

**TÍTULO:**

**APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE CAUSALIDAD AL MODELO ETR EN ENTIDADES DEPORTIVAS**

**AUTORES:**

- DRA. GIL LAFUENTE, ANNA MARÍA (Universidad. de BARCELONA)
- DR. GÓMEZ RODRÍGUEZ, PEDRO MANUEL (Universidad del País Vasco)
- DÑA. LAFUENTE RUIZ DE SABANDO, AMAIA (Universidad del País Vasco)
- DR. PERIAÑEZ CAÑADILLAS, IÑAKI (Universidad del País Vasco)

**TALLER DE TRABAJO PROPUESTO:**

- NUEVAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO EN EL DEPORTE

**DIRECCIÓN DE CONTACTO:**

ANNA MARIA GIL LAFUENTE

UNIVERSIDAD DE BARCELONA

Departament d'Economia i Organització d'Empreses

Fac. d'Econòmiques - Ed.Pral.

Diagonal, 690

08034 Barcelona

Telèfon 93 402 19 62

Número de fax 93 402 45 80

Correu electrònic amarigil@eco.ub.es

## 1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

La economía del deporte ha sido objeto de estudios aislados, pero no se ha producido un consenso internacional respecto a estadísticas económicas del deporte siguiendo esquemas contables rigurosos como se están aplicando en el sector turístico. La falta de una metodología común y rigurosa para evaluar los efectos del deporte sobre el conjunto del sistema económico conlleva la dificultad de medir su importancia económica.

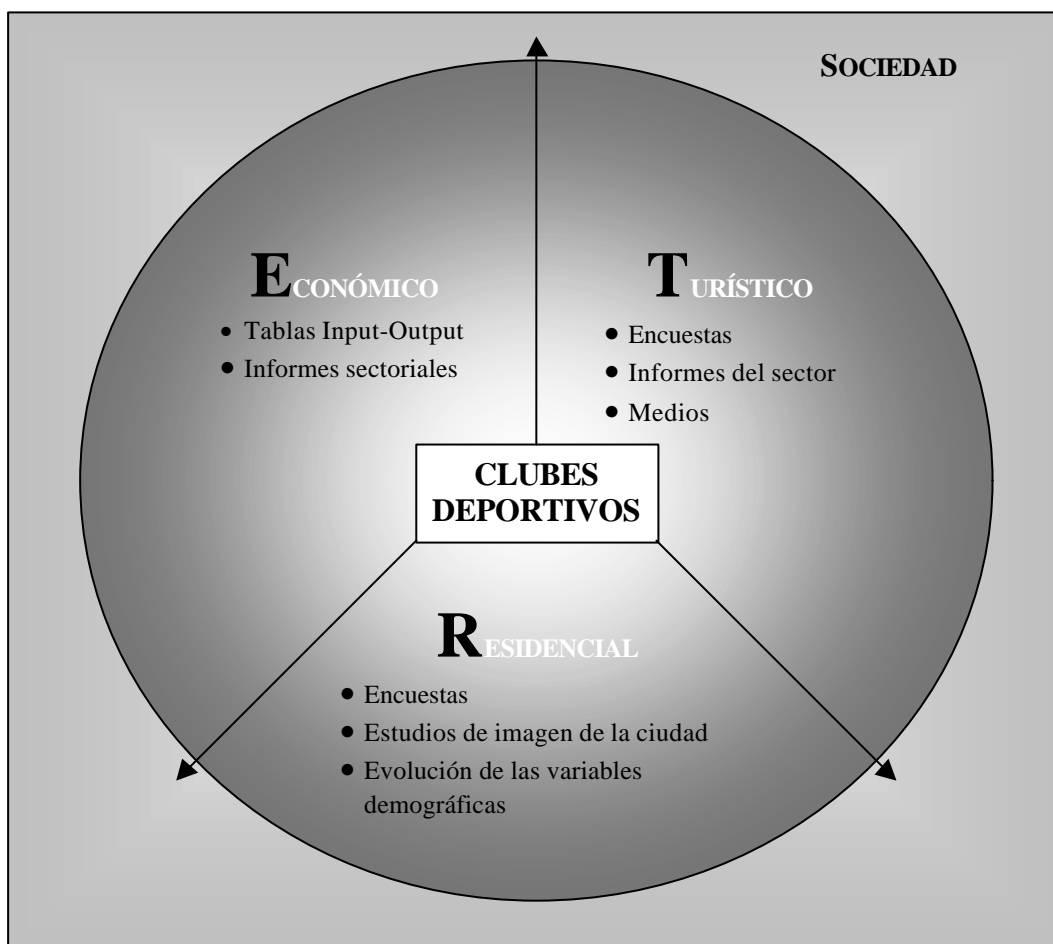
Hay quienes afirman que el impacto no supera el 1-2% del producto interior bruto en los países desarrollados. A pesar de esto, las dimensiones simbólicas del deporte son lo suficientemente importantes como para que marcas deportivas como Nike, Adidas o Reebok gocen de una popularidad que supera a la de otras empresas.

La inexistencia de un modelo de análisis específico que trate de cuantificar el impacto socioeconómico del deporte profesional, nos ha llevado a desarrollar una metodología propia que hemos denominado modelo ETR. El punto de partida de esta metodología de trabajo es el reconocimiento de los tres principales ámbitos en los que el deporte profesional tiene un mayor impacto. Éstos son:

- Ámbito Económico
- Ámbito Turístico
- Ámbito Residencial

Para cada uno de estos ámbitos, como se puede observar en la representación gráfica siguiente, se utilizan diversas técnicas estadísticas de análisis.

