

Las ventas de este libro se destinarán íntegramente a la Asociación Española contra la Leucodistrofia (ALE-ELAEspaña)

**Asociación Española  
contra la Leucodistrofia  
(ALE-ELAEspaña)**

Teléfono: 91 297 75 49  
Fax: 91 298 69 69  
e-mail: leuco@asoleuco.org

**CIUDAD  
del FÚTBOL**



Ediciones de la Universidad  
de Castilla-La Mancha

ISBN 84-8427-454-3



9 788484 127454



FUTURAS CLAVES EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

# FUTURAS CLAVES EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Eduardo Beotas Lalaguna  
Eduardo Blanco Pereira  
Juan Carlos Cubeiro Villar  
Alberto Dorado Suárez  
Leonor Gallardo Guerrero  
Javier Lozano Cid  
Diego Marín-Barnuevo Fabo  
Santos Ortega Marcos  
Francisco J. Ramírez Perdiguero  
Andrés Senlle Szodo

**CAPÍTULO 1.**  
El ordenamiento jurídico del deporte.

**CAPÍTULO 2.**  
La gestión económica y financiera en  
una organización deportiva.

**CAPÍTULO 3.**  
Gestión del talento  
en las organizaciones deportivas.

**CAPÍTULO 4.**  
Calidad de gestión  
para asegurar los resultados  
en las organizaciones deportivas.

**CAPÍTULO 5.**  
Panorama de las  
infraestructuras deportivas.

**CAPÍTULO 6.**  
La gestión pública  
en las organizaciones deportivas.

**CAPÍTULO 7.**  
La gestión privada  
en las organizaciones deportivas.

**CAPÍTULO 8.**  
Realización de proyectos deportivos.

**CAPÍTULO 9.**  
Marketing y deporte.





**FUTURAS CLAVES  
EN LA GESTIÓN DE  
ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**



# **FUTURAS CLAVES EN LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

Dirección:  
**Leonor Gallardo Guerrero**  
**Javier Lozano Cid**

Autores:  
**Eduardo Beotas Lalaguna**  
**Eduardo Blanco Pereira**  
**Juan Carlos Cubeiro Villar**  
**Alberto Dorado Suárez**  
**Leonor Gallardo Guerrero**  
**Diego Marín-Barnuevo Fabo**  
**Santos Ortega Marcos**  
**Francisco J. Ramírez Perdiguero**  
**Andrés Senlle Szodo**

Colaboradora:  
**Marta García Tascón**



Ediciones de la Universidad  
de Castilla-La Mancha



FUNDACIÓN RFEF

Cuenca, 2006

Esta edición es propiedad de EDICIONES DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA y de la FUNDACIÓN DE LA REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL y no se puede copiar, fotocopiar, reproducir, traducir o convertir a cualquier medio impreso, electrónico o legible por máquina, enteramente o en parte, sin el previo consentimiento de los titulares del copyright.

© de los textos e ilustraciones: los autores.

© de la presente edición: Universidad de Castilla-La Mancha  
y Fundación de la Real Federación Española de Fútbol.

Edita: Servicio de Publicaciones de la  
Universidad de Castilla-La Mancha.

Edición de 1.000 ejemplares.

Diseño de la cubierta: Fundación de la Real Federación Española de Fútbol.

Diseño del interior: UCLM.

I.S.B.N.: 84-8427-454-3

Dep. Leg.: CU-220-2006

Impresión: TRISORGAR, S.L. (Tarancón – Cuenca)

Impreso en España - *Printed in Spain.*

## ÍNDICE

<b>Prólogo</b> .....	11
<b>Presentación</b> .....	13
<b>PRIMERA PARTE:</b>	
<b>CONCEPTOS JURÍDICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL DEPORTE</b> ...	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1. El ordenamiento jurídico del deporte.</b> .....	<b>17</b>
<i>Diego Marín-Barnuevo Fabo</i>	
1. Introducción .....	17
2. Las principales normas de Derecho del Deporte .....	18
3. El régimen jurídico del deportista profesional .....	18
3.1. La diferencia entre deportista profesional y deportista no profesional	19
3.2. El régimen laboral del deportista profesional .....	19
3.3. El régimen fiscal del deportista profesional .....	21
4. El asociacionismo deportivo de primer nivel .....	22
4.1. Los clubes deportivos elementales .....	23
4.2. Los clubes deportivos básicos .....	23
4.3. Los clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica .....	24
4.4. Las sociedades anónimas deportivas (SAD) .....	24
4.4.1. La constitución de SAD y su capital social mínimo .....	25
4.4.2. Los accionistas de las SAD .....	25
4.4.3. Órganos de administración de las SAD .....	26
4.4.4. Las cuentas de las SAD .....	26
5. El asociacionismo deportivo de segundo nivel .....	27
5.1. Las Federaciones Deportivas .....	27
5.2. Las Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal .....	29
5.3. Los Entes de Promoción Deportiva .....	29
5.4. La Liga Profesional .....	30
6. El Consejo Superior de Deportes .....	30

