

## CAPÍTULO 1

### DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

Dentro del sector deportivo, el deporte profesional es, sin ninguna duda, el aspecto que presenta la mayoría de las peculiaridades a las que hacíamos mención en el capítulo anterior (las variables no económicas de comportamiento, las múltiples entidades participantes, los stakeholders tan diversos y particulares, su dimensión local-internacional, etc), que suponen un claro reto para su correcta comprensión, explicación y gestión.

Pero, por encima de todos esos factores, se encuentra la vinculación emocional que se produce entre el seguidor del deporte, el evento y los participantes en el mismo. Cualquier atisbo de racionalidad puede perderse, lo cual se traslada en toda su dimensión tanto a los parámetros de comportamiento individual y colectivo, como a las dinámicas de consumo que se dan cita en el sector. De hecho, muchas campañas de comunicación y publicitarias han reflejado perfectamente este hecho, como puede ser el caso concreto por ejemplo de Mastercard y la activación de su patrocinio de la Liga de Campeones a través de la campaña “No tiene precio”, en la que se refleja que el disfrutar de ocasiones especiales en el mundo del fútbol tiene un valor incalculable, independientemente de lo que cuesten.

Precisamente, la sensibilidad al precio de una entrada para una final de una competición puede ser absolutamente mínima comparada con productos mucho más primarios en cuanto a satisfacción de necesidades u objetivamente de mayor valor. Sirva como ejemplo la falta de impacto de la crisis económica en el volumen de asistencia a eventos deportivos internacionales de primer nivel (Juegos Olímpicos de Londres (2 millones), Copa del Mundo de fútbol 2010 (3,2 millones), Eurocopa de la UEFA 2012 (1,3 millones), por citar algunos de los eventos más relevantes).

Otro factor crítico es la imposibilidad absoluta de retraso en la celebración de los grandes eventos deportivos, que tiene como consecuencia que las inver-

siones a acometer se disparen si no se ha realizado una adecuada planificación o, si incluso habiéndola realizado, la ejecución operativa se ha retrasado.

En casos extremos se puede llegar hasta variar la sede de la competición, como ocurrió por ejemplo en el Campeonato del Mundo de Fútbol Sala de la FIFA de 2012 en Tailandia, en el que los cuartos, las semifinales y la final de dicho Mundial se tuvieron que jugar en un estadio distinto al Bangkok Futsal Arena (inicialmente previsto), al no concluirse a tiempo las obras de acondicionamiento de dicho pabellón.

Otro ejemplo paradigmático a este respecto es el conocido caso de la falta de cumplimiento de la empresa de seguridad privada G4S en los JJ.OO. de Londres. Apenas unas semanas antes de los Juegos, G4S anunció que no podía hacer frente a todos los compromisos de seguridad que había asumido con el Comité Organizador Local por no disponer de los guardias de seguridad suficientes. Una vez analizado en profundidad el caso, se concluyó que esta situación se produjo no sólo por falta de previsión de la compañía, sino porque, unos meses antes del evento, se seguían cambiando los requerimientos del número de guardias de seguridad por parte de los diferentes agentes involucrados en la organización. El resultado final fue la implicación necesaria del ejército para participar en las labores de control de accesos a las sedes olímpicas, lo cual supuso un relevante incremento del gasto público, pero un gran servicio por parte de los militares; como ellos mismos decían, mejor estar en los Juegos Olímpicos que sirviendo en Afganistán...

## 1. UN MUNDO DE RELACIONES

Ya hemos destacado en reiteradas ocasiones que existen multitud de agentes involucrados en el deporte profesional, cada uno de ellos con motivaciones muy diferentes y, en algunos casos, incluso contrapuestas. Sin embargo, el núcleo del deporte profesional está formado por los siguientes tres elementos:

- Los deportistas.
- Las entidades.
- Los eventos.

Todo el deporte profesional tiene como base estos agentes; sin evento no puede existir el deporte profesional y sin deportistas, evidentemente, tampoco. Además, en función de los deportes y de los propios eventos, las entidades que son propietarias, organizan o compiten en los mismos son también críticas para el desarrollo de la actividad.

Entre ellos se prestigan mutuamente en un círculo virtuoso: Los mejores deportistas compiten en los mejores clubes que acuden a los mejores tor-

## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

neos. Para cada caso es absolutamente relevante analizar quién aporta mayor prestigio en este proceso; la conclusión después del análisis de múltiples deportistas, entidades y eventos es que depende de cada uno de los casos y que el origen de dicha dinámica de incremento de prestigio no siempre es el mismo.



