



Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte **26334 - Gestión y administración de empresas deportivas**

Guía docente para el curso 2014 - 2015

Curso: 3 - 4, Semestre: 1, Créditos: 6.0

Información básica

Profesores

- **Luis Carús Ribalaygua** carus@unizar.es

Recomendaciones para cursar esta asignatura

Aunque esta asignatura constituye la primera aproximación a la organización y gestión de las empresas deportivas en sus diferentes modalidades, dado el enfoque seguido en la misma, resulta aconsejable que el estudiante comience a afrontarla con algunos conocimientos básicos de dirección de empresas, así como con unos mínimos fundamentos de una de las disciplinas instrumentales en las que se apoya (microeconomía). En su caso, puede resultar recomendable la lectura previa de algún manual de dirección estratégica, como L.A. Guerras y J.E. Navas (2007), *La Dirección Estratégica de la Empresa*, 4ª ed., Thomson-Civitas, Madrid o R.M. Grant (2006), *Dirección Estratégica*, 5ª ed., Thomson-Civitas, Madrid.

Además, se recuerda que el estudiante deberá consultar la bibliografía recomendada por el profesorado a través del correspondiente *link*, teniendo en cuenta que la “bibliografía básica” se considera de obligada consulta, y que la “bibliografía complementaria” lo es a título de orientación.

<http://psfunizar7.unizar.es/br13/eGrados.php?id=257>

Actividades y fechas clave de la asignatura

- Comienzo del curso: febrero
- Presentación de la asignatura: primera semana lectiva
- Sesiones teóricas: dos semanales
- Sesiones prácticas: una semanal (2 grupos)
- Finalización sesiones presenciales: mayo
- Entrega del trabajo monográfico: segunda semana de mayo
- Exposición del trabajo: última semana de mayo
- Exámenes finales: junio / septiembre

Inicio

Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...

- 1:**
Es capaz de identificar los fundamentos teóricos y la metodología utilizada en el ámbito de la dirección y gestión de empresas deportivas.
- 2:**
Puede ofrecer valoraciones críticas de las principales teorías y contribuciones al ámbito de la dirección de empresas, analizando los puntos fuertes y débiles de cada una de ellas.
- 3:**
Es capaz de realizar aportaciones que permitan el desarrollo de nuevas ideas o planteamientos en la gestión de empresas deportivas que actúen en segmentos de actividad concretos, en consonancia con su especialidad deportiva. Esto implica que en los documentos que redacte deberá identificar con claridad cuál es el objetivo de los mismos así como la novedad que suponen. Además, la estructura del documento deberá articularse de modo que exista una concatenación lógica de argumentos.
- 4:**
Es capaz de comunicar, de forma oral y escrita, sus conocimientos e ideas. Para ello deberá presentar en clase el trabajo que le sea asignado con orden y fluidez suficientes, destacando el objetivo y contribución del mismo, la metodología utilizada y los principales resultados obtenidos, así como sus principales carencias y limitaciones.

Introducción

Breve presentación de la asignatura

Para facilitar la consecución de la práctica totalidad de los objetivos propuestos para la asignatura el esquema conceptual de la Cadena de Valor / Sistema de Valor propuesto por Porter (1985) resulta muy útil para su diseño y estructuración de los contenidos.

El propio Camisón (1996) entiende que un excelente instrumento didáctico para conocer cómo se genera el valor en las organizaciones es la *Cadena de Valor*. Además, puesto que ciertas actividades de una organización están encadenadas a otras actividades de sus proveedores y clientes distribuidores / clientes finales, el análisis del proceso de creación de valor debe proseguir con la investigación de la manera en que esta cadena se entrelaza con las cadenas de valor de proveedores y clientes, en lo que constituye el *Sistema de Valor*.