## MODELO ETR



Así, en el ámbito económico proponemos la utilización de las tablas Input-Output, que permiten cuantificar la influencia de las actividades desarrolladas por los clubes deportivos sobre diversas variables macroeconómicas de su entorno.

En los ámbitos turístico y residencial se considera de interés tanto el seguimiento de la evolución de los datos estadísticos habituales en cada caso, como la realización de investigaciones descriptivas y exploratorias mediante encuestas sectoriales y entrevistas personales.

Esta metodología puede ser complementada con el modelo de efectos olvidados que permite determinar efectos que no son fácilmente observables y que pueden derivarse de los logros deportivos de los diferentes clubes. De esta manera obtendremos una visión de conjunto de los tres ámbitos analizados en el modelo ETR.

El presente trabajo, fruto de una investigación llevada a cabo entre los meses de noviembre de 2001 y marzo de 2002, consiste en la contrastación empírica de nuestra propuesta, centrándose en la aplicación del análisis de causalidad al modelo ETR en la ciudad de Vitoria- Gasteiz.

## **2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

Objetivo principal de la investigación:

- Medición a través de diversos indicadores del impacto que está provocando la situación deportiva del Alavés y del Baskonia, sobre la ciudad de Vitoria-Gasteiz.
- Objetivos secundarios:
- Medición de dichos impactos sobre la actividad económica y empresarial de la ciudad.
- Igualmente, sobre la actividad turística desarrollada en la ciudad.
- Finalmente, medición del atractivo de Vitoria-Gasteiz como ciudad deportivo-cultural.

## **3. ÁMBITOS DE ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL MODELO DE IMPACTO**

A continuación, se señalan los distintos ámbitos de análisis considerados en el estudio y la metodología empleada en cada uno de ellos, así como los resultados más destacables que se derivan de la aplicación del modelo de impacto.

### **3.1. Ámbito económico-empresarial:**

Respecto al ámbito empresarial, se ha llevado a cabo un análisis del impacto que tienen las actividades realizadas por los clubes Alavés y Baskonia sobre la economía alavesa, tanto de forma directa como inducida. Para ello, utilizando la metodología de las Tablas Input Output, se ha cuantificado la influencia que ambas entidades tienen sobre distintos agregados

macroeconómicos. En el análisis se han empleado las Tablas Input Output publicadas periódicamente por el EUSTAT para la Comunidad Autónoma del País Vasco.

### **3.2. Ámbito turístico:**

En este ámbito se ha medido la relación entre el deporte y el turismo en la ciudad de Vitoria-Gasteiz. Asimismo, se han determinado los efectos que los eventos deportivos ligados a los clubes objeto de estudio tienen sobre el sector de la restauración.

Las áreas de análisis que han sido cubiertas en este ámbito son:

- Datos sobre la evolución del turismo en la CAPV y en Álava.
- Percepción de la situación turística de la ciudad por parte de organismos y empresas ligados a los sectores de la hostelería y el turismo, y su relación con los logros deportivos de ambos clubes.
- Cuantificación económica que ha supuesto la aparición del nombre de la ciudad en prensa diaria de ámbito nacional, en noticias relacionadas con eventos deportivos en los que ambos clubes han sido protagonistas a lo largo de los últimos cinco años.

Para la obtención de esta información se ha acudido a diversas fuentes primarias y secundarias, entre otras: entrevistas personales, encuestas, EUSTAT, INE, hemeroteca e informes sectoriales.

### **3.3. Ámbito residencial:**

En este ámbito se ha medido el impacto social que provocan los éxitos deportivos de ambos clubes. Para ello se han realizado dos tipos de análisis.

En primer lugar, se aporta un estudio descriptivo de la situación socio-demográfica de la ciudad, que nos sirve para contextualizar posteriores investigaciones.

Seguidamente, se ha realizado un estudio empírico sobre una muestra de la ciudadanía de Vitoria-Gasteiz, compuesta por 510 personas y que han

sido elegidas mediante un procedimiento de muestreo no probabilístico por cuotas.

En este estudio se ha obtenido información acerca de la posible influencia de los logros deportivos de ambos clubes sobre los siguientes aspectos:

- Calidad de vida en la ciudad.
- Orgullo cívico.
- Imagen de la ciudad.
- Prácticas de ocio de la población.
- Valoración de los logros deportivos de ambos clubes.
- Opiniones acerca de la actitud de las instituciones hacia el deporte.

Esta información ha sido tratada mediante técnicas de análisis estadístico de tipo descriptivo, así como inferencial, mediante la utilización del paquete informático SPSS y el módulo Answer Tree.

### **3.4. Modelo de impacto:**

Además de los estudios realizados en estos tres niveles, aportamos una investigación de tipo cualitativo<sup>1</sup> que permite dar una visión de conjunto de los tres ámbitos que se han estudiado separadamente.