Acceder a ese círculo virtuoso es muy complejo, pero, una vez dentro, las retroalimentaciones son constantes y crecientes, entre los deportistas, las entidades y los eventos. Esto genera además un impacto económico creciente y muy relevante para todos ellos, entrando a participar otros tipos de agentes como empresas patrocinadoras, medios de comunicación, gestores de derechos, asesores, etc, que completan las dinámicas del sector.

Además, para explicar adecuadamente dicha relación, es necesario distinguir, según los tipos de deporte, entre deporte individual, en el que el deportista como individuo es claramente el foco de atención, y deporte colectivo, donde los clubes, empresas, equipos, etc, cobran vital importancia. También es necesario diferenciar según el tipo de evento o competición, entre competición individual, de clubes o equipos o de federaciones.

Como se puede apreciar, todo ello implica que, en muchos casos, es fundamental incorporar a la ecuación del deporte profesional y a sus dinámicas de comportamiento, tanto a los clubes o equipos a los que los deportistas pertenecen, como a las federaciones a las que representan, convirtiéndose éstos, en muchas ocasiones, en los verdaderos protagonistas del deporte profesional.

Un mismo deportista, en función de la competición en la que se encuentre en cada momento, puede estar representando unos intereses u otros. Analizar estas relaciones es muy importante ya que son fuente de potenciales conflictos fruto de los diferentes intereses existentes. Sirva sólo como ejemplo la reclamación de retribuciones de los componentes del equipo nacional de Estados Unidos de baloncesto por su participación en los JJ.OO. de Londres en un evento en el que se supone que los deportistas no cobran por participar.

## EL DEPORTE, SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

También es necesario analizar las relaciones existentes entre club, federación y organizador del evento por todas las implicaciones que se producen y que hay que gestionar por el impacto económico que tienen.

Esquema de relaciones en el deporte profesional:



En función de los tipos de deporte y de los tipos de evento, la forma de desarrollo de la actividad de los deportistas y sus relaciones pueden ser completamente diferentes:

- Como deportista individual que acude a participar en el evento. El titular de la relación es el propio deportista y es quien debe acordar con el propietario del evento las condiciones según las cuales participa. Normalmente, el deportista mantiene todos sus derechos y la vinculación con el evento se limita a la participación en el mismo y la consecución de los premios asociados, en su caso.

### La amenaza de huelga de los tenistas en el Open de Australia de tenis de 2013<sup>1</sup>

Las fuertes críticas de los tenistas acerca del reparto de los premios y su amenaza de huelga, hicieron mella en los organizadores, que decidieron en octubre de 2012 subir el dinero destinado a los jugadores hasta los 30 millones de dólares australianos (equivalentes al cambio con el dólar estadounidense).

Esta subida, cuatro millones más que en 2012, es la más fuerte de la historia y según confirmó Steve Wood, responsable de "Tennis Australia" tuvo como objetivo hacer una "distribución más equitativa del dinero entre los tenistas y asegurar la viabilidad económica de los jugadores con rankings más bajos".

Hasta ese momento, existían muchas quejas por parte de los tenistas más modestos que entendían que ir a Australia y quedar eliminado en las primeras rondas no les permitía asumir los costes de un viaje tan largo como el que supone la gira oceánica.

<sup>1</sup> [www.puntodebreak.com](http://www.puntodebreak.com)

## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

El incremento en premios hizo ser al Open de Australia el torneo que más dinero reparte en el mundo superando a los otros tres grandes. Ese año por ejemplo, Wimbledon se quedó en 16 millones de libras y el US Open apenas superó los 24 millones de dólares. Roland Garros fue el que menos invirtió con 18,7 millones de euros. Sin duda, esta medida puede hacerles replantearse a los otros Grand Slam un nuevo reparto de dinero.

Reparto de Premios en 2012 para hombres y mujeres (tabla en dólares australianos):

- Primera ronda: 20.800 \$
- Segunda ronda: 33.300 \$
- Tercera ronda: 54.625 \$
- Octavos: 109.250 \$
- Cuartos de final: 218.500 \$
- Semifinales: 437.000 \$
- Finalista: 1.150.000 \$
- Campeón: 2.300.000 \$

- Como miembro de un equipo, en deportes colectivos o, en ocasiones, también en deportes individuales. El titular de la relación es el club o entidad. Es necesario estructurar las relaciones entre el deportista y el club y entre éste y el evento. Quien participa en el evento es el club y no el deportista a nivel individual, por lo que existe una doble relación, por un lado entre el deportista y el club y, por otro, entre el club y el organizador del evento.

