socialmente el deporte. Este debe ser el propósito de los gestores y la misión de las entidades públicas, aunque haya que asumir los riesgos inherentes que todo reto implica.

¿Cómo hacerlo? Esa es la cuestión. Compitiendo con la iniciativa privada o cooperando con ella?

La experiencia de la colaboración público-privada en casi todas las ciudades del Estado está siendo interesante y beneficiosa para:

1. la población (mejor oferta deportiva a unos precios aceptados y bien percibidos),
2. para la administración (no soporta total o parcialmente los costes de provisión ni de prestación), y,
3. para el operador privado (obtiene un beneficio razonable) si lo hace bien.

Merece la pena conocer esas experiencias de éxito y estudiarlas con atención para identificar cuáles son sus claves principales y valorar si estamos ante una oportunidad.

## El entorno actual

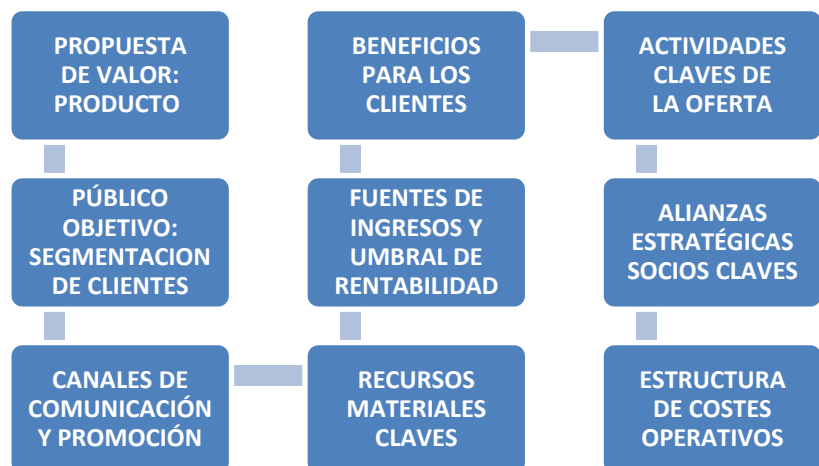
Nos encontramos en un entorno en el que los recursos económicos públicos son escasos y lo van seguir siendo, lamentablemente. El endeudamiento ha alcanzado, quizá, su límite máximo. Sin embargo, sigue habiendo enormes necesidades de inversión para extender el deporte para todos y seguir atendiendo adecuadamente el deporte escolar y al deporte federado de base.

La combinación de factores como la baja recaudación fiscal y tributaria, el alto déficit y endeudamiento público, el negativo resultado económico actual del deporte municipal, las necesidades de inversión para que el deporte sea para todos y para toda la vida, la necesidad de mejorar los niveles de práctica deportiva en la sociedad,... exige probar soluciones diferentes.

En un análisis más interno de las entidades deportivas municipal, aún con los riesgos que toda generalización implica, podemos estar de acuerdo en que estas entidades no responden a un modelo de negocio moderno en el cuál los clientes (usuarios o abonados) opta voluntariamente por inscribirse o no a los servicios deportivos.

Para revisar el *modelo de negocio* de las entidades deportivas municipales, podía sernos de utilidad el lienzo de *Canvas*, el cual nos permite describir y documentar los factores claves de las mismas, en el que se destaquen en primer lugar lo relativo a la propuesta de valor (al producto deporte); siguiendo por la

identificación y segmentación del mercado, del público objetivo clave; revisar y potenciar los canales de comunicación (publicidad, marketing); destacar en primer plano los beneficios del deporte para los usuarios o clientes; conocer al detalle las principales fuentes de



ingresos y dónde se sitúa el punto muerto o umbral de la rentabilidad económica que se establezca; cuáles son los recursos materiales claves; cuáles son los puntos fuertes del programa de actividades, de la oferta; y, finalmente, analizar pormenorizadamente la estructura de costes.

Parece bastante generalizado que los tres indicadores más importantes que mueven hoy al ser humano a tomar decisiones son: cubrir alguna de sus necesidades, coincidir con alguna de sus creencias y que la experiencia le emocione. En la gestión de estas expectativas, creo, hay una

importante oportunidad para la mejora de las entidades deportivas municipales. Creo sinceramente que los operadores privados llegan con más potencia y nitidez a los grupos de clientes.