La progresión ordenada de actividades que supone la cadena valor es, con las debidas puntualizaciones (por ejemplo, respecto a las grandes diferencias existentes en actividades de logística externa y del núcleo de operaciones entre empresas productoras de artículos y empresas productoras de servicios), una excelente herramienta docente para introducir y familiarizar a los estudiantes con las actividades básicas que aún hoy en día se llevan a cabo en las empresas dedicadas tanto a la producción de artículos deportivos como a la prestación de servicios relacionados con el deporte.

Contexto y competencias

Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:

El objetivo de la asignatura es familiarizar al estudiante con el análisis interno funcional de la empresa deportiva a través del estudio de la cadena de valor con que lleva a cabo su actividad. Para ello, el curso se articula en torno a tres bloques principales.

En el primero de ellos, de conceptos generales, se estudian los conceptos de Organización, Empresa y Empresario, y se reconocen sus diferencias, lo que permite:

- ▶ Clasificar cualquier organización, atendiendo a diferentes criterios.
- ▶ Conocer las características de los tipos más comunes de organizaciones deportivas.
- ▶ Diferenciar entre la dirección y la propiedad de una empresa.
- ▶ Identificar las actividades principales de las organizaciones.

Sigue una parte dedicada a cada una de las actividades de valor primarias que constituyen la secuencia productiva básica de la organización:

- ▶ Logística Interna
- ▶ Núcleo de Operaciones
- ▶ Logística Externa
- ▶ Marketing y Ventas
- ▶ Servicio postventa

El tercer bloque se dedica a conocer las particularidades de aquellas actividades de valor de apoyo que posibilitan la consecución de las actividades de valor primarias:

- ▶ Abastecimiento
- ▶ Tecnología
- ▶ Recursos Humanos
- ▶ Infraestructura

Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

En cuanto a las características y nivel de conocimientos de los alumnos a los que va destinada la enseñanza de la asignatura, éstos no han recibido formación económica o empresarial previa alguna, por lo que constituye su primer contacto con estas realidades. En consecuencia, esta asignatura tiene un carácter totalmente introductorio, y por objeto conocer los distintos tipos de organizaciones deportivas y analizarlas como un conjunto de actividades o partes interrelacionadas entre sí que, a su vez, se relacionan con el exterior formando parte de un sistema de valor.

Se trata de realizar una primera aproximación a las distintas posibilidades de organización deportiva y a las principales áreas funcionales de las organizaciones, para que los alumnos comprendan su funcionamiento interno, poniendo de relieve las conexiones existentes entre todas sus partes y las principales conexiones con el entorno. Así, la asignatura cobrará sentido en la titulación si, como se pretende, el graduado, como gestor deportivo, es capaz de entender el funcionamiento de la organización y de tomar decisiones en sus distintos ámbitos funcionales.

Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...

- 1:** Conocer las estructuras organizativas del deporte en el sector público y privado, diferenciando las competencias de cada sector y las relaciones existentes entre ambos.

1:

Conocer el ordenamiento jurídico que regula la gestión del deporte en todas sus manifestaciones, comprendiendo las diferencias entre las normativas en razón de su ámbito de aprobación (Unión Europea, Estado, Comunidades Autónomas y Municipios).

- 1:** Planificar desde un punto de vista estratégico y operativo, tanto las organizaciones deportivas (públicas y privadas) como las instalaciones deportivas, a través del conocimiento de herramientas estratégicas y de gestión.
- 1:** Conocer las diferentes tipologías de los equipamientos e instalaciones deportivas, así como sus principales criterios funcionales, de mantenimiento y de control de gestión.
- 1:** Comprender los instrumentos contables más importantes en la gestión, con el fin de desarrollar una gestión eficiente.
- 1:** Conocer las herramientas de dirección desde el punto de vista del liderazgo y del trabajo en equipo.
- 1:** Planificar actividades deportivas siendo capaz de prever los recursos necesarios para conseguir los objetivos planteados, estableciendo los sistemas de evaluación pertinentes para buscar una mejora continua en todos los procesos.
- 1:** Redactar un plan de gestión previa a la construcción de instalaciones deportivas.

Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:

Los resultados de aprendizaje que se obtienen al superar esta asignatura tienen la importancia de mejorar las competencias generales del título de Grado desarrollándose diferentes competencias instrumentales, competencias personales y de relación interpersonal y competencias sistémicas.

Evaluación

Actividades de evaluación

El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación

- 1:** **MODALIDAD EVALUACIÓN PRUEBA GLOBAL**

Los resultados de la asignatura se calificarán mediante una Evaluación Final, que exigirá:

La entrega de un trabajo monográfico consistente en la elección y diseño para una organización deportiva de diferentes aspectos de su cadena de valor, que supone un 20% de la nota final.

Para la valoración de su calidad se tendrá en cuenta una correcta exposición de los objetivos y motivación del trabajo, su marco teórico, la metodología empleada, sus principales resultados y conclusiones, así como sus limitaciones como representación de casos reales.

- 2:** La realización de una prueba escrita de evaluación global que incluirá 16 preguntas objetivas de ítems de

elección múltiple con 4 respuestas posibles, siendo siempre una de ellas correcta pero pudiendo serlo dos, tres o las cuatro, que supone un 80% de la nota final.

Para su evaluación se tendrán en cuenta las reglas básicas que se deben observar en la preparación de este tipo de pruebas respecto a redactado de los enunciados, división de ítems por bloques temáticos, información sobre revisiones, etc.

Actividades y recursos

Presentación metodológica general

El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:

El principal método docente que se propone para las clases teóricas de la asignatura es la lección magistral, quedando la conveniencia tal elección justificada, por las propias características de los alumnos, quienes no poseen conocimiento alguno previo acerca de la materia. No obstante, para la exposición en clase se plantean diferentes técnicas para estimular la participación, y con ella la interrelación profesor-alumnos, así como para intentar incrementar su grado de atención y facilitar el seguimiento del tema que se trate. Entre ellas, se pretende utilizar un sistema combinado de explicación apoyada en preguntas a los alumnos, que permite al profesor comprobar si éstos están prestando atención, están entendiendo la explicación y si van adquiriendo los conocimientos elementales necesarios para seguir los razonamientos. Este sistema se verá complementado con el uso de múltiples ejemplos reales, fundamentalmente de organizaciones deportivas conocidas y cercanas a los alumnos, con el fin de despertar su interés, tratando de provocar, además, la participación de los mismos.

En cuanto a los medios se refiere, para las clases teóricas de la asignatura se utilizarán presentaciones en PowerPoint, en las que se hará referencia expresa a los medios impresos que reúnan los diferentes conceptos y aspectos que se van a tratar en el programa propuesto. También, se utilizará la pizarra plástica, tanto como soporte en sí misma para matizar algunos aspectos de la explicación, como soporte de proyección para poder pintar y sobreescribir sobre las presentaciones.

Las clases prácticas servirán como complemento a la teoría al permitir aplicar los conceptos analizados, completar algunos aspectos menos desarrollados o proponer nuevas cuestiones. Estas clases prácticas se pretenden desarrollar de las siguientes maneras diferentes:

- a) La utilización de casos de estudio, normalmente presentados en vídeo, que muestran situaciones reales y en los que los alumnos de forma individual o por grupo pueden tratar de encontrar los problemas (ineficiencias, negligencias, etc.) y sugerir soluciones. De esta forma se consigue que los alumnos puedan utilizar los conocimientos y las técnicas aprendidas en clase para aplicarlas a situaciones reales.
- b) La discusión de textos, seleccionados entre los artículos de revistas especializadas de reconocido prestigio (Journal of Sport Management, The International Journal of Sport Finance, etc.), y relacionados con los temas tratados en clase para que el alumno participe de forma más activa en las clases teóricas.
- c) La resolución de ejercicios en la pizarra, donde se aplican los conceptos estudiados en los capítulos correspondientes. La resolución de estos ejercicios en el encerado permite al alumno razonar y entender el mecanismo de resolución de los mismos.
- d) La asistencia a seminarios por grupo.