En las relaciones entre el deportista y el club se pueden producir cesiones de derechos en función de los tipos de acuerdo a los que se llegue. También son diversas las formas de vinculación entre los clubes y el organizador de la competición.

- Representando a un país en torneos internacionales<sup>2</sup>. El titular de la relación es la Federación de cada país. Es necesario articular las relaciones entre el deportista y la federación y, además, en el caso de que el deportista pertenezca a un club, las relaciones entre el club y la federación. Además, se definen las relaciones entre la federación y el organizador del evento.

Todas estas relaciones se complican de manera muy importante en aquellos casos en los que los deportistas acuden a una convocatoria de su federación cuando pertenecen a un club deportivo. Cada vez más es

---

<sup>2</sup> Caso especial de la Ryder Cup en el que existe un equipo multinacional europeo.

necesario definir con el mayor nivel de detalle las contraprestaciones que los clubes propietarios de los derechos de los deportistas pueden tener por el hecho de la cesión a la federación para su participación en competiciones internacionales.

Durante los últimos años se ha producido gran controversia en el mundo del fútbol y en otros deportes en relación a la cesión por parte de los clubes de jugadores para la participación en competiciones internacionales o, incluso, partidos amistosos. El problema surge, sobre todo, en los casos en los que los jugadores han resultado lesionados en la actividad con sus equipos nacionales. Para solventar estas situaciones, se están aplicando mecanismos para asegurar las posibles incidencias producidas; además, los organismos internacionales están asumiendo progresivamente el compromiso de pagar a las entidades por la participación de sus miembros en las competiciones.

El caso de la relación de la federación con los propietarios del evento es similar a cuando los participantes son clubes.

Debido a la existencia de todas estas relaciones tan diversas, se producen situaciones muy particulares, como pueden ser las que surgen entre los patrocinadores o los proveedores de equipamiento deportivo que, en algunos casos, pueden ser distintos, entre el patrocinador personal del deportista, el del club al que pertenece, el de la federación de su país o el del organizador del evento en el que participa.

Existen tanto deportistas, organizaciones, y eventos de talla mundial que son los que claramente aportan el valor y la generación de recursos económicos, por lo que es necesario analizar la relación entre estos tres componentes y los equilibrios en las contribuciones y retribuciones que cada uno obtiene por la participación en el evento.

No es el mismo, por ejemplo, el reclamo que puede suponer la Copa del Mundo de Fútbol o unos JJ.OO., donde todos los deportistas quieren estar presentes, que ciertas competiciones nacionales sin apenas repercusión. El objetivo de las competiciones por tanto debe ser tratar de prestigiarse lo máximo posible para convertirse en ese reclamo, como por ejemplo la Copa del Mundo de Clubes de la FIFA en los últimos años, antigua Copa Intercontinental, a la que se ha cambiado el formato, se han añadido equipos y se rota la sede para fomentar el fútbol en diferentes países, como es el caso de próximas ediciones en el continente africano, en Marruecos.

Se trata en última instancia de compatibilizar los intereses de estos tres grupos (y de otros que estudiaremos más en detalle en capítulos posteriores). En estrategia empresarial se defiende la teoría de que gestionar empresas es compatibilizar los intereses de los diferentes grupos (stakeholders) alrededor de la empresa para que cada uno de ellos puede lograr sus objetivos en base

## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

a dos criterios fundamentales, el poder que cada grupo tiene, así como el interés del mismo en la actividad desarrollada.

Por supuesto que uno de los principales stakeholders de la empresa son sus accionistas y por ello el beneficio es muy importante, pero no debe ser el único objetivo empresarial.

Pues bien, en el sector deportivo, la compatibilización de los intereses de los diferentes stakeholders es un elemento crítico de gestión y, por otra parte de gran complejidad, por los siguientes motivos:

- Las variadas y difusas estructuras de propiedad de las entidades deportivas.
- Las múltiples motivaciones existentes, en muchos casos, no relacionadas con la rentabilidad económica.
- La gran diversidad de grupos existentes.
- La vinculación emocional que supone el deporte.
- La repercusión mediática que tiene.
- Las elevadas inversiones a realizar.
- Los diversos roles que puede jugar la administración pública al respecto.