**CAPÍTULO 2. La gestión económica y financiera en una organización deportiva. . . . . 33**

*Santos Ortega Marcos, Fco. Javier Quesada Sánchez, M<sup>a</sup> Ángela Jiménez Montañés y Javier Aranguren Castro*

1. Introducción . . . . .	33
2. Aspectos contables y financieros de las organizaciones deportivas . . . . .	35
2.1. Con ánimo de lucro: especial referencia a las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) . . . . .	35
2.2. Entidades Sin Fines Lucrativos (ESFL): especial referencia a las Fundaciones y Asociaciones Deportivas y Federaciones . . . . .	42
3. Resumen de la situación actual y perspectivas de futuro . . . . .	45
3.1. Norma Internacional de Contabilidad-NIC N <sup>o</sup> 1: Sobre de estados financieros . . . . .	45
3.2. El nuevo Plan General de Contabilidad (PGC) . . . . .	48

**SEGUNDA PARTE:  
LA BUENA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS. . . 51**

**CAPÍTULO 3. Gestión del talento en las organizaciones deportivas. . . . . 53**

*Juan Carlos Cubeiro Villar*

1. Introducción . . . . .	53
2. Una serie de preguntas sobre el talento... que tal vez se esté haciendo . . . . .	53
3. Como definir el talento . . . . .	54
4. El talento, clave para los resultados . . . . .	56
5. La gestión del talento desde una perspectiva sistémica. Un enfoque de transformación . . . . .	58
6. Negociación y compensación . . . . .	59
6.1. Tácticas de negociación . . . . .	60
6.1.1. Clasificación de las técnicas . . . . .	61
6.2. Fases de proceso de negociación . . . . .	62
6.2.1. Normas y reglas tácticas en la negociación . . . . .	63
6.2.2. Las negociaciones en equipo . . . . .	64
7. Gestión del cambio . . . . .	64
8. El arte de la comunicación . . . . .	65
9. Conclusiones . . . . .	66

**CAPÍTULO 4. Calidad de gestión para asegurar los resultados en las organizaciones deportivas. . . . . 67**

*Andrés Senlle Szodo*

1. Calidad y desarrollo . . . . .	67
2. Aplicar un método . . . . .	69

3. Pasos y etapas . . . . .	70
4. Notas y aclaraciones . . . . .	76
5. Recomendaciones . . . . .	77
6. Beneficios de una gestión con calidad . . . . .	78

**TERCERA PARTE:**

<b>LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS: GESTIÓN PÚBLICA VS. GESTIÓN PRIVADA . . . . .</b>	<b>79</b>
--	-----------

<b>CAPÍTULO 5. Panorama de las infraestructuras deportivas. . . . .</b>	<b>81</b>
<i>Eduardo Beotas Lalaguna</i>	

1. Introducción . . . . .	81
2. Evolución histórica . . . . .	82
3. Premisas a tener en cuenta . . . . .	87
4. El escenario de infraestructuras deportivas en España . . . . .	87

<b>CAPÍTULO 6. La gestión pública en las organizaciones deportivas. . . . .</b>	<b>93</b>
<i>Leonor Gallardo Guerrero</i>	

1. Las claves del cambio en la gestión pública . . . . .	93
2. La nueva gestión deportiva pública . . . . .	93
2.1. El usuario pasa a ser el cliente: la calidad en la gestión pública . . . . .	94
2.2. La instalación deportiva pública . . . . .	95
2.3. Los cambios en la gestión indirecta . . . . .	96
3. Diferentes acciones para la mejora de la buena gestión deportiva . . . . .	98
3.1. La formación en el área de la gestión . . . . .	98
3.2. El I+D en la gestión pública deportiva . . . . .	99

