



La gestió actual dels equipaments esportius a Andorra amb perspectiva històrica



Josep Tudó i Cerqueda

A final del segle XIX i principis del segle XX a Andorra hi ha un corrent emigratori cap a França i Espanya. Andorra és un territori força aïllat, rural i amb condicions de vida molt dures. Els andorrans sols fan activitat física de caràcter professional, no esportiu. L'únic equipament esportiu existent a Andorra a principi de segle era la muntanya, motiu pel qual les primeres pràctiques registrades a Andorra són d'esports com l'alpinisme i l'esquí. Si es produeix alguna mena de pràctica esportiva és perquè aventurers o esportistes estrangers es desplacen a Andorra temporalment.

Ressenyes històriques de les primeres pràctiques esportives a Andorra:

Alpinisme

- Dècada del 1860: l'alpinisme apareix com a activitat esportiva documentada amb l'arribada d'aventurers com el comte Henri Russell, que fou el primer a pujar al pic de Font Blanca.
- 1876: el comte Roger de Monts féu la primera ascensió registrada al pic del Comapedrosa.
- A partir del 1970: l'alpinisme consta com una activitat pròpia dels andorrans amb la creació del Club Pirinenc Andorrà.

Esquí

- 1924: Miquel Farré utilitza els esquís per necessitats professionals, és el carter que des de Soldeu es traslladava a peu a França per lliurar i recollir la correspondència; va canviar les raquetes pels esquís.
- 1932: es constitueix la primera associació esportiva, l'Esquí Club Andorrà, entitat que es refundà dues vegades: 1945, Esquí Club Envalira i 1968, Esquí Club d'Andorra.

- 1933: s'inaugura el xalet refugi d'Envalira, que és el camp base per als primers esquiadors provinents de Tolosa i Barcelona.
- Dècada del 1930: l'esquí és el primer esport que es practica de forma organitzada i amb un vessant competitiu.

Esquí de muntanya

- 1935: la primera referència escrita és l'ascensió dels esportistes catalans Agustí Boixeda i Noel Llopis a la roca Entravessada.

- 1976: s'organitza la primera cursa popular a Andorra, la travessa Ransol-la Serrera. La Guerra Civil Espanyola i la Segona Guerra Mundial alentiren el progrés de l'esport andorrà. Del 1936-1945 es produeix una contínua arribada de refugiats polítics i immigrants. Arran de la Guerra Civil es comença a desenvolupar l'activitat comercial al país. Un cop acabada la Segona Guerra Mundial, gràcies a l'aportació dels nouvinguts es desenvolupa l'activitat de l'esquí.

A partir del 1945, amb l'aparició de l'Esquí Club Envalira es reprengué la progressió de l'esquí com a activitat esportiva.

Paral·lelament a la progressió esportiva de l'esquí s'anaven ampliant zones esquiabls:

- 1952: Instal·lació del primer telecorda al Pas de la Casa
- 1957: Obertura del teleesquí Coll Blanc al Pas de la Casa
- 1960: Obertura de l'estació Pas de la Casa-Grau Roig
- 1962: Se celebren els Campionats d'Espanya al Forn (Canillo)
- 1964: Obertura de l'estació d'Ensisa (Soldeu)

A partir del 1960 es produeix un fort salt quantitatiu i qualitatiu del comerç, turisme i l'esport.

Abans del 1961, només foren creats cinc clubs més:

- Futbol Club Andorrà, el 1942
- Grup d'Escacs Valls d'Andorra, el 1948
- Automòbil Club d'Andorra, el 1954
- VPC Andorra Rugby XV, el 1961
- Associació Andorrana de Caça i Pesca, el 1961

La dècada del 1970 i el 1980 es continuen ampliant les zones esquiabls:

- 1973 Arinsal
- 1981 Ribaescorjada de Soldeu-el Tarter
- 1982 Pal
- 1983 Ordino-Arcalís

L'any 1976, Andorra tingué per primera vegada representació pròpia en uns Jocs Olímpics (Innsbruck).

L'any 2006 existien 26 federacions i uns 100 clubs esportius.

La pràctica de l'esport i la proliferació d'equipaments esportius a Andorra ha tingut un creixement paral·lel al desenvolupament econòmic durant la segona meitat del segle XX: a banda de les estacions d'esquí, a partir dels 80 els centres esportius públics s'estenen a totes les parròquies:

- Camp d'esports del Consell General
- Camp de tir de la Rabassa
- Centre Esportiu de Sant Julià de Lòria
- Camp de futbol d'Aixovall
- Centre Esportiu dels Serradells
- Complex Esportiu i Sociocultural d'Encamp
- Poliesportiu d'Andorra
- Estadi Comunal
- Pavelló Joan Alay
- Centre Esportiu de l'Aldosa
- Centre Esportiu d'Ordino
- Palau de Gel de Canillo

Una distribució dels equipaments feta sense seguir criteris tècnics.

Quina és la situació actual de les instal·lacions esportives públiques ?

Dependència dels pressupostos públics.

Impossibilitat d'inversió en noves infraestructures.