Si nos centramos por el momento en los tres grupos principales, podemos definir toda una batería de intereses de cada uno de ellos:

Deportistas	Entidades	Eventos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar una carrera deportiva exitosa.</li> <li>• Generar ingresos económicos.</li> <li>• Desarrollarse como personas.</li> <li>• Conseguir repercusión mediática y social.</li> <li>• Atender inquietudes sociales.</li> </ul>	<p>Son muy diversos en función del tipo de organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir éxitos deportivos.</li> <li>• Generar ingresos económicos.</li> <li>• Alcanzar prestigio corporativo.</li> <li>• Conseguir repercusión mediática y social.</li> <li>• Atender demandas sociales.</li> <li>• Conseguir poder o influencia en sus ámbitos de actuación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar ingresos económicos.</li> <li>• Alcanzar prestigio corporativo.</li> <li>• Conseguir repercusión mediática y social.</li> <li>• Atender demandas sociales.</li> </ul>

## EL DEPORTE, SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Como se puede apreciar existen distintos tipos de motivaciones entre los agentes principales del deporte profesional, algunas de ellas en la misma dirección y otras absolutamente contradictorias:

- Deportivas.
- Económicas.
- Mediáticas.
- Sociales.
- Otras.

Ante estas “luchas de poder” que implican la compatibilización de intereses muy diversos y, en muchos casos, contrapuestos, cada grupo debe llevar a cabo una serie de acciones que le permita alcanzar sus objetivos situándose en una posición de fuerza frente a los otros. Es el caso fundamentalmente de las motivaciones económicas, ya que el incremento de las contraprestaciones de una parte supone, en muchos casos, la reducción de las de la otra.

Bien es verdad que, en ocasiones, dichos objetivos son absolutamente compatibles y las acciones van encaminadas a aunar intereses en una misma dirección, sobre todo en lo que respecta a los aspectos deportivos y mediáticos. También ocurre esto a veces en el plano económico cuando se generan contratos con terceros que benefician a todos.

Las acciones que cada uno de ellos tratará de llevar a cabo para cumplir con sus aspiraciones son las siguientes:

Deportistas	Entidades	Eventos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiriendo prestigio deportivo.</li> <li>• Adquiriendo impacto mediático personal.</li> <li>• Convirtiéndose en un modelo de comportamiento o prestigio personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incorporando a los mejores deportistas.</li> <li>• Buscando un posicionamiento diferencial (equipo que forma, equipo juvenil (Estudiantes), equipo de una zona geográfica (Ath. Bilbao).</li> <li>• Facilitando éxitos deportivos.</li> <li>• Desarrollando programas de deporte base.</li> <li>• Desarrollando escuelas deportivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptando el calendario de competición o las fechas.</li> <li>• Adaptando el modelo de competición (Vuelta a España).</li> <li>• Consiguiendo a los mejores deportistas.</li> <li>• Otorgando los mejores premios.</li> <li>• Sirviendo de instrumento para otros eventos (entrenamiento, clasificación, etc).</li> </ul>



## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

Es muy interesante analizar desde los tres puntos de vista el cambio de todos ellos en los momentos de su paulatino desarrollo y cómo se va produciendo una evolución conforme se consolidan en el mercado deportivo.

La evolución de la carrera de un deportista de élite es clara (bien es verdad que matizada por el tipo de deporte que practica) y la detallaremos en el siguiente capítulo. Por lo que respecta a las entidades, éstas son valoradas en gran medida por sus resultados deportivos, factor que por otra parte explica claramente la situación financiera de algunas de ellas, insostenible en estos momentos. Por su parte los eventos se valoran por a quién son capaces de atraer en términos de asistencia y, sobre todo, de audiencia, lo cual depende, en gran medida, de los deportistas y/o entidades participantes.

Continuando por tanto con este proceso, cada uno de estos grupos cumple una serie de funciones de agente económico en el sector deportivo, que recogemos en la siguiente tabla:

Deportistas	Entidades	Eventos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de las organizaciones deportivas y de los eventos.</li> <li>• Comercializadores de sus propios productos (sólo en el caso de deportistas de repercusión mundial).</li> <li>• Prescriptores de productos o servicios de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos de los eventos.</li> <li>• Comercializadores de sus propios productos o servicios.</li> <li>• Prescriptores de productos o servicios de terceros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercializadores de sus propios productos o servicios.</li> <li>• Prescriptores de productos o servicios de terceros.</li> </ul>

En consecuencia, cada uno de estos agentes deberá llevar a cabo un proceso de planificación estratégica de su actividad económica para potenciar su desarrollo y cumplir en la mayor medida posible sus propios objetivos:

- *Deportistas*. Deberán planificar su carrera deportiva, su marca personal y lo que ésta quieren que represente, compatibilizando también su desarrollo personal y la gestión de su retirada. Para ello introduciremos posteriormente en el capítulo dedicado a los deportistas conceptos como el “personal branding” (marca personal), así como la figura del mentor deportivo como guía en dicha planificación y desarrollo.