Esta investigación está basada en una metodología novedosa denominada lógica difusa. Con ella se trata de determinar efectos que no son observables fácilmente y que, por tanto, no aparecen en investigaciones que siguen metodologías tradicionales. Concretamente, con esta investigación se trata de determinar qué posibles efectos de tipo socioeconómico, que a priori son desconocidos, pueden derivarse, en principio, de los logros deportivos de los clubes objeto de estudio

En consecuencia, se hace fundamental realizar dos tipos de análisis:

---

<sup>1</sup> Para comprender mejor el análisis del modelo propuesto se recomienda la lectura de Kaufmann, A. y Gil Aluja, J.: Modelos para la investigación de efectos olvidados. Edit. Milladoiro. Santiago de Compostela, 1988.

- Un análisis de los propios clubes en lo que se refiere a su situación interna.
- Un análisis del entorno para conocer cuáles van a ser las reacciones socioeconómicas derivadas de las actuaciones de los propios clubes.

Por lo que se refiere a este estudio, el objetivo radica en conocer cuáles han sido las consecuencias económicas y sociales en territorio Alavés del club de fútbol C.D. Alavés y del Club de baloncesto Tau Baskonia.

Una vez llegados a este punto, y previamente a la aplicación del modelo de efectos olvidados, vamos a hacer un breve comentario sobre las principales causas y efectos que se derivan de los éxitos deportivos de los clubes objeto de análisis. De entre las principales causas<sup>2</sup> que han contribuido al entorno socioeconómico de los clubes podemos destacar las siguientes:

1. Programa económico de los clubes.
2. Mejora de las expectativas.
3. Medios de comunicación.
4. Merchandising.
5. Imagen de los clubes.
6. Símbolos identificadores.
7. Patrocinadores.
8. Giras y eventos deportivos.
9. Peñas.
10. Socios.
11. Aficionados, seguidores y simpatizantes.
12. Franquicias.
13. Utilización de nuevas tecnologías.

---

<sup>2</sup> De todas las posibles causas que se han hallado, solamente enumeramos aquellas que han dado lugar a una relevante relación de incidencia para el objeto de análisis de este estudio. De

Enunciadas las principales causas que inciden en el ámbito socioeconómico, seguidamente vamos a presentar aquellos elementos sobre los cuales han recaído de forma más notable los efectos de las acciones llevadas a término por los clubes<sup>3</sup>. Por tanto, diríamos que los elementos receptores del impacto que se han considerado como más significativos son:

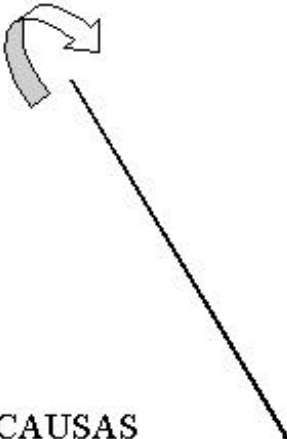
- A. Comercios.
- B. Red de transportes.
- C. Actividades de ocio.
- D. Establecimientos hoteleros.
- E. Restaurantes.
- F. Zonas y lugares visitables.
- G. Proyección externa de la cultura Alavesa.
- H. Promoción del deporte.
- I. Calidad de vida de la juventud.
- J. Integración Social.

---

haber procedido al análisis de todas ellas hubiera alargado innecesariamente este trabajo sin que los resultados finales hubieran variado de forma sustancial.

<sup>3</sup> La medida numérica de los impactos producidos sobre cada uno de los elementos presentados se incluyen más adelante con la exposición del modelo de efectos olvidados.

Una vez establecidas las causas y efectos, es preciso determinar el impacto que las causas anteriormente mencionadas tienen los efectos relacionados, para lo cual hay que proceder a la aplicación del modelo propuesto.



		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
		Comercios	Responsables	Actividades de ocio	Establecimientos	Restaurantes	Zonas Turísticas y Lugares	Proyectos de	Proyectos de	Calidad de vida	Integración Social
CAUSAS											
1.	Programa Económico	0,2	0,2	0,3	0,1	0,4	0,2	0,1	0,7	0,5	0,4
2.	Perspectivas Futuras	0,4	0,1	0,4	0,2	0,3	0,4	0,4	0,8	0,6	0,5
3.	Medios de Comunicación	0,3	0	0,2	0,1	0,1	0,3	0,5	0,6	0	0,1
4.	Merchandising	0,8	0	0	0	0	0	0,2	0,7	0	0
5.	Imagen de los clubes	0	0	0,4	0	0	0	0,7	0,9	0	0,3
6.	Símbolos Identificadores	0	0	0,5	0	0	0,2	0,6	1	0,1	0,4
7.	Patrocinadores	0,1	0,1	0,4	0	0	0,3	0,5	0,8	0,2	0
8.	Giras y Eventos Deportivo	0,3	0,4	0,6	0,2	0,2	0,5	0,7	1	0,6	0,3
9.	Peñas	0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,8	0,7	0	0,4
10.	Socios	0	0,2	0	0	0,1	0	0,2	0,3	0	0
11.	Aficionados, Seguidores, .	0	0,2	0	0,1	0,1	0	0,3	0,5	0,1	0,2
12.	Franquicias	0,3	0	0	0	0	0	0,5	0,3	0	0
13.	Utilización Nuevas Tecnol	0,2	0,2	0,1	0	0	0,1	0,2	0,1	0	0

Así, la matriz anterior refleja, en definitiva, el grado de incidencia de algunas acciones llevadas a cabo por los clubes en diferentes ámbitos sobre elementos del entorno social y económico de Vitoria-Gasteiz. Esta incidencia queda medida entre 0 y 1 de tal forma que cuanto más se acerca a 1, mayor resulta la repercusión de las acciones de los clubes sobre el entorno y, en cambio, cuanto más se acerca 0, menor es la incidencia.