Finalmente, se instará a los alumnos que utilicen las horas de tutorías para la resolución de dudas puntuales, para cualquier otra cuestión que el alumno esté interesado en relación con la asignatura, e incluso para completar algunas actividades presenciales (mesa redonda, conferencia, etc.).

Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...

- 1:
Temario

El objetivo de la asignatura es familiarizar al estudiante con la dirección de organizaciones deportivas a través del sistema de Dirección Estratégica de la Empresa (DEE). Para ello, el curso se articula en torno a seis bloques principales, correspondientes a uno primero introductorio y cinco coincidentes con las fases de la DEE.

Bloque temático 1: En el primero de ellos, de conceptos generales, se estudian los conceptos de Organización, Empresa y Dirección y se esboza la metodología de la DEE en sus diferentes fases.

TEMA I. ORGANIZACIONES, EMPRESAS Y SU DIRECCIÓN.

Bloque temático 2: Sigue una parte dedicada al Análisis Estratégico.

TEMA II. CONCEPTO Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO REMOTO.

TEMA III. EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS ORGANIZACIONES (I): ESQUEMA CONCEPTUAL PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE SECTORES DE ACTIVIDAD.

TEMA IV. EL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS ORGANIZACIONES (II): VENTAJA COMPETITIVA DERIVADA DE LA UBICACIÓN.

TEMA V. EL DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.

TEMA VI. EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

TEMA VII. EL DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO.

Bloque temático 3: El tercer bloque se dedica a conocer misiones, metas y objetivos de las organizaciones.

TEMA VIII. MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Bloque temático 4: El cuarto abunda en los pormenores de la selección estratégica.

TEMA IX. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

Bloque temático 5: El quinto estudia los requerimientos de la implementación estratégica.

TEMA X. LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Bloque temático 6: Describe los procesos de control de las estrategias organizacionales

TEMA XI. LOS PROCESOS DE CONTROL.

Planificación y calendario

Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

UBIC.	DÍA	DÍA
	Miércoles	Miércoles
Semana 1	Presentación	Tema 1
	Tema 1	Tema 1
Semana 2	Tema 2	Tema 2
	Práctica 1	Práctica 1
Semana 3	Tema 3	Tema 3
	Práctica 2	Práctica 2
Semana 4	Tema 3	Tema 3
	Práctica 3	Práctica 3
Semana 5	Tema 3	Tema 3
	Práctica 4	Práctica 4
Semana 6	Tema 4	Tema 4

	Práctica 5	Práctica 5
Semana 7	Tema 5	Tema 5
	Práctica 6	Práctica 6
Semana 8	Tema 5	Tema 5
	Práctica 7	Práctica 7
Semana 9	Tema 6	Tema 6
	Práctica 8	Práctica 8
Semana 10	Tema 6	Tema 6
	Práctica 9	Práctica 9
Semana 11	Tema 7	Tema 7
	Práctica 10	Práctica 10
Semana 12	Tema 7	Tema 7
	Práctica 11	Práctica 11
Semana 13	Tema 8	Tema 8
	Práctica 12	Práctica 12
Semana 14	Tema 9	Tema 9
	Práctica 13	Práctica 13
Semana 15	Tema 10	Tema 10
	Práctica 14	Práctica 14
Semana 16	Tema 11	Tema 11
	Entrega Trabajo	Entrega Trabajo
Semana 17	Repaso	Repaso
	Expos. Trabajo	Expos. Trabajo

Entrega y presentación de los trabajos monográficos durante las dos últimas semanas del curso.

Recursos

Bibliografía

1:

En cuanto a las características y nivel de conocimientos de los alumnos a los que va destinada la enseñanza de la asignatura, éstos no han recibido formación económica o empresarial previa alguna, por lo que constituye su primer contacto con estas realidades. En consecuencia, esta asignatura tiene un carácter totalmente introductorio, y por objeto conocer los distintos tipos de organizaciones deportivas y analizarlas como un conjunto de actividades o partes interrelacionadas entre sí que, a su vez, se relacionan con el exterior formando parte de un sistema de valor.