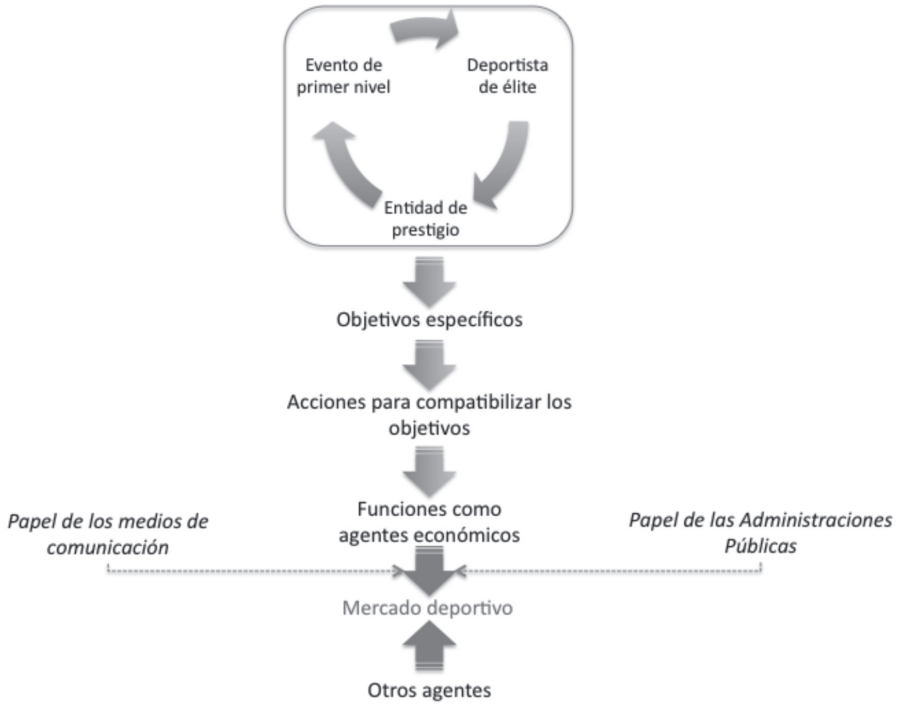
- *Entidades*. Deberán aplicar los procesos de planificación estratégica de cualquier empresa u organización, desde la definición de su misión y objetivos, la selección de estrategias, su implantación y el control exhaustivo de los resultados de las mismas para garantizar su viabilidad a futuro y su evolución. Estos procesos cobran ahora, si cabe, mayor importancia por la escasez de recursos y la necesidad de revisar los modelos de gestión.
- *Eventos*. Dicho proceso de planificación estratégica deberá adaptarse a las circunstancias particulares de cualquier evento, que estudiaremos en el capítulo correspondiente, prestando especial atención a los diferentes tipos de agentes intervinientes y al proceso de organización de los eventos.

Es necesario destacar que cada uno de estos agentes que son parte del deporte profesional tiene a su vez su propio “ecosistema” particular, es decir, un conjunto de entidades relacionadas con cada uno de ellos que conforman su sistema de valor.

Dichos ecosistemas son diferentes en el caso de cada uno de ellos, pero tienen definitivamente agentes en común. Por ejemplo, los tres son susceptibles de disfrutar de patrocinios, pero la forma de operar de los mismos es diferente para cada uno de los casos. Otro de los elementos comunes es que tienen como destinatario final a los aficionados que son los que dan sentido a cualquier actividad deportiva profesional. Todos estos ecosistemas los estudiaremos en detalle en los capítulos siguientes.

Además, es relevante analizar en general el papel que, tanto las administraciones públicas, como los medios de comunicación juegan en relación al deporte profesional, así como las infraestructuras deportivas, cosa que vamos a hacer a continuación.

## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS



### 2. EL PAPEL DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN EL DEPORTE PROFESIONAL

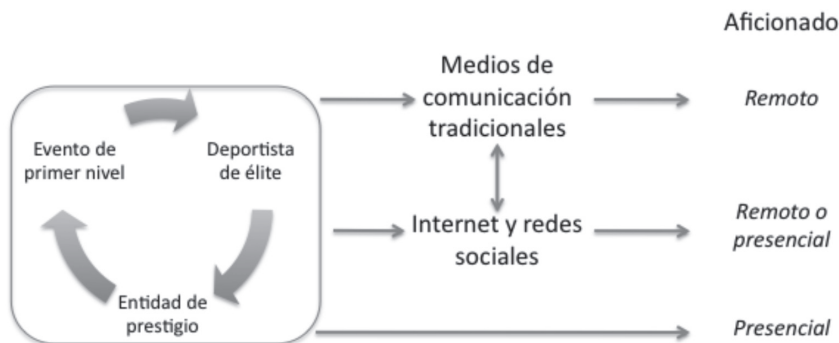
Los medios de comunicación son un elemento fundamental en la trascendencia y repercusión que el sector deportivo y, en concreto, el deporte profesional ha adquirido desde hace años. Suponen el elemento multiplicador imprescindible para maximizar el impacto de cualquier actividad deportiva y son clave en dicho proceso de estandarización internacional del sector al que hacíamos referencia en el capítulo introductorio.