Evidentemente, el estudio no acaba aquí. Muy al contrario. Nuestro ambicioso objetivo es saber en qué medida se puede aprovechar el impulso deportivo de los clubes para que ello provoque influencias positivas redundando en el entorno socioeconómico.

Es por ello que, siguiendo con nuestro modelo vamos a conseguir hallar, por una parte, cuál es el potencial real de los clubes para influir en su entorno a los niveles ya mencionados, y segundo, descontando lo ya realizado, analizar las posibilidades futuras con el mínimo esfuerzo económico. Esto es, conocer aquellos elementos que tienen una influencia mayor en el entorno de todos los que se han analizado e incidir sobre ellos.

Para ello debemos hallar la denominada “matriz de efectos olvidados”, la cual nos proporcionará el nivel de efecto de un elemento sobre otro que todavía no se ha producido y sobre el que es posible incidir. Esta matriz es la siguiente:

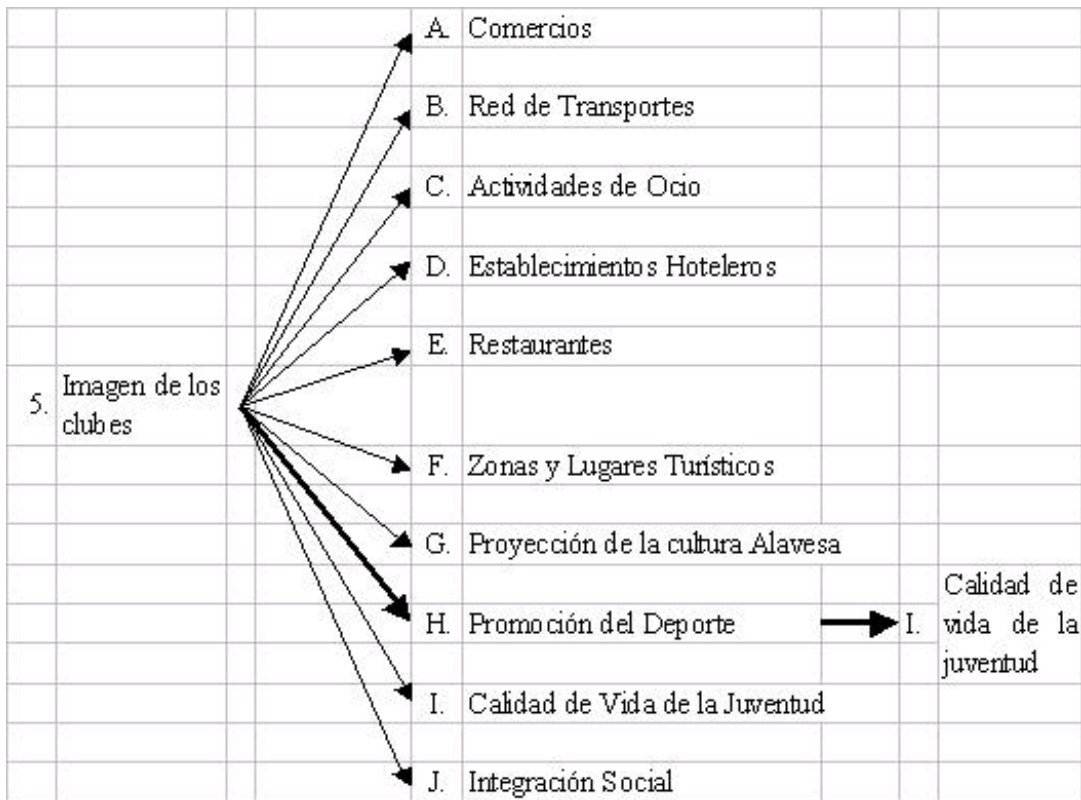
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
EFECTOS		Comercios	Redes de Transportes	Actividades de ocio	Establecimientos	Restaurantes	Zonas y Lugares	Turística de la cultura	Promoción deporte	Calidad de vida	Integración social
CAUSAS											
1.	Programa Económico	0,5	0,2	0,4	0,6	0,3	0,5	0,6	0,1	0,3	0,4
2.	Perspectivas Futuras	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,3	0,3	0	0,2	0,3
3.	Medios de Comunicación	0,5	0,6	0,7	0,6	0,6	0,4	0,2	0,3	0,9	0,8
4.	Merchandising	0	0,5	0,8	0,6	0,6	0,6	0,4	0,1	0,8	0,8
5.	Imagen de los clubes	0,8	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0	0,1	1	0,7
6.	Símbolos Identificadores	0,7	0,5	0,5	0,7	0,7	0,5	0,1	0	0,9	0,6
7.	Patrocinadores	0,6	0,5	0,4	0,7	0,7	0,4	0,2	0	0,6	0,8
8.	Giras y Eventos Deportivos	0,4	0,2	0,4	0,5	0,5	0,2	0	0	0,4	0,7
9.	Peñas	0,6	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0	0	0,6	0,2
10.	Socios	0,4	0,2	0,7	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,7	0,7
11.	Aficionados, Seguidores, ...	0,7	0,3	0,9	0,6	0,6	0,7	0,4	0,4	0,8	0,7
12.	Franquicias	0,5	0,5	0,8	0,7	0,7	0,7	0,2	0,5	0,8	0,8
13.	Utilización Nuevas Tecnología	0,5	0,3	0,7	0,7	0,7	0,6	0,5	0,7	0,8	0,8

Con estos resultados se observa que existen algunas acciones a realizar por parte de los clubes que pueden tener una repercusión casi total sobre algún aspecto socioeconómico del entorno.