Se trata de realizar una primera aproximación a las distintas posibilidades de organización deportiva y a las principales áreas funcionales de las organizaciones, para que los alumnos comprendan su funcionamiento interno, poniendo de relieve las conexiones existentes entre todas sus partes y las principales conexiones con el entorno. Así, la asignatura cobrará sentido en la titulación si, como se pretende, el graduado, como gestor deportivo, es capaz de entender el funcionamiento de la organización y de tomar decisiones en sus distintos ámbitos funcionales.

2:

En cuanto a las características y nivel de conocimientos de los alumnos a los que va destinada la enseñanza de la asignatura, éstos no han recibido formación económica o empresarial previa alguna, por lo que constituye su primer contacto con estas realidades. En consecuencia, esta asignatura tiene un carácter totalmente introductorio, y por objeto conocer los distintos tipos de organizaciones deportivas y analizarlas como un conjunto de actividades o partes interrelacionadas entre sí que, a su vez, se relacionan con el exterior formando parte de un sistema de valor.

Se trata de realizar una primera aproximación a las distintas posibilidades de organización deportiva y a las

principales áreas funcionales de las organizaciones, para que los alumnos comprendan su funcionamiento interno, poniendo de relieve las conexiones existentes entre todas sus partes y las principales conexiones con el entorno. Así, la asignatura cobrará sentido en la titulación si, como se pretende, el graduado, como gestor deportivo, es capaz de entender el funcionamiento de la organización y de tomar decisiones en sus distintos ámbitos funcionales.

Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Alberto Sacristán, Carmen. Gestión y dirección de empresas deportivas : teoría y práctica / Carmen Alberto Sacristán, Victor Hernando Jerez, José Antonio Fernández Ajenjo . Madrid : Gymnos, D.L. 1996
- Amat, Oriol. Comprender la contabilidad y las finanzas / Oriol Amat Salas . 3ª ed. Barcelona : Gestión 2000, [2008]
- Arbones Malisani, Eduardo A.. Logística empresarial / Eduardo A. Arbones Malisani . Barcelona : Marcombo Boixareu, D.L.1990
- Azpiazu Monteys, Antonio. Todo sobre asociaciones, clubs, consorcios, fundaciones, etc. : una guía jurídica al alcance de todos / Antonio Azpiazu Monteys . Barcelona : De Vecchi, D.L. 1991
- Blanco Prieto, Antonio. Atención al cliente / Antonio Blanco Prieto . 4ª ed. Madrid : Pirámide, [2009]
- Bueno Campos, Eduardo. Economía de la empresa : análisis de las decisiones empresariales / Eduardo Bueno Campos, Ignacio Cruz Roche, Juan José Durán Herrera . Reimp. 2002 Madrid : Pirámide, D.L. 2002
- Bueno Campos, Eduardo. Organización de empresas : estructura, procesos y modelos / Eduardo Bueno Campos . 2ª ed. Madrid : Pirámide, 2007
- Campos Izquierdo, Antonio.. Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte / Antonio Campos Izquierdo. Madrid : Síntesis, 2010.
- Castán Farrero, José María. La logística en la empresa : Fundamentos y tecnologías de la información y de la comunicación / José María Castán Farrero, Carlos Cabañero Pisa, Ana Núñez Carballosa . [1ª ed.] Madrid : Pirámide, 2003
- Celma, Joan. ABC del gestor deportivo/ Joan Celma . 1a ed. Barcelona: Inde, 2004
- Cusa, Juan de. Instalaciones deportivas / Juan de Cusa . Barcelona : Ceac, D.L. 1993
- Desbordes, Michel. Estrategias del marketing deportivo : análisis del consumo deportivo / por Michel Desbordes, Fabien Ohl, Gary Tribou . 1a. ed. Barcelona : Paidotribo, cop. 2001
- Dirección y gestión de centros deportivos . Madrid : Dirección General de Deportes, Comunidad de Madrid, D.L. 2003
- Economía de la empresa / director, Manuel A. Espitia Escuer ; autores, Nuria Alcalde Fradejas, Raquel Ortega Lapiedra, Joaquín Cañón de Francia y Javier García Bernal . Zaragoza : Copy Center, D.L. 2010
- España. Leyes, etc., Deporte : Legislación deportiva / edición preparada por Antonio Millán Garrido . 5ª ed. Barcelona : Tecnos, 2007
- García Parejo, Eduardo. El mantenimiento aplicado a las instalaciones deportivas / Eduardo García Parejo, Eduardo García Sánchez . 1a. ed Barcelona : Inde, 2005
- García Parejo, Silvia. Los recursos humanos aplicados a la gestión deportiva / Silvia García Parejo, Eduardo García Sánchez . Barcelona : Inde, 2007
- Gestión de recursos humanos : del análisis teórico a la solución práctica / Ma. Isabel Delgado Piña [et al.] . Madrid : Prentice Hill, 2006.
- Gil Pérez, José Jorge. Cómo gestionar una instalación deportiva / José Gil . Zaragoza : Diputación General de Aragón, Departamento de Educación, Cultura y Deporte, 2008
- Instalaciones deportivas sin barreras / Comité de Ministros Europeos Responsables de Deportes, Escuela Federal de Macolin (K.Blumenau), Enrique Rovira-Beleta y Cuyás ; [traducción, Carmen García López] . Málaga : Instituto Andaluz del Deporte, D.L. 1996
- Introducción a la administración de empresas / Álvaro Cuervo García (director) ... [et. al.] ; coordinador editorial, Camilo J. Vázquez Ordás . 6ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Aranzadi, 2008
- Larrea, Pedro. Calidad de servicio : del marketing a la estrategia / Pedro Larrea . Madrid : Díaz de Santos, D.L. 1991
- Mediavilla Nieto, Gerardo. La comunicación corporativa en el deporte : cómo organizar y gestionar la imagen de una empresa, institución o evento deportivo / Gerardo Mediavilla . Madrid : Gymnos, D.L. 2001
- París Roche, Fernando José. La planificación estratégica en las organizaciones deportivas / por Fernando París Roche . 4a. ed., 1a. reimp. Barcelona : Paidotribo, cop. 2007
- Pavón Morote, Julián. Gestión e innovación : un enfoque estratégico / Julián Pavón Morote, Antonio Hidalgo Nuchera . [1a. ed.] Madrid : Pirámide, 1997
- Porter, Michael E.. Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un rendimiento superior / Michael E. Porter ; Prólogo Eduardo Bueno Campos . Madrid : Pirámide, 2010
- Quesada Rettschlag, Sergio. Dirección de centros deportivos : Principales funciones y habilidades del director deportivo / Sergio Quesada Rettschlag, María Dolores Díez García; colaborador, Antonio Ares Parra . 1a. ed. Barcelona : Paidotribo cop. 2002
- Sáez Torrecilla, Angel. Supuestos de contabilidad de costes / Angel Sáez Torrecilla, Gerardo Gutiérrez Díaz, Javier Martín Garrido . 2a. ed. Madrid : Tebar Flores, D.L.1985
- Soucie, Daniel. Administración, organización y gestión deportiva/ Daniel Soucie; traducción Víctor Manuel Rodríguez

Marcos . Barcelona: INDE Publicaciones, D.L. 2002

- Suárez Suárez, Andrés Santiago. Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa / Andrés S. Suárez Suárez . 21ª ed. Madrid : Pirámide, 2008
- Uso de instalaciones deportivas y satisfacción de los usuarios / José Ramos, Vicente Martínez-Tur y José María Peiró (directores) . Valencia : Nau Llibres, 1997