A la hora de abordar el papel de los medios de comunicación en el deporte profesional, lo primero que es necesario distinguir es entre aquellos medios que son propietarios de derechos de retransmisión de aquellos que no lo son.

Los primeros suponen la principal fuente de ingresos, en un número muy elevado de deportes, de las entidades y eventos deportivos, por lo que cumplen una función esencial como uno de los principales clientes del sector que son, permitiendo además el acceso a muchos más usuarios finales (aficionados), como eje fundamental del sistema de valor del sector.

## EL DEPORTE, SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

Cada vez está adquiriendo mucha más trascendencia el aficionado remoto (espectador) sobre el aficionado que acude in situ a los eventos y esto es simplemente por una cuestión del volumen de seguidores que permiten alcanzar precisamente los medios de comunicación. Es verdad sin embargo que, ni mucho menos, las entidades deportivas deben dejar de lado a los aficionados que acuden a los eventos.



Como se puede apreciar en el gráfico anterior, Internet y las redes sociales se están constituyendo en una nueva forma de seguimiento y repercusión del deporte profesional, la cual todavía está por delimitar y, sobre todo, definir en todo su potencial.

Si abordamos ahora los medios de comunicación desde una perspectiva general, éstos cumplen, o mejor dicho, deberían cumplir, las siguientes funciones en relación al deporte profesional:

- Información, la cual es fundamental para el mayor conocimiento y repercusión de los diferentes deportes.
- Opinión, generando debate en torno al mundo del deporte, lo cual por otra parte no tiene nada que ver con el fanatismo y la radicalidad, en ocasiones presente en ciertos espacios de comunicación deportiva. Tan importante como los contenidos que se transmiten, son las formas a las que se recurre para ello.
- Comunicación. Los medios de comunicación tradicionales deben aprovechar tanto las nuevas tecnologías, con sus diferentes canales, como las redes sociales para entablar contacto con los aficionados y hacerles partícipes activos del proceso.

En estos momentos los nuevos canales relacionados con Internet suponen a la vez una amenaza y una oportunidad para los medios de comunicación

“tradicionales”. Aquellos que sean capaces de adaptarse e implantar una estrategia multicanal con contenidos complementarios en cada uno de dichos canales, serán los que marquen la competencia en el futuro.

#### **La Liga en Youtube**

En la temporada 2012-2013 Mediapro poseedora de los derechos de La Liga BBVA llegó a un acuerdo con Google para que en Youtube se puedan ver los resúmenes de cada jornada, incluyéndose los mismos también en el canal por Internet LaLiga, todo ello en formato multiplataforma, accesible desde ordenador, “smartphone” o tableta.

El acuerdo entre ambas compañías se firmó por tres temporadas, incluyendo partidos de Primera y Segunda, además de la Copa del Rey desde la segunda ronda y a excepción de la final. Formaron parte del acuerdo además programas ya emitidos en el canal Gol Televisión, propiedad de Mediapro.

Los videos sin embargo no podrán ser incrustados para su reproducción en otros medios, sino que se pretende que los aficionados se acostumbren al uso de este canal.

La pregunta ahora es si pronto dicho acuerdo se extenderá al fútbol en directo, tal y como ya sucedió en los JJ.OO. o en la retransmisión de Rock in Rio a través de Youtube.

- Formación en valores, tanto propios del deporte (trabajo en equipo, compañerismo, afán de superación, esfuerzo, etc), como aquellos a los que el deporte puede contribuir (lucha contra el racismo, contra el consumo de drogas, fomento de hábitos saludables, fomento de la igualdad de género, etc).
- Formación sobre el propio deporte, sus reglas, la forma de practicarlo de forma segura, etc. Muchas veces existe desconocimiento por parte de los aficionados de las técnicas de un deporte, su normativa o las competiciones, por lo que los medios pueden jugar un papel de fomento del conocimiento de ciertos deportes.
- Fomento del deporte base y sus competiciones.
- Fomento de deportes con menor seguimiento pero con fuerte arraigo en determinadas zonas geográficas.
- Apoyo a causas solidarias relacionadas con el mundo del deporte.
- Salida profesional de deportistas una vez que concluyan su carrera deportiva y, siempre y cuando se formen adecuadamente para ello.