**Análisis de los resultados del modelo de impacto:**

Las cifras aparecidas en la matriz de efectos olvidados hacen necesaria la toma de medidas para actuar sobre diferentes elementos que, en un principio, se creía que tenían una incidencia nula o casi nula sobre los diferentes aspectos del entorno.

1. Con unas posibilidades máximas (100%) se constata que no se ha tenido en cuenta la incidencia existente entre dos elementos como son la imagen de los clubes y la calidad de vida de la juventud. Es cierto que aparentemente se podría pensar que estos dos elementos no están relacionados, que la distinta imagen que puede ofrecer un club a través de su directiva, de sus deportistas, de su clasificación en las diferentes competiciones, del precio de sus jugadores, de su situación económica, etc., pueda afectar a la calidad de vida de la juventud de su entorno. Pues bien, el estudio realizado no sólo pone de manifiesto esta relación sino que ésta se produce al 100%. Veamos, ahora, a través de qué elementos intermedios la imagen de los clubes incide al 100% sobre la calidad de vida de la juventud.



Es decir, el elemento que hace que la relación de causalidad sea máxima entre la imagen de los clubes y el incremento de la calidad de vida de la juventud es precisamente la práctica del deporte.

2. Con una posibilidades prácticamente máximas (90%) nos hallamos ante tres relaciones de causalidad que se producen y sin embargo, hasta la fecha, no se han llegado a considerar. Nos referimos a:
  - La relación existente entre los medios de comunicación y la calidad de vida de la juventud.
  - La incidencia de los símbolos identificadores de los clubes sobre la calidad de vida de la juventud.
  - El impacto del número de aficionados, seguidores y simpatizantes de los clubes sobre las actividades de ocio.

Como se podrá observar en estos casos, las relaciones de causalidad que no han sido obviadas en mayor medida se refieren a aspectos de tipo más social que económico, aunque evidentemente siempre interviene, en mayor o menor medida, el factor económico.

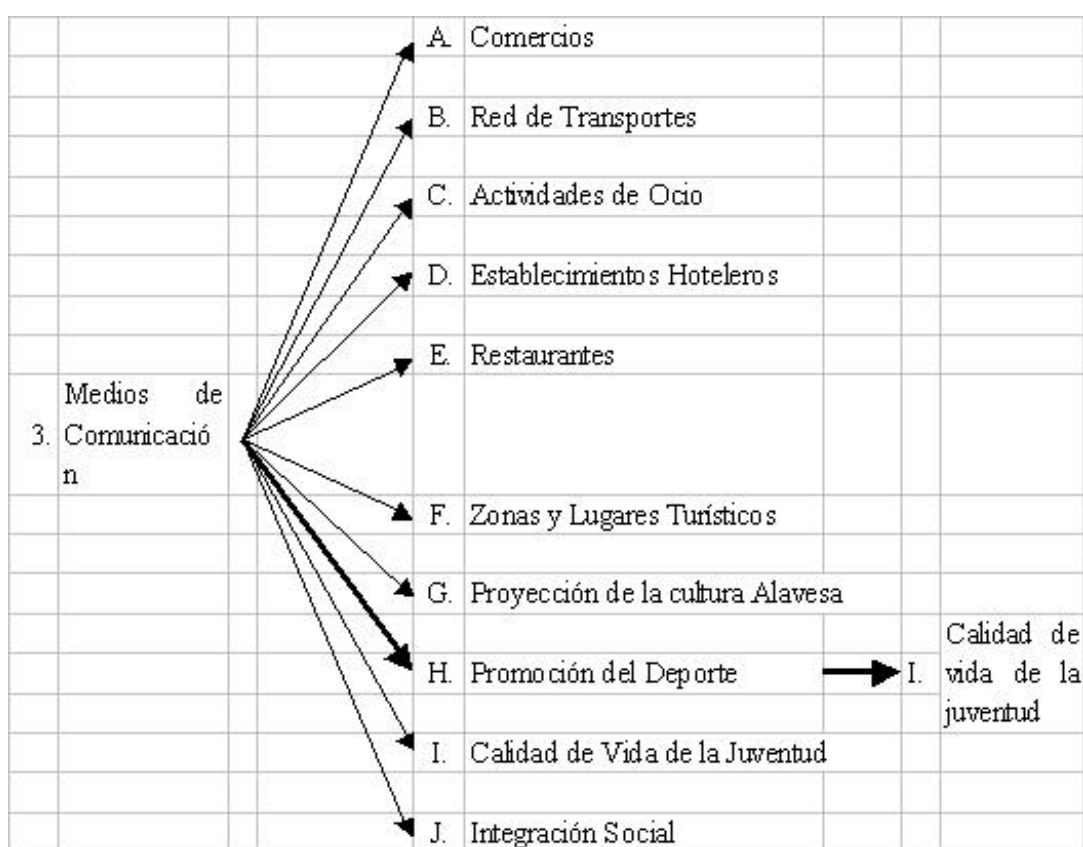
Seguidamente vamos a detallar, como hemos hecho anteriormente, cada una de las relaciones de causalidad que hemos enumerado en líneas anteriores para analizar cuáles son los elementos que efectivamente intervienen en el impacto producido.

*a. Incidencia de los medios de comunicación sobre la calidad de vida de la juventud.*

A priori nos parecería que los medios de comunicación no tendrían demasiado que ver con la calidad de vida de los jóvenes y, de hecho, así ha sido recogido en la primera matriz A de nuestro modelo en la cual aparecen los datos correspondientes a nuestras encuestas en relación a este aspecto. Pero si procederemos al análisis más profundo de todo

este entramado de relaciones socioeconómicas nos damos cuenta que esta incidencia no sólo existe, sino que se produce al 90%. Ello se debe a que existen una serie de elementos intermedios que de alguna forma van canalizando estas relaciones de incidencia entre elementos que, a priori, no parecen causales.

Veamos seguidamente cuál es el proceso de incidencia que hace que los medios de comunicación sean relevantes a la hora de considerar la calidad de vida de los jóvenes:

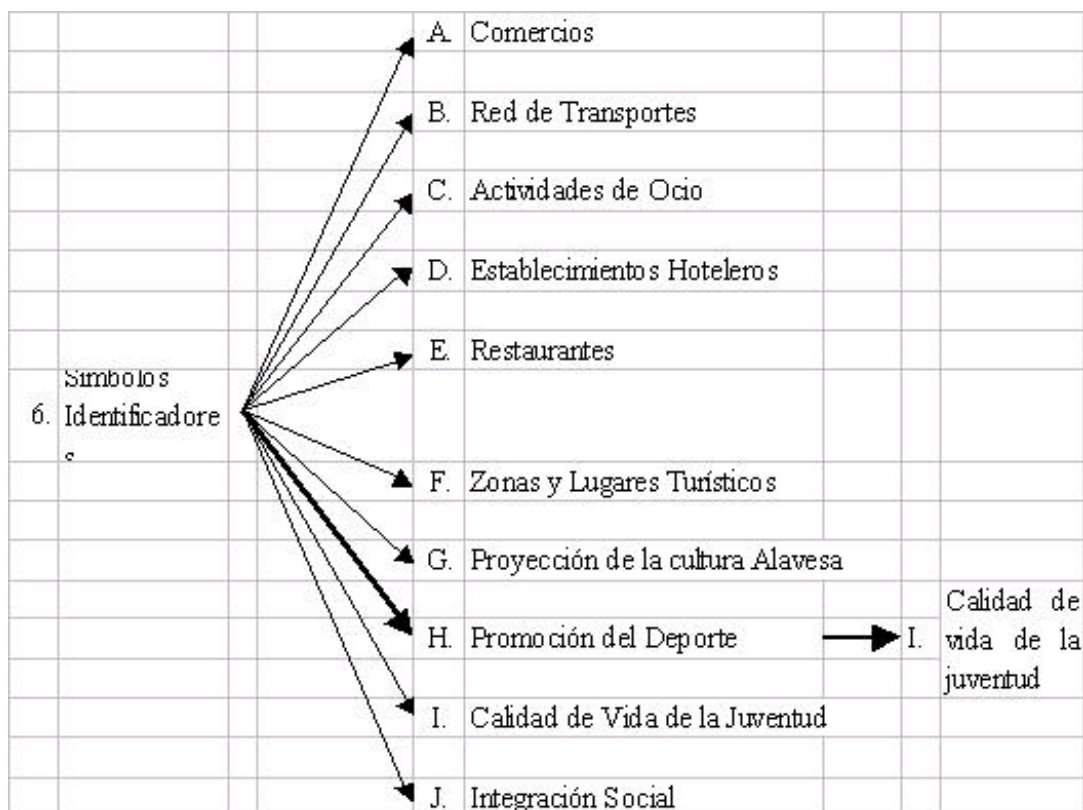


El esquema expuesto pone de manifiesto que el elemento que hace de nexo de unión entre la incidencia de los medios de comunicación sobre la calidad de vida de la juventud es la promoción del deporte.

*b. Incidencia de los símbolos identificadores de los clubes sobre la calidad de vida de la juventud.*

En este caso nos volvemos a encontrar con dos elementos que aparentemente no se hallan relacionados prácticamente tal y como muestra la matriz inicial A que recoge analíticamente las incidencias detectadas por los expertos consultados. Sin embargo, tal y como ha ocurrido en situaciones anteriores, advertimos la presencia de otros elementos que actúan de puente y hacen que una relación de causalidad que aparece insignificante a priori, cobre hasta un 90% de incidencia indirecta.

Tal y como se ha efectuado en supuestos anteriores vamos a proceder a señalar de forma gráfica cuál es el camino seguido en el entramado en el que los símbolos identificadores de un club tengan una repercusión del 90% sobre la calidad de vida de la juventud:



Nuevamente se observa que la promoción del deporte a todos sus niveles está en el núcleo de toda relación de causalidad a tener en



Se observa que el elemento que actúa a modo de nexo de unión entre aficionados, seguidores y simpatizantes y las actividades de ocio de la zona es de nuevo la promoción del deporte.

#### 4. CONCLUSIONES

Finalmente presentamos las principales conclusiones que han resultado de la aplicación del análisis de causalidad sobre el modelo ETR en la ciudad de Vitoria-Gasteiz y considerando únicamente los efectos de los dos principales clubes deportivos de la ciudad ( C.D. Alavés y Baskonia).