Poca capacitat de generar ingressos excepte en les instal·lacions amb abonats.

Efectes de la crisi econòmica:

Augment de la freqüència d'ús dels usuaris (increment dels consums per càpita).

Augment de les baixes > menys ingressos.

Desaparició dels clients *que paguen i no vénen*.

Oferta de serveis esportius envellida i amb poques innovacions > més competència > mercat saturat > preus a nivell o per sota del preu de cost.

Models de gestió i organització amb processos poc automatitzats.

El sosteniment de les instal·lacions esportives s'aconsegueix en assolir l'equilibri entre la viabilitat econòmica, esportiva i social:

* Viabilitat social: capacitat de cobrir les necessitats del seu entorn social generant riquesa i minimitzant el seu impacte negatiu.

* Viabilitat econòmica: capacitat de generar prou ingressos per fer front a les despeses.

* Viabilitat esportiva: capacitat per generar alta ocupació en les activitats i espais de la instal·lació.



Factors que afecten la viabilitat econòmica de les instal·lacions esportives

1. Les despeses. L'estudi d'aquest factor ens permet veure si una instal·lació té les despeses de consums (electricitat, aigua, gasoli...) i de personal equilibrades o si són sobreestimades. Aquest estudi ens serveix per esbrinar si és possible disminuir-les.

2. El model de gestió. L'estudi d'aquest factor ens permet veure la relació entre la propietat i la gestió de la instal·lació, quines formes de treball han desenvolupat les dues parts i com es regula la gestió. Aquest estudi serveix per veure si el model de gestió és viable, si es poden millorar els processos de treball, si es realitza una avaluació i control de la gestió...

3. El mercat. L'estudi d'aquest factor ens permet veure si hi ha suficient demanda no atesa i si el posicionament de la instal·lació està orientat a aquesta demanda. Aquest estudi serveix per veure si en les hores amb poca ocupació existeix un mercat potencial per captar nous clients.

4. L'orientació al client. L'estudi d'aquest factor ens permet analitzar si els preus, les activitats, el servei, el grau d'utilització... són òptims per assolir la viabilitat econòmica. Aquest estudi serveix per veure si l'oferta de serveis s'adapta a la tipologia de client que tenim, detectar quins preus i serveis estan més adaptats als nostres usuaris.

5. L'ocupació. L'estudi d'aquest factor ens permet saber el nombre d'usuaris mensuals, les hores de màxima aflluència, quins espais són els més sol·licitats i quines activitats presenten baixa o alta ocupació. Aquest estudi ens serveix per conèixer si amb el nombre màxim d'usuaris i els preus establerts aconseguim la viabilitat econòmica de la instal·lació.

Quan en diversos dels cinc factors anteriors es produeixen mancances en el mateix moment apareix la no-viabilitat econòmica de la instal·lació:

1. Les despeses

- Molta despesa de consums, molta despesa estructural de personal, excés de nombre d'hores d'activitats...

2. El model de gestió

- Formes de treball sense tecnologia, no hi ha indicadors de control, no es realitzen processos d'avaluació...

3. El mercat

- Més oferta de serveis que demanda, molta competència, oferir serveis no utilitzats...

4. L'orientació al client

- Una oferta de serveis no ajustada als nostres usuaris, preus dels serveis per sota del preu de cost...

5. L'ocupació

- Baixa ocupació de la instal·lació i els seus espais, els vestuaris es saturen abans que les activitats...

Què podem fer ?

1. Les despeses

- Optimitzar els consums energètics i ajustar l'estructura de personal a la demanda dels nostres usuaris.

2. El model de gestió

- Eficiència en els processos de gestió de millora contínua, aconseguir dades mesurables dels resultats de la nostra gestió, automatitzar processos d'inscripció o pagament o reserva d'espais, bona comunicació amb l'usuari...

3. El mercat

- Personalitzar serveis, oferir serveis concrets amb objectius concrets, assolir una imatge com a expert en una especialitat, innovació constant en l'entrenament esportiu...

4. L'orientació al client

- Implantar estratègies de màrqueting basades en la interacció directa amb el nostre usuari, automatització dels processos de compra i comunicació, implantació de les noves tecnologies per donar a conèixer i comprar els nostres serveis...

5. L'ocupació

- Oferir serveis a l'usuari les 24 hores, generar serveis que produeixin ingressos passius, crear serveis no sols vinculats a la nostra instal·lació...

Una instal·lació serà sostenible...:

Si té un model de gestió de la instal·lació basat en la no-dependència financera dels recursos públics.

Gestionar comporta: planificar, actuar, controlar i avaluar.

Estratègies i polítiques amb objectius clars i mesurables.

La presa de decisions a partir de dades objectives i amb criteri tècnic.

Una clara orientació comercial activa.

La majoria dels usuaris han d'assumir el cost dels serveis esportius.

Introducció de les noves tecnologies a les estructures organitzatives.

Josep Tudó i Cerqueda,

llicenciat en educació física i postgrau en gestió d'equipaments i instal·lacions esportives