- Fomento del turismo deportivo y de las estrategias de “place branding” de los lugares organizadores de eventos, como posteriormente detallaremos.
- Transmisión de la oferta comercial de empresas que patrocinan el deporte, como forma de que dichos patrocinios sean activados adecuadamente.

### 3. EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN EL DEPORTE PROFESIONAL<sup>3</sup>

El rol de las administraciones públicas en relación al deporte profesional está variando en los últimos años, desde modelos en los que la implicación ha sido máxima hacia una reducción paulatina, motivada bien por cuestiones relacionadas con la crisis económica, o con la necesidad y conveniencia de proporcionar espacio a la iniciativa privada.

En todo caso, es necesario destacar aquellos aspectos en los que las administraciones juegan un papel relevante:

- Financiación del deporte profesional, tanto desde el punto de vista de los eventos, como de los deportistas y las entidades. Al respecto de esta cuestión es necesario realizar las siguientes puntualizaciones:
  - La aportación pública debe minimizarse para que cada entidad sea capaz de generar fondos para financiar su actividad deportiva.
  - Las administraciones públicas deberán fomentar condiciones para que dicha financiación se pueda conseguir, tales como el desarrollo de programas de fomento de deportistas (por ejemplo ADO y ADOP), declaración de eventos “de excepcional interés público”, en los casos en los que realmente lo sean, o a través del fomento de inversiones privadas en ciertos deportes con programas de colaboración público-privada.
  - La financiación por parte de cualquier administración pública debe estar integrada dentro de una estrategia adecuadamente planificada y abordable según los casos. Los eventos deportivos, por ejemplo, son un elemento inigualable de posicionamiento internacional, pero, de la misma manera, deben poder ser acometidos con garantías de sostenibilidad a futuro. A este respecto el caso de la ciudad de Valencia como lugar de organización de eventos es paradigmático, siguiendo una estrategia muy exitosa en su momento, pero que no se ha podido rentabilizar por resultar excesivamente agresiva.

---

<sup>3</sup> En el capítulo relativo a la práctica deportiva haremos referencia a las funciones de las administraciones públicas relacionadas con la misma.

## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

- Prestación de los servicios públicos relacionados con el deporte. Existen multitud de servicios públicos necesarios para el desarrollo de actividades de deporte profesional: Seguridad, gestión del tráfico, transporte público, control de fronteras, emergencias, sanidad, etc. Actualmente se está consolidando una corriente muy importante de pensamiento que considera que parte o la totalidad de los gastos adicionales producidos por la actividad deportiva deben ser asumidos por los organizadores, lo cual puede ser defendible, pero obvia el impacto económico positivo incremental que dichos eventos generan en los lugares donde se celebran, lo cual también hay que tratar de tangibilizar lo máximo posible.
- Regulación y supervisión de competiciones, función que es delegada en la mayoría de los casos a las federaciones respectivas.
- Regulación y control de las apuestas deportivas, aspecto que debe ser regulado todavía en mayor profundidad en relación a las apuestas on-line.
- Control, persecución y sanción de casos de dopaje.
- Fomento de los valores del deporte en lo que supone de mejora para la sociedad, tal y como hacíamos mención en el análisis de los medios de comunicación.
- Posicionamiento de marca a través del deporte profesional. Las administraciones públicas pueden aprovecharlo para mejorar su imagen internacional, así como para la generación de actividad económica, como puede ser el fomento del turismo deportivo que cada vez tiene mayor repercusión por la importancia de los eventos.

### 4. LAS INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS

También es necesario analizar el espacio físico en el que el deporte profesional se desarrolla; existen multitud de tipos de infraestructuras para la celebración de competiciones deportivas. Además, la clase de entorno en el que se celebre cada actividad, tiene implicaciones desde diversos puntos de vista, tales como:

- *La propiedad de la instalación.* Cuando estudiemos los agentes intervinientes en un evento estableceremos que el propietario de las instalaciones es un factor crítico a la hora de planificar y ejecutar el evento en cuestión, sobre todo en lo que se refiere a la disponibilidad de las mismas y su utilización operativa.
- *La construcción y el acondicionamiento de infraestructuras.* Otro criterio fundamental de análisis es la situación en la que las instalaciones se encuentran respecto al estado final que deben presentar una vez el evento tenga lugar.