En el **ámbito empresarial**, se ha medido el impacto que el Alavés y el Baskonia han tenido sobre distintos agregados macroeconómicos.

La repercusión sobre la Producción que ha supuesto la actividad principal de ambos clubes durante los cinco años considerados asciende a 116.353.538 € (19.359.599.742 de ptas).

Por otra parte también hay que destacar el efecto sobre el PIB, que se ha cuantificado en 66.142.347 € (11.005.165.049 de ptas).

Respecto a la evolución de los indicadores anteriores, se ha detectado un punto de inflexión en la temporada 98/99, en la cual ambos han duplicado sus magnitudes. Hay que destacar que dicha temporada coincide con la reentrada del Alavés en la primera división.

El mismo efecto se produjo en relación con el Empleo, pasando de 203 trabajadores empleados en la temporada 96/97 a 524 en la temporada 00/01.

Las actividades relacionadas con ambos clubes han tenido un efecto sobre el IVA, el Impuesto de Sociedades, las cotizaciones a la Seguridad Social y el IRPF, que en el conjunto de las cinco temporadas consideradas ha ascendido a 20.701.165 € (3.444.384.014 de ptas).

En lo que se refiere al **ámbito turístico**, las oficinas de turismo califican el impacto de los éxitos del Alavés y del Baskonia sobre la ciudad como alto o muy alto.

Sólo en la prensa diaria de ámbito nacional lo que han supuesto ambos clubes de ahorro en inversión publicitaria para la ciudad es la cifra de 853.599 € (142.000.000 de ptas).

En cuanto a los alojamientos y realizando el análisis por tipo de establecimientos comprobamos que el 60% de las pensiones consideran que ha aumentado el número de éste tipo de clientes frente al 37,5% de los hoteles. Es claro que el efecto conjunto es positivo si bien donde más se manifiesta es en las pensiones.

En lo que concierne a la estancia media de las personas que se alojan en Vitoria-Gasteiz para poder asistir a los partidos, podemos afirmar que casi el 52% pernocta dos noches y que el gasto medio por visitante es de 49,53 € (8.241ptas).

La valoración que se hace de la elección de Vitoria-Gasteiz como sede oficial de la Copa del Rey de baloncesto es altamente positiva. El 81,48% de los alojamientos consultados considera que eso es algo positivo para su negocio.

El 58,82% de los restaurantes considera positiva o muy positiva, la influencia de los logros deportivos de estos dos clubes en la evolución de su negocio.

El 55% de los restaurantes consultados afirman que el efecto que ha tenido sobre su negocio el ascenso del Alavés es positivo. Destacando como motivo fundamental, la existencia de más aficionados lo que supone un mayor consumo antes y después de los partidos.

En cuanto a la influencia del ascenso a primera división del Alavés y su efecto sobre los bares de la ciudad; la opinión mayoritaria (63%) es la de que influye positivamente. El motivo alegado es el hecho de que al retransmitir los partidos a través de televisión la gente acude más al local.

En el **ámbito residencial**, el impacto de los éxitos deportivos de ambos clubes ha sido notable.

Por una parte, la población atribuye un efecto muy positivo de los resultados deportivos de ambos clubes sobre determinadas variables

socioeconómicas de muy diversa índole, como son: la calidad de vida, el empleo y el orgullo cívico.

Como consecuencia de lo anterior, es notable el porcentaje de personas que consideran conveniente mantener (48%) e incluso mejorar (44%) el apoyo institucional a dichos clubes, siempre que se mantenga un nivel de prestaciones sociales adecuado en otras prioridades, como son la vivienda, los aparcamientos y la creación de empresas. No obstante, los entrevistados mostraron un mayor interés en apoyar el deporte en general (70%).

Asimismo, la celebración de eventos deportivos en la ciudad es considerada muy positiva por la mayoría de los entrevistados (91,5%).

La calidad de vida (68%), así como la situación actual de la ciudad (68%) han sido valoradas de manera muy positiva, siendo el despegue como posible destino turístico el elemento que más contribuye a dichas percepciones.

En este sentido, los mayores efectos sociales de los logros deportivos de ambos clubes se traducen en, primero, dar ejemplo de vida deportiva a la juventud (82%), segundo, mejorar la imagen de la ciudad (71%) y tercero, fomentar el orgullo de vivir en Vitoria-Gasteiz (64%).

La valoración de la ciudad de Vitoria-Gasteiz con respecto a la dotación deportiva es muy positiva (84%) siendo éste el factor que mejor valoración recibe (4,1 sobre 5 puntos) de entre los propuestos.

A los éxitos deportivos del Alavés se le concede un mayor efecto a nivel estatal, mientras que al Baskonia se le atribuye una mayor promoción en el ámbito europeo, aunque con diferencias mínimas.

Y en lo que respecta al **modelo de impacto**, las recomendaciones finales son las siguientes.

Tanto el Alavés como el Baskonia deben ser entidades con gran repercusión popular y deben comportarse como instituciones integradoras de diferentes esferas sociales y nunca convertirse en clubes elitistas. Han de estar arraigados a la sociedad alavesa. Para ello es preciso que se mantenga la independencia respecto de las instituciones políticas y creando vínculos con todas las entidades alavesas haciéndolas partícipes de sus actividades

deportivas. Lo importante es que la gente se identifique con los clubes y éstos con la comunidad alavesa.

Es importantísimo que los clubes den una imagen de alegría, bienestar, ocio, cultura, antigüedad, tradición histórica y representen la pluralidad del pueblo alavés.

Hay que procurar fomentar una corriente de opinión favorable para que el Alavés y el Baskonia sean la representación de los rasgos esenciales de la sociedad alavesa. Es por ello que son precisos los recursos suficientes para ser líder en este movimiento social. Y en este sentido nos estamos refiriendo a un movimiento social y todos nuestros esfuerzos tienen que ir dirigidos a conseguir que lo sea, porque esta es una condición esencial para conseguir el objetivo de nuestro trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZNAR, A y TRÍVEZ, F.J.(1993): *Métodos de predicción en economía I. Fundamentos, Input-Output, Modelos econométricos y métodos no paramétricos de series temporales*. Ariel Economía. Barcelona.

CAMARA OFICIAL DE COMERCIO E INDUSTRIA DE ÁLAVA (1999, 2000 y 2001): *Economía Alavesa 1999, 2000 y 2001. Síntesis de la evolución de la economía del territorio histórico de Álava*.

DESBORDES, M., OHL, F. Y TRIBOU G. (2001): *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*. Paidotribo. Barcelona.

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA - ARABAKO FORU ALDUNDIA: *Coyuntura económica alavesa. Julio-Septiembre 2001*.  
[www.alava.net/es/publicaciones.html](http://www.alava.net/es/publicaciones.html)

DIPUTACIÓN FORAL DE ÁLAVA - ARABAKO FORU ALDUNDIA: *Álava informe económico 2000*. Informe anual, [www.alava.net/es/publicaciones.html](http://www.alava.net/es/publicaciones.html)

GIL LAFUENTE, A.M. (2001): *Nuevas estrategias para el análisis financiera en la incertidumbre*. Edi.: Ariel. Barcelona.

GIL LAFUENTE, J. (2002): *Algoritmos para la excelencia-Claves para el éxito en la gestión deportiva*. Ed. Milladoiro. Santiago de Compostela,.

HALBA B. (1997): *Économie du sport*. Economica. París.

KAUFMANN, A. Y GIL ALUJA, J. (1988): *Modelos para la investigación de efectos olvidados*. Ed. Milladoiro. Santiago de Compostela.

KAUFMANN, A. y GIL ALUJA, J. (1993): *Técnicas especiales para la gestión de expertos*. Ed. Milladoiro. Santiago de Compostela.

KPMG (1998): "El negocio del siglo XXI". En Liga nacional de fútbol profesional. *Un gol al futuro. Claves del fútbol profesional para el siglo XXI*, producción editorial Consultores de Edición y Comunicación, Madrid.

LATIESA, M.(2000): *Granada y el turismo. Análisis sociológico, planificación y desarrollo del proyecto Europeo Passenger*. Centro de publicaciones de la

Universidad de Granada, Patronato Provincial de Turismo y Ayuntamiento de Granada.

LATIESA, M. (2001): "Evolución y tendencias de la conexión entre turismo y deporte" en LATIESA, M., MARTOS, P. y PANIZA, J.L.. En *Deporte y Cambio Social en el Umbral del Siglo XXI*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, pp: 84-100.

MILL, R.C. (1990): *Tourism. The International Business*, Prentice Hall.

MIQUEL, S. et al. (1996): Investigación de mercados. McGraw Hill. Madrid.

LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL. *Memoria de la Liga Nacional de Fútbol Profesional*. Temporada 2000/2001.

OTERO MORENO J.M. (dir) (2000): *Estudio socioeconómico del deporte en Andalucía 1998-1999*. Consejería de Turismo y Deporte, Publicaciones generales. Análisis del deporte; 1. Sevilla.

PULIDO, A y FONTELA, E (1993): *Análisis Input- Output. Modelos, Datos y Aplicaciones*. Pirámide. Madrid.

RUIZ OLABUENAGA, J.L. (2001) "Sociedad y deporte. Reestructuración y consecuencias deportivas" . En *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*. Librerías deportivas Esteban Sanz, S.L. Madrid.

RIVADENEIRA, M<sup>a</sup> L. (2001) "Evolución del deporte como forma de ocio de los españoles" en LATIESA, M., MARTOS, P. y PANIZA, J.L.. En *Deporte y Cambio Social en el Umbral del Siglo XXI*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, pp:239-248.

SAN SALVADOR DEL VALLE, R. (2000): *Políticas de Ocio. Cultura, Turismo, Deporte y Recreación*. Documentos de Estudios de Ocio, nº 17. Universidad de Deusto. Bilbao.

SUGENO, N. (1974): *Theory of fuzzy integrals and its applications*. Institute of Technology. Tokio.

TAMAYO, J.A., MARTÍNEZ F. y DÍAZ M (2000): *La gestión deportiva*. Publicaciones Universidad de Huelva. Huelva.

TORRE, E. (2001): "Los acontecimientos deportivos como instrumento de promoción de los destinos turísticos" en LATIESA, M., MARTOS, P. y PANIZA, J.L. En *Deporte y Cambio Social en el Umbral del Siglo XXI*. Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, pp:149-156.

VALLS, J. F. (1996): *Las claves del mercado turístico*. Ediciones Deusto. Bilbao.