<b>CAPÍTULO 7. La gestión privada en las organizaciones deportivas. . . . .</b>	<b>103</b>
<i>Alberto Dorado Suárez</i>	

1. Introducción . . . . .	103
2. La situación actual en el sector deportivo . . . . .	104
2.1. La estructura y organización privada del deporte . . . . .	104
2.2. La industria del deporte . . . . .	109
2.3. La situación actual en el sector privado: nuevas demandas de nuevos Clientes . . . . .	110
3. Retos y perspectivas para el futuro . . . . .	110
3.1. Los valores para el éxito en las organizaciones deportivas . . . . .	111
3.2. Propuestas de intervención . . . . .	
4. Conclusiones . . . . .	115

<b>CUARTA PARTE:</b>	
<b>CÓMO SE VEN LOS RESULTADOS</b> .....	<b>117</b>
<b>CAPÍTULO 8. Realización de proyectos deportivos.</b> .....	<b>119</b>
<i>Eduardo Blanco Pereira y Vicente Gambau Pinasa</i>	
1. Introducción .....	119
2. El proyecto deportivo .....	119
2.1. Concepto de proyecto deportivo .....	119
2.2. Características básicas .....	120
2.3. Claves de proyectos deportivos .....	121
3. La dirección de proyectos deportivos .....	122
3.1. El entorno de la dirección de proyectos deportivos .....	123
3.2. La Norma para la dirección de proyectos deportivos .....	125
4. La dirección integrada de proyectos .....	127
4.1. Elementos y procesos .....	127
4.2. Gestión de integración .....	130
<b>CAPÍTULO 9. Marketing y deporte.</b> .....	<b>135</b>
<i>Francisco J. Ramírez Perdiguero</i>	
1. Introducción .....	135
2. Definición de marketing: el cliente como punto de partida .....	136
2.1. La clave del marketing: la relación de intercambio .....	138
2.2. Los tipos de oferta: según demanda el cliente .....	140
3. Las palancas clásicas del marketing: en busca del mix eficaz .....	141
4. Concepto moderno de marketing deportivo .....	143
5. Conclusiones .....	149
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>151</b>

## PRÓLOGO

La Ciudad del Fútbol es un sueño hecho realidad. Desde 1988, cuando obtuve por primera vez el apoyo del fútbol español, convirtiéndome en presidente de la Real Federación Española de Fútbol, soñé que un día tendríamos un lugar como éste, donde se formarían las canteras de nuestras selecciones nacionales, nuestros árbitros y entrenadores. Desde su inauguración, hace poco más de dos años y medio, estas instalaciones vienen siendo calificadas como excelentes por quienes las han utilizado, volviendo en cada ocasión que tienen.

Pues bien, esa idea de formar a los hombres y a las mujeres del fútbol, ha alcanzado, gracias a nuestro equipo de profesionales, a los dirigentes y gerentes de nuestro deporte. La Ciudad del Fútbol se ha convertido en un centro de tecnificación, de tal manera que preparadores físicos, directivos de empresas o federaciones, directores generales o deportivos de distintas entidades, nacionales e internacionales, han invertido su tiempo, aquí, entre nosotros, en avanzar en su formación.

Esa formación redundará en el propio fútbol en particular y en el deporte en general. Se trata, pues, de un avance común, un debate permanente, un intercambio enriquecedor de ideas. Ése era el plan y éste es el presente que augura un futuro prometedor. Éste es el fútbol que soñé y del que me siento orgulloso de presidir. Sabíamos, quienes iniciamos este proyecto, que el camino sería difícil. Pero, de igual manera supimos, desde el primer momento, que estas instalaciones nos impulsarían a lograr el objetivo.

En esta ocasión, con este “MGOD del Deporte”, saltamos hacia adelante en nuestra sana ambición de ser un referente en la formación de los dirigentes deportivos. Lo importante es la respuesta que estamos encontrando a cada iniciativa. Y puedo asegurar que ésta no será la última.

*D. Ángel María Villar Llona*

Presidente de la Real Federación Española de Fútbol



## PRESENTACIÓN

El deporte ha venido adquiriendo, en la esfera de las actividades de formación, una progresiva importancia en los últimos años, tanto en su dimensión individual como colectiva, y en la misma proporción, una apremiante necesidad, que este sector demanda, de ser atendido por especialistas de la gestión de organizaciones deportivas.