EL DEPORTE, SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA

- *La operativa de la instalación.* La mayor o mejor dificultad de uso de la instalación es un aspecto muy importante de gestión de la propia infraestructura.
- *Los usos alternativos que se pueden otorgar a distintos tipos de infraestructuras.*
- *La sostenibilidad de las infraestructuras,* no sólo desde un punto de vista de consumo de recursos, sino de una adecuada y eficiente utilización tras la celebración de los eventos deportivos, lo cual detallaremos cuando analicemos el legado de los eventos deportivos.

Por tanto, aplicando distintos criterios de clasificación de infraestructuras que posteriormente explicaremos, vamos a analizar ahora, desde qué criterio o criterios son relevantes en el desarrollo de los eventos:

Instalaciones	Propiedad de la instalación	Construcción y acondicionamiento	Operativa	Usos	Sostenibilidad
<i>Públicas o privadas</i>	X			X	
<i>Deportivas o no deportivas</i>		X		X	X
<i>De competición, de entrenamiento o mixtas</i>		X	X		
<i>Dedicadas, deportivas multiusos o multiusos</i>		X	X	X	X
<i>Permanentes o temporales</i>		X	X	X	X
<i>Agrupadas en "clúster" o aisladas</i>			X		
<i>Localizadas o dispersas<sup>4</sup></i>		X	X		

<sup>4</sup> Por instalaciones dispersas entendemos circuitos urbanos, pruebas en carretera, etc.



## DEPORTISTAS, ENTIDADES Y EVENTOS

### 5. EL SEGUIDOR DEL DEPORTE PROFESIONAL

Cualquier actividad relacionada con el deporte profesional sólo tiene sentido cuando se tiene en cuenta que la razón de ser de todo ello es el aficionado deportivo.

Desde el punto de vista del análisis del sector deportivo, en relación con el deporte profesional, es necesario distinguir entre dos figuras:

- El **aficionado**. Persona que tiene interés por un deportista, entidad, evento o varios a la vez pero que no tiene ningún tipo de vinculación económica con ninguno de ellos.
- El **cliente**. Aquel que sí tiene relación económica con alguno de los agentes que conforman el sector. En la mayoría de los casos el cliente es aficionado, pero, aplicando la teoría de marketing, en otros tenemos que distinguir entre quien adquiere un determinado producto o servicio y quien lo consume.

En todo caso, la presencia de aficionados es la que garantiza que se puedan realizar otro tipo de actividades económicas, aunque éstos no tengan relación directa ni con los deportistas, ni con las entidades, ni con los eventos. La existencia de aficionados permite actividades tales como las retransmisiones deportivas, los patrocinios tanto de deportistas, como de entidades y eventos, o las apuestas deportivas, por citar algunas. Todas estas actividades las abordaremos en los correspondientes capítulos.

Si estudiamos por un momento a los clientes, éstos lo pueden ser de diferentes formas:

	Deportistas	Organizaciones	Eventos
<i>Cliente directo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos propios del deportista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos propios de la organización</li> <li>• Entradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos propios del evento</li> <li>• Entradas</li> </ul>
<i>Cliente indirecto (Prescripción)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de la organización</li> <li>• Productos del evento</li> <li>• Productos de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos del evento</li> <li>• Productos de terceros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de terceros</li> </ul>

Desde el punto de vista de estos casos, el objetivo por tanto debe ser tratar de convertir al mayor número de aficionados en clientes. Cada uno de los tipos de agentes deberá aplicar sus propias estrategias para conseguir aumentar

el número de aficionados que pasan a ser clientes lo máximo posible. Como veremos en su momento, la aplicación de herramientas de business intelligence es crítica en el caso de los eventos y, sobre todo, en las organizaciones.

Esto supone conocer al aficionado, para lo cual es necesario recopilar toda la información posible y utilizarla para realizar propuestas comerciales plenamente adaptadas a las expectativas y demandas de éstos.

Otra cuestión a abordar es el caso de los espectadores de retransmisiones deportivas; cuando éstas son de pago, es claro que los usuarios se convierten en clientes del sector a través del pago de los derechos de retransmisión por parte de los operadores. Son, claro está, clientes indirectos, pero que hacen aumentar el valor de las actividades del sector no sólo por el mayor seguimiento, sino porque pagan por acceder a cierta información o retransmisión.

Cuando las retransmisiones son en abierto, no se puede considerar a los aficionados clientes ya que, en ningún caso están contribuyendo al desarrollo económico, salvo por las cifras agregadas de audiencia que indirectamente afectan al sector y aumentan el valor de las actividades relacionadas a las que hacíamos mención anteriormente.