Hoy más que nunca se precisa innovar en la gestión del deporte municipal.

## **La necesidad de cambio e innovación**

Innovar no es más (ni menos) que hacer las cosas de manera diferente, y mejor. Y en todo caso, si queremos obtener resultados distintos hay que buscar soluciones diferentes a los problemas de siempre.

No hay sitio para las empresas o entidades inflexibles que pretendan imponer a la ciudadanía sus políticas y sus maneras de hacer de siempre.

La cultura *low cost*, fruto de la mayor racionalización del consumidor actual al precio, exige a los productores de servicios (también a los públicos) el arte de producir más barato.

Los Gimnasios *low cost* y las concesiones administrativas, creo, representan la mayor innovación en la gestión del deporte para todos en las últimas décadas.

Tendremos que aplicar formas de gestión que superen las barreras y limitaciones del modelo actual, ya sean de tipo cultural o políticas, tecnológicas u organizativas, comerciales o financieras, ... y ponerlas en marcha decididamente.

Si no conseguimos aumentar el valor social y la consideración política del deporte, -que asegure prioridad en la asignación del gasto público-, el sistema deportivo tal como lo conocemos, no será sostenible. Y las dificultades serán cada día mayores para continuar con la universalización del deporte para todos y atender nuevas demandas.

Se precisa revisar, modernizar y reequilibrar del SDM que conjugue eficientemente y por este orden de prioridad los siguientes principios:

1. las exigencias ciudadanas de más y mejores servicios deportivos, más accesibles y más baratos,
2. las necesidades de la administración para universalizar el deporte con los recursos disponibles, y
3. la rentabilidad económica razonable de las inversiones de los operadores privados.

En esencia se trata de encontrar las formas de generar un mayor valor público que multipliquen los efectos del gasto y de la inversión. Se precisa optimizar el retorno social, deportivo y económico.

¿Esto nos conduce a aplicar modelos de colaboración público-privada? Si se hiciera un análisis estratégico (DAFO), eso se deduciría, sin duda.

## La colaboración público – privada

Por lo expresado hasta ahora, la cooperación del deporte municipal con el sector privado es, creo, imprescindible. Bien para encomendarle la reforma y gestión de instalaciones deportivas ya existentes y obsoletas o bien adjudicarle la construcción y posterior explotación de otras nuevas donde se precisen. Entendiendo la concesión como complementaria a muchas de las prestaciones deportivas que por su naturaleza van a seguir formando parte de la propuesta municipal directa. En cada caso, previo estudio detallado, lo que mejor proceda desde los intereses generales. Y siempre sin perder la identidad de servicio público y el control de los centros deportivos por la administración.

Ahora bien, si queremos atraer al deporte municipal a los inversores privados con garantías sólidas de solvencia técnica y financiera, en las circunstancias actuales, debemos actual con:

1. absoluta transparencia en el procedimiento, con consenso amplio y plena confianza en la fórmula y un inquebrantable compromiso leal entre las parte,
2. con unos Pliegos de Condiciones Administrativas y Técnicas específicas *ad hoc* para cada caso, bien elaborados y claros y
3. licitar, mediante concurso público, propuestas viables y no pedir imposibles (parcelas adecuadas y programas de necesidades consensuados y sostenibles).

El inmovilismo parece llagado a su final: se impone la flexibilidad y la innovación. Las entidades públicas deben gobernarse mirando a la ciudadanía y eliminar la resistencia al cambio en la manera de operar, para ganar el futuro.

El camino emprendido en la década de los años 70 en el Reino Unido con las fórmulas PPP (Public Private Partnership) o PFI (Private Financing Initiative), y seguido por muchas ciudades del Estado, están ganando importancia bajo la denominación Asociación Público-Privada (APP) o concesión de obra pública (COP).

La colaboración público privada en deporte municipal ya ofrece resultados muy positivos y, también, sonoros fracasos, aunque creo que se impondrá también aquí.

El principal inconveniente para su aterrizaje en Euskadi es que aquí no hay experiencias de éxito. Falta que alguien asuma el riesgo de pionero y avanzadilla.

Muchas gracias por su atención.

Boni Teruelo

Bilbao, 28 de septiembre 2016