Las organizaciones deportivas han sufrido grandes transformaciones en los últimos años, que impulsan a una renovación continua, como corresponde a una organización de servicios, para dar respuestas actuales y eficaces a los desafíos planteados.

La Universidad de Castilla-La Mancha, tiene la disposición de ofrecer sus medios y recursos humanos existentes en las disciplinas de administración y gestión, para contribuir de la mejor manera para formar futuros especialistas. Una de estas actuaciones concretas, ha sido, precisamente, la realización del Master de Gestión de Organizaciones Deportivas, en colaboración con la Real Federación Española de Fútbol, que ha sido sin duda el germen del libro que se presenta.

Los nueve capítulos que se desarrollan en este libro traducen un intento de compilar, de forma práctica y teórica, las disciplinas que un gestor debe conocer para llevar a buen fin las nuevas filosofías de gestión, desde la creación y supervisión del proyecto, hasta la aplicación de la mejor calidad del servicio enfocada al cliente, pasando, por supuesto, por el reconocimiento de la importancia de todos aquellos que colaboran a diario en el buen funcionamiento de una organización deportiva.

Estas disciplinas han sido desarrolladas, según nuestra consideración, por nueve especialistas significativos en cada una de las materias, y, quién mejor que ellos para dar una mayor aportación al mundo de la Gestión.

*Prof. Dr. D. Ernesto Martínez Ataz*  
Rector de la Universidad de Castilla-La Mancha



**PRIMERA PARTE:**

**CONCEPTOS JURÍDICOS Y  
ADMINISTRATIVOS DEL DEPORTE**



# 1. EL ORDENAMIENTO JURÍDICO DEL DEPORTE

*Diego Marín-Barnuevo Fabo*  
Universidad Carlos III de Madrid

## 1. INTRODUCCIÓN

Como todo el mundo sabe, el Derecho es el conjunto de reglas que ordena la vida en comunidad. Por ello surge cuando dos o más individuos inician una relación de convivencia, porque en ese momento nace la necesidad de establecer una serie de reglas que determinen lo permitido y lo prohibido, lo que cada uno puede y no puede hacer. A medida que crece la comunidad y se produce el crecimiento intelectual y económico del individuo, las reglas de convivencia (el Derecho) se desarrollan y se hacen más complejas, lo que motivó en su momento la división del Derecho en grandes bloques temáticos y la especialización de los juristas en Derecho Penal, el Derecho Civil, el Derecho Administrativo y el Derecho Laboral.

En el último tercio del siglo XX tuvo lugar un nuevo desarrollo del Derecho y un incremento ostensible de las normas que integran el ordenamiento jurídico, lo que favoreció una nueva división del Derecho en bloques temáticos de contenido más específico y así, por ejemplo, dentro del Derecho Administrativo se agruparon las reglas por temas y surgieron especialidades como “Derecho Urbanístico”, “Derecho de la Función Pública”, “Derecho del Medio Ambiente”, “Derecho de las Telecomunicaciones”, etc. Obviamente, cada especialidad agrupa el conjunto de reglas jurídicas vigentes en relación con cada uno de los temas.

En el ámbito del deporte, todo el mundo conoce la existencia de unas reglas básicas y primarias que ordenan la actuación de los deportistas. Estos deportistas, a su vez, pueden participar en competiciones que se rigen por otras reglas específicas inicialmente fijadas por asociaciones privadas. Pero como el interés por el deporte ha trascendido socialmente y ahora puede afirmarse que el resultado de un acontecimiento deportivo afecta a miles de personas, el Estado ha considerado oportuno tutelar el interés de esos ciudadanos y, para ello, ha decidido intervenir y controlar el desarrollo de las competiciones oficiales (para lo cual también asume el compromiso de financiar el deporte base). Por tanto, junto a las reglas privadas que ordenan el desarrollo de una actividad privada como es el deporte, conviven en la actualidad otras reglas públicas que ordenan el desarrollo de las competiciones deportivas.

Además, el Estado-legislador también aprueba reglas especiales para los deportistas cuando regula otras materias y considera conveniente dar un tratamiento singular a las relaciones deportivas. Así sucede, por ejemplo, con las reglas de Derecho del Trabajo, que regulan las relaciones entre los empresarios y los trabajadores y, por motivos obvios, establecen un régimen especial para los deportistas que son contratados para la práctica del deporte. O con el Derecho Tributario, que también establece unas reglas específicas previstas para los deportistas o para las entidades deportivas.

De este modo hemos visto que existen muchas reglas que de forma directa o indirecta inciden sobre el deporte (los deportistas, las asociaciones deportivas, las competiciones, la financiación, etc.), y todas ellas integran lo que en ocasiones se denomina “ordenamiento jurídico del deporte” y en otras simplemente “Derecho del Deporte”.

## **2. LAS PRINCIPALES NORMAS DEL DERECHO DEL DEPORTE**

De lo expuesto en el epígrafe anterior se desprende que son muchas y diversas las normas que inciden sobre el mundo del deporte. Por encima de todas ellas se sitúa la Constitución Española (en donde se establece que los poderes públicos fomentarán la educación física y el deporte), y el Derecho Comunitario (cuya prohibición de discriminación por motivos de nacionalidad motivó la Sentencia Bossman y la desaparición de la diferencia de trato para deportistas nacionales y comunitarios).

Luego se aplican en relación de igualdad todas las normas con rango de ley, entre las que destaca la Ley del Deporte (Ley 10/1990, de 15 de octubre, en adelante LD), que tiene por objeto la ordenación del deporte, según afirma su artículo 1. En realidad, esta ley dedica la mayor parte de su articulado a regular los organismos públicos con funciones deportivas (Consejo Superior de Deportes y Comité Olímpico Español) y, las asociaciones deportivas privadas (clubes deportivos elementales y básicos, sociedades anónimas deportivas, federaciones deportivas, ligas profesionales), aunque también dedica algunos artículos a regular las competiciones, el dopaje y la disciplina deportiva.

En un nivel de jerarquía inferior y sometidas a las anteriores se encuentran los reglamentos, entre los que resulta oportuno destacar el de federaciones deportivas (Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre) y el de sociedades anónimas deportivas (Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio), y el conocido Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, que regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales.

## **3. EL RÉGIMEN JURÍDICO DEL DEPORTISTA PROFESIONAL**

El ordenamiento jurídico contiene una serie de reglas especialmente dirigidas a los deportistas profesionales, cuyo estudio exige, en primer lugar, conocer la diferencia existente en el ámbito jurídico entre deportista profesional y no profesional.

### **3.1. La diferencia entre deportista profesional y deportista no profesional (amateur o aficionado)**

Una de las cuestiones que mayor dificultad plantea en el ámbito del Derecho del Deporte es la diferenciación entre deportista profesional y no profesional, debido a que la normativa vigente contiene dos criterios distintos para determinar quién tiene la consideración de profesional. En efecto, aunque no parece muy lógico, lo cierto es que unas normas establecen unos criterios para identificar a los deportistas profesionales y otras normas otros criterios distintos.

Así, el artículo 8.e) de la Ley del Deporte atribuye al Consejo Superior de Deportes (CSD) la competencia para calificar las competiciones oficiales como profesionales, y le permite basar su decisión en criterios como la existencia de vínculos laborales entre clubes y deportistas, o la importancia y dimensión económica de la competición. De acuerdo con esta disposición, el CSD ha reconocido carácter profesional a las competiciones de fútbol de primera y segunda división, y a las competiciones de baloncesto de primera y segunda división de liga y copa.

Por otro lado, el RD 1006/1985, que regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales, establece en su artículo 1.2 que son deportistas profesionales “*quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución*”. Se trata –como vemos– de un criterio que identifica a los deportistas profesionales con los deportistas asalariados, los que perciben un salario por practicar el deporte.

La existencia de un doble criterio para considerar profesional a un deportista complica sensiblemente el estudio y la comprensión de las reglas vigentes en esta materia, y produce resultados ciertamente paradójicos. Así, por ejemplo, resulta sorprendente que alguno de los deportistas que mayores ingresos obtienen de la práctica del deporte –como Sergio García o Rafael Nadal–, no tengan a consideración de “profesionales” de acuerdo con los criterios expuestos; o que algunos jugadores de balonmano o fútbol-sala tengan la consideración laboral de profesionales pese a desarrollar su actividad en una competición que no tiene la consideración de profesional.

### **3.2. El régimen laboral del deportista profesional**

Como veíamos en el apartado anterior, el RD 1006/1985 reconoce la condición de deportistas profesionales a quienes practican el deporte por cuenta ajena y perciben una retribución por dicha actividad. Este reconocimiento constituyó un importante avance en la reivindicación de derechos de los deportistas, en tanto les permitía tener la consideración jurídica de “trabajadores” y, con ello, obtener unas garantías específicas frente a los posibles abusos de los “patronos” o “empleadores” y, especialmente relevante, su incorporación a la Seguridad Social. Evidentemente, la relación “laboral” de los deportistas con sus clubes o empleadores es sensiblemente distinta de la que tienen la mayoría de los trabajadores con sus patronos, y por ello el

RD 1006/1985 establece medidas específicas para configurar un régimen laboral especial con el que se pretende dar un tratamiento específico a esa singular relación.

Para ello, lo primero que establece es una definición positiva de deportista profesional, en virtud de la cual ostentan esa condición quienes, en virtud de una relación establecida con carácter regular, se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta ajena y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una retribución. Seguidamente se delimita negativamente esa definición al establecerse que quedan excluidos de ese ámbito quienes se dedican a la práctica del deporte dentro del ámbito de un club percibiendo de éste solamente una compensación por los gastos ocasionados por su práctica deportiva. Por tanto, las notas que caracterizan la relación profesional de los deportistas son:

- 1) La existencia de una relación regular o estable
- 2) El sometimiento del deportista a las instrucciones del club
- 3) La percepción de una retribución como contraprestación del trabajo realizado

En relación con los derechos y deberes asociados a la condición de deportista profesional, están establecidos de forma genérica en los artículos 7 y 8, en los que se dispone, de un lado, que el deportista está obligado a realizar la actividad deportiva para la que se le contrató en las fechas señaladas, aplicando *la diligencia específica que corresponda a sus personales condiciones físicas y técnicas* y de acuerdo con las reglas de juego aplicables y *las instrucciones del club o entidad deportiva*. Y de otro, que los deportistas profesionales *tienen derecho a la ocupación efectiva*, no pudiendo, salvo en los casos de sanción o lesión, ser excluidos de los entrenamientos y demás actividades instrumentales o preparatorias para el ejercicio de la actividad deportiva.

Por lo que respecta a la jornada laboral, como es obvio, era preciso establecer una regla especial distinta de la prevista para la mayoría de los trabajadores (no es por tanto de aplicación el límite de 40 horas semanales, aunque sí el límite anual de horas trabajadas). Por ello se dispone que la jornada laboral de los deportistas profesionales será la necesaria para *la prestación efectiva de sus servicios ante el público y el tiempo en que esté bajo las órdenes directas del club o entidad deportiva a efectos de entrenamiento o preparación física y técnica para la misma*.

En la extinción del contrato son de aplicación las condiciones generales aplicables en este ámbito, si bien resulta especialmente controvertido el supuesto de extinción por decisión unilateral del deportista. En estos casos, parece evidente que la voluntad del trabajador es suficiente para la extinción del contrato laboral, pero se plantean distintos problemas en relación con la indemnización que debe percibir la entidad que le había contratado. El más importante de ellos tiene que ver con la cuantía de la indemnización, porque si bien lo *razonable* sería que su determinación fuera proporcional a las retribuciones totales del deportista y a la inversión realizada en su formación, lo cierto es que los contratos suscritos en los últimos tiempos establecen unas cantidades en concepto de indemnización ciertamente exorbitantes. En la mayoría de los casos se fijan esas exorbitantes cuantías con la intención de *negociar* la salida de la entidad del deportista profesional, pues aunque las partes contratantes sepan

que los tribunales *probablemente* reducirían esas cuantías en virtud del principio de proporcionalidad, lo cierto es que nadie quiere someter el conflicto a la jurisdicción laboral por los inconvenientes que conlleva, lo que dificulta la solución judicial y definitiva del problema descrito.

