

# El sector de los centros de ocio. Un mundo para economistas.

Juan José de Torres Romo  
Socio Director General  
23 de Mayo de 2013

- 1. Definición y amplitud del mercado del ocio.**
  1. Concepto.
  2. Un sector diferenciado.
  3. Tipos de centros de ocio.
- 2. Estructura de los centros de ocio.**
- 3. Los economistas en los centros de ocio.**
- 4. Un mercado en crisis?**
- 5. Una aproximación a la gestión de los centros de ocio.**
- 6. Ocio y sector público.**
- 7. Coloquio**



## 1. DEFINICIÓN Y AMPLITUD DEL MERCADO

### A.- Concepto de ocio

**“Ocupación del tiempo libre = entretenimiento”**

*“conjunto **ocupaciones** a las que el individuo se entrega de manera **voluntaria** tras liberarse de sus obligaciones profesionales, familiares, y sociales, para descansar, para divertirse, para desconectar, para entretenerse, etc...”*

En Italia: **“tempo libero”, “divertimento”**





## 1. DEFINICIÓN Y AMPLITUD DEL MERCADO

**Turismo:** actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual para cubrir su tiempo libre.

El turismo podría ser una modalidad de ocio: **con viaje.**

El concepto de **ocio es más amplio:** el turismo no incluye el **ocio local.**

**¿Qué es un centro de ocio?** Lugar donde se da respuesta a la necesidad de ocupación del tiempo libre.





## B.- Los centros de ocio. Un sector diferenciado

Mix **COMERCIO + OCIO + TURISMO**: crece en Europa y en especial en España. Esto lleva aparejada la necesidad de una mayor **especialización**.

En los últimos **15 años España** ha desarrollado una auténtica **industria de centros de ocio** a través de iniciativas privadas y públicas. En la mayoría de los casos, la estrategia para la gestión de estos centros se ha basado en:

- la **adaptación** de modelos de gestión de otros sectores
- la **importación** de modelos de gestión de otros países (EEUU)
- la **intuición y experiencia** en otros sectores
- el **sentido común** y la improvisación y la imaginación.
- la combinación de los anteriores.





Ninguno de estos planteamientos ha servido para garantizar el éxito económico de las empresas de este sector. Los **fracasos empresariales** se han debido a tres factores principales, unidos por un factor común:

**“ausencia de especialización o de una referencia profesional”**

- **Inversiones inadecuadas** por desconocimiento del producto.
- **Inversiones sobredimensionadas** basadas en estudios de mercado no realistas, o sin estudio de mercado.
- **Modelos de gestión y estructuras no eficientes**, importadas de otros sectores o de otros países.



**El ocio es un sector mediático y glamuroso**, que absorbe gran parte de las iniciativas empresariales. Sin embargo:

Es una actividad más **difícil de planificar y gestionar** que el resto, con gran número de fracasos, porque

- **Depende de un entorno cambiante** e incierto.
- **La variable estacional** es muy difícil de controlar.
- **Necesita adaptación inmediata** a al medio.

Además...



- ***Todo el mundo entiende de ocio, “como de futbol”.***
- Los empresarios y directivos **creen que sus gustos son los de la mayoría.**
- Los empresarios **gestionan directamente** con su cultura y sus herramientas.
- No existen **servicios de consultoría especializados.**

Existe un **mercado diferenciado** en crecimiento relacionado con el ocio a nivel nacional e internacional, necesitado de **servicios especializados:**

- En el **diseño de nuevos productos** y análisis de su viabilidad.
- En el desarrollo y puesta en marcha de **estrategias eficientes** para la **mejora de los resultados** de centros en funcionamiento.





## C.- Tipos de centros de ocio

Entendemos los **Centros de ocio de una forma amplia**. Como espacios...

- al aire libre o interiores
- con pago, o no de una entrada
- con una oferta lúdica basada en atracciones mecánicas, exhibiciones, espectáculos, con servicios de restauración, merchandising y otros pasatiempos.

**Lo importante no es el producto** en sí, sino que el **modelo de gestión sea aplicable y adaptable** a los diferentes tipos de centros de ocio.

- **Por la amplitud de su mercado:**
  - Centros locales, regionales, nacionales.
  - Centros de destino.
- **Por el nivel de la inversión:**
  - Centros grandes, medianos y pequeños.
- **Por el tipo de gestión:**
  - Privados y públicos.

- **Por las actividades que desarrollan.**



**A. Parques de Ocio:** parques temáticos, parques de atracciones, zoos y acuarios, parques acuáticos, parques de la naturaleza, parques de aventura, etc...

**Temática = línea argumental = diferenciación.**

**Parques temáticos = laboratorios**

Se desarrollan todas las actividades posibles del sector.





**B. Centros comerciales:** su actividad principal es **el comercio**, pero se comportan con **centros de ocio local**.

- Utilizan como **elemento diferenciador**, instalaciones y actividades propias del ocio.
- Compiten con los parques temáticos y de atracciones a través de...
  - Actividades relacionadas con la **diversión**.
  - Tiendas asociadas al **tiempo libre**.
  - Restaurantes, cafeterías, bares temáticos, discotecas, cines, boleras, gimnasios, recreativos, pistas de patinaje, canchas deportivas, etc...
  - Cines 3D, 4D y simuladores.
  - Atracciones educativas y lúdicas para los niños.



**C. Centros deportivos:** estaciones de esquí, puertos deportivos, estadios y otras instalaciones deportivas, gimnasios y polideportivos, clubes y escuelas deportivas, etc...



**D. Centros culturales:** espectáculos, conciertos, exposiciones, con servicios de restauración y merchandising (Cines, teatros, espacios culturales, museos, centros históricos, etc...).





**E. Centros recreativos:** el juego, siempre acompañado de servicios de restauración y espectáculos (casinos, salas de juego, etc...). Los futuros casinos españoles, siguiendo el modelo americano, incorporarán instalaciones propias de los parques temáticos.

**F.- Centros de ocio nocturno:** discotecas, etc...

**G.- Centros hoteleros y restauración:** hoteles, resorts, balnearios, restaurantes, etc... Los hoteles y centros de restauración ofrecen servicios adicionales como piscinas, instalaciones deportivas, guarderías, tiendas, centros de reuniones, espectáculos, etc.





## 2. ESTRUCTURA DE LOS CENTROS DE OCIO

### Áreas de actividad o de responsabilidad:

- Dirección
- Económico Financiera (Administración, RRHH, sistemas).
- Marketing, comercial, comunicación y eventos.
- Operaciones o explotación (Atención al público, seguridad, limpieza, etc...).
- Mantenimiento e inversiones.
- Temática: biología, espectáculos, educación, etc, según el tipo de centro.
- Restauración y catering.
- Merchandising, juegos, fotografía, etc...

Estas áreas de actividad se desarrollarán y agruparán en función del tipo de centro, de su tamaño y de su temática.

### 3.- LOS ECONOMISTAS EN LOS CENTROS DE OCIO

- ❖ **Es el momento de los “expertos”.**
- ❖ **No es un momento para la obviedad de tertulianos, colaboradores y consejeros que “saben de todo”.**

La **eficiencia de estas empresas**, hoy más que nunca, depende de una toma de decisiones rápida y acertada, y esto sólo es viable a través del conocimiento que aporta la **experiencia y la especialización**.

- De las ocho áreas funcionales definidas, tan **sólo dos no son accesibles a los economistas**.
- Muchos **puestos de responsabilidad de los centros de ocio están ocupados por personas con poca formación pero con gran experiencia y excelente actitud**.
- Hay **muy poca presencia de economistas**.

Lo importante es la **gestión eficiente** y ésta necesita un **control presupuestario y de gestión específico**.

**Los economistas tienen ventaja** para cubrir los puestos de responsabilidad no técnicos.

### 3.- LOS ECONOMISTAS EN LOS CENTROS DE OCIO

- ❖ *Los centros de ocio no necesitan cocineros para gestionar restaurantes, sino más bien economistas que gestionan cocineros que cocinan en los restaurantes.*
- Los modelos **profesionales de gestión** necesitan **economistas especializados** para cubrir:
  - dirección general.
  - dirección financiera, jefe de administración, jefe de compras, responsable de RRHH, auxiliares...
  - dirección de marketing, dirección comercial, responsable de eventos, jefes de ventas, responsables de promociones, responsables de publicidad...
  - directores de operaciones, responsables especialistas...
  - directores de restauración y merchandising, supervisores especialistas.

Incluso, los **responsables técnicos**, necesitan una **formación económica adicional** para poder ejercer su actividad en los centros de ocio.

#### 4.- ¿UN MERCADO EN CRISIS?

El sector de los centros de ocio afronta la “crisis económica” igual que el resto, con ***menos clientes que tienen menos dinero y con poca o nula capacidad para financiar nuevos proyectos o modificar los existentes.***

Los centros de ocio no se han adaptado a la nueva realidad. Salvo excepciones, afrontan la crisis **reduciendo sus estructuras, sus costes productivos y su oferta**, sin estudiar en profundidad el nuevo mercado. Han entrado en la **espiral de la recesión**:



**Hay empresas que durante la crisis han mantenido o han incrementado sus beneficios con cargo a la reducción de los costes productivos (Políticas de corto plazo). Lo están devolviendo ahora.**



#### 4.- ¿UN MERCADO EN CRISIS?

**Hay que dejar de hablar de la crisis como un factor exógeno** e incluirlo como una variable más del entorno, adaptándonos a la nueva realidad, redimensionando las estructuras empresariales, diseñando nuevos modelos de gestión, modificando la planificación y aprovechando incluso las oportunidades que en algunos casos aporta esta crisis.

**Dimensionar  $\neq$  Reducir**

Es el momento para estudiar el mercado y posicionarse para llegar a las **épocas de crecimiento con ventaja**.

## 4.- ¿UN MERCADO EN CRISIS?

Hay dos formas principales de atraer visitantes a los centros de ocio:

- ❖ A través de la **buena imagen** percibida por los visitantes y de su **satisfacción**, que trasladan a otros (boca a oreja).
- ❖ A través de la **comunicación**.
  - La **reducción de los costes productivos** ha afectado a los dos y hoy **muchos centros son peores y menos comunicados**.
  - Las **promociones** se han utilizado casi, como única herramienta de comunicación, consiguiendo la **devaluación de los productos**.
  - La consecuencia es una **reducción iterativa y definitiva de la demanda** hasta llegar al cierre del centro o hasta encontrar los recursos necesarios para reflotarlo, con un coste, seguro, muy superior al ahorro conseguido.

**Recuperar la imagen de un centro de ocio es más difícil que crear uno nuevo**

## 4.- ¿UN MERCADO EN CRISIS?

### EL MERCADO HA CAMBIADO

- Se ha **transformado el estándar presupuestario de las familias en relación con el mix de consumo en ocio y en turismo.**
- **Los desplazamientos turísticos de las familias se han reducido** en número, en tiempo de estancia y en presupuesto.
- Existe **déficit en la oferta de ocio local familiar** de precio medio-bajo.
- ❖ **La demanda de ocio local ha crecido y los centros de ocio no se han adaptado.**
- ❖ **Los centros comerciales están actuando como auténticos centros de ocio sin modificar su oferta.**
- ❖ **La crisis no ha eliminado ni reducido la necesidad de consumo de ocio. La ha modificado.**
- **El precio de la publicidad es más bajo.** Con presupuestos en comunicación menores a los de los años “*felices*”, se pueden conseguir impactos superiores
- Algún centro ha conseguido **ampliar su cuota de mercado e incrementar sus beneficios con inversiones en publicidad**, mientras otros han caído más que proporcionalmente a sus ahorros.



## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

**No existen modelos ni recetas definitivos.** Cada centro es un mundo, expuesto a circunstancias diferentes y necesitado de políticas y modelos de planificación y de gestión diferentes.

- **Modelo tradicional (americano),** con estructuras de coste fijas.
- **Modelo flexible:** con flexibilización de los costes (Presupuesto vivo). **La predicción** es fundamental.
- **Modelo centralizado:** algunos grupos centralizan las estrategias.
- **Modelo no centralizado:** la estrategia se diseña desde cada centro.

## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

**Estructura:** se utilizan modelos híbridos muy prácticos, en algunos casos muy distanciados del lenguaje económico.

❖ Normalmente se utilizan **informes no basados en el PGC.**

- **Visitantes:** unidad de partida. El número de visitas del centro determina su dimensión.
- **Percap:** consumo medio por visitante (Taquilla, restauración, tiendas...)
- **Ingresos = visitantes x percap.**
- **GASTOS VARIABLES = CMV = Coste material vendido** (Restauración, tiendas...).
- **GASTOS FIJOS:** en la medida en que se gestionen como más o menos “fijos”, estaremos ante un modelo más o menos rígido.
- **Gastos de personal:** el coste más importante.
- **Gastos de marketing:** costes de comunicación y comerciales.
- **Gastos de mantenimiento:** reparaciones, contratos externos, material de consumo, suministros.
- **Otros gastos y servicios:** resto de costes.
- **Punto muerto:** se utiliza el nº de visitas diario.



## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

- ❖ **La estructura** de los informes varía en función de la relevancia de las partidas de coste de cada centro.
- En muchos grupos se considera cada **área funcional** como un “**centro de responsabilidad económica**”, de forma que el presupuesto global resulta la suma de los presupuestos parciales de las ocho áreas de actividad.
- Los centros de responsabilidad no son técnicamente centros de coste y los criterios de imputación son muy particulares.

## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

<b>VISITANTES / INGRESOS / PERCAP</b>			
<b>Tarifa</b>	<b>Año</b>		
	<b>Visitantes</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Percap</b>
<b>Entrada Principal</b>	72.000	972.000	13,50
<b>Surf</b>	42.000	1.134.000	27,00
<b>Esquí</b>	30.000	810.000	27,00
<b>Rocódromo</b>	24.000	648.000	27,00
<b>Gimnasio</b>	18.000	486.000	27,00
<b>Paracaidismo</b>	18.000	486.000	27,00
<b>Bonos</b>	18.000	8.100.000	450,00
<b>Repetidores</b>	360.000		
<b>Gratuitos</b>	18.000		
<b>TOTAL</b>	<b>600.000</b>	<b>12.636.000</b>	<b>21,06</b>

## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (EBITDA)	2015	
	Importe	% S/ Ing.
<b>INGRESOS</b>	<b>27.679,6</b>	<b>100,0%</b>
Ingresos Taquilla	12.636,0	45,7%
Explotación Ingresos	12.780,0	46,2%
Otros Ingresos	2.263,6	8,2%
<b>COSTE DE VENTAS</b>	<b>(2.925,1)</b>	<b>-10,6%</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>24.754,5</b>	<b>89,4%</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>	<b>(13.740,9)</b>	<b>-49,6%</b>
Gastos De Personal	(9.569,6)	-34,6%
Mantenimiento	(384,8)	-1,4%
Marketing	(1.500,0)	-5,4%
Otros gastos y servicios	(2.286,5)	-8,3%
<b>EBITDA</b>	<b>11.013,6</b>	<b>39,8%</b>

## 5.- UNA APROXIMACIÓN A LA GESTIÓN DE LOS CENTROS DE OCIO

<b>Visitantes</b>	<b>600,0</b>	
Percap Ingresos Taquilla	21,1	45,7%
Percap Explotación Ingresos	21,3	46,2%
<b>Percap</b>	<b>42,4</b>	<b>91,8%</b>
Otros Ingresos / Visitantes	3,8	8,2%
<b>TOTAL Percap</b>	<b>46,1</b>	<b>100,0%</b>
<b>C.M-V.</b>	<b>10,6%</b>	<b>100,0%</b>
<b>EBITDA / Visitante</b>	<b>18,4</b>	<b>39,8%</b>
<b>Punto muerto (Visitantes/Días de apertura)</b>	<b>838,3</b>	

## 7.- OCIO Y SECTOR PÚBLICO

- ❖ Inversiones públicas en el sector de los centros de ocio.
- ❖ El sector público en la gestión del ocio.
  - Modelo de gestión directa.
  - Modelo concesional.
  - Modelo de operador para la gestión.
- ❖ Ley de contratos del Estado.



**GRACIAS POR SU ATENCIÓN**

Isabel la Católica, 8 Despacho 41

46004 Valencia

+34 960 914 061

[www.dtaocioyturismo.com](http://www.dtaocioyturismo.com)

[info@dtaocioyturismo.com](mailto:info@dtaocioyturismo.com)