### **3.3. El régimen fiscal del deportista profesional**

En cuanto al régimen fiscal de los deportistas conviene destacar, en primer lugar, que están sujetos a las mismas obligaciones que el resto de los contribuyentes que tienen un trabajo por cuenta ajena, sin perjuicio de las singularidades existentes en relación con las retribuciones derivadas de la explotación de derechos de imagen. Por tanto, en relación con los ingresos obtenidos por el desarrollo de su actividad como deportista profesional, tendrán la calificación de rendimientos del trabajo a efectos de su tributación por el IRPF, y junto con el resto de los rendimientos obtenidos tributarán a un tipo de gravamen progresivo que llega a ser del 45% para la porción de ingresos que excede de 45.000 euros. La renta que merece esta calificación sólo permite deducir los gastos expresamente previstos en la Ley (gastos en concepto de seguridad social, mutualidades, sindicatos, colegios profesionales obligatorios y un máximo de 300 euros en concepto de gastos de defensa jurídica por conflictos laborales).

Pero junto a la retribución directamente vinculada al desarrollo de la actividad deportiva, algunos deportistas profesionales obtienen otras retribuciones por ese concepto normalmente denominado “*explotación de derechos de imagen*”. Bajo esta denominación se incluyen, al menos, dos supuestos distintos: la obtención de ingresos por cesión de derechos de imagen a un tercero, y la obtención de ingresos por la cesión de derechos de imagen a la misma entidad que le contrata como deportista.

Los ingresos derivados de la cesión de derechos de imagen a un tercero tienen la consideración de rendimientos de actividades económicas. Es decir, se trata de un supuesto de realización de una actividad empresarial, como cualquier otra, que conlleva una serie de deberes formales significativa (inscripción en el censo, llevanza de contabilidad, presentación de declaraciones trimestrales, etc...), sujeta al IVA y a los deberes formales de este impuesto (contabilización del impuesto, expedición de facturas, presentación de declaraciones trimestrales, etc...), y que permite la deducción de todos los gastos necesarios para la obtención de ingresos. Este gravamen es similar en los supuestos en que los derechos de imagen son explotados directamente por el deportista, o son explotados a través de una sociedad cuyas acciones o participaciones pertenecen mayoritariamente al deportista y que ostenta el derecho de explotación de los derechos de imagen del deportista.

Pero, junto a este supuesto, ha sido frecuente la retribución de derechos de imagen por parte de la misma entidad que retribuía de forma regular al deportista. Se trataba, en algunos casos, de una artimaña para pagar el salario del deportista mediante formas de retribución sometidas a una tributación más ventajosa (al ser rendimientos de actividades económicas, el pagador no tenía que practicar retención y el perceptor podía deducir todos los gastos *necesarios para la obtención de los ingresos*). Por ello la Administración primero y el legislador después intervinieron para atajar esas prác-

ticas que sólo en algunos casos obedecían verdaderamente a una explotación de los derechos de imagen del deportista por parte del club, y se introdujo un precepto que limitaba al 15 por 100 la cantidad que los clubes podían pagar a sus deportistas-empleados en concepto de derechos de imagen. En realidad, ese precepto sólo tiene eficacia en el ámbito fiscal, lo que significa que si club paga a su deportista el 50% de las retribuciones totales en concepto de salario y el 50% restante en concepto de retribución de derechos de imagen, ese contrato será válido, pero a efectos de IRPF se considerará que el 85% de lo pagado son rendimientos del trabajo (salario) y sólo el 15% restante rendimientos de actividades económicas (retribución por la cesión de derechos de imagen). En todo caso, debe señalarse que ese precepto no ha logrado el efecto perseguido, porque muchos clubes han encontrado otras formas de lograr ese mismo resultado sin soportar la limitación expuesta.

Algunos deportistas profesionales pactan una retribución *neta* al negociar sus contratos con el empleador (club, SAD, etc.). Ello significa que el empleador debe pagar una cantidad sensiblemente superior a la retribución pactada, para que, una vez descontados los impuestos legalmente exigibles, el deportista disponga de una retribución igual a la pactada (o, expresado con otras palabras, se trata de una cláusula en virtud de la cual el empleador se compromete a pagar todos los impuestos exigibles al deportista por dicha retribución). Pues bien, en relación con este tipo de cláusulas conviene subrayar que carecen de eficacia jurídica frente a la Administración Tributaria, por lo que el deportista será el único responsable frente a la Administración en caso de impago. Ello encuentra justificación en el hecho de que los impuestos siempre son exigidos a quien tiene la condición de contribuyente según la ley, sin perjuicio de que éste pueda reclamar –vía civil– contra otras personas el cumplimiento de los compromisos económicos incluidos en sus contratos privados.

#### **4. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO DE PRIMER NIVEL**

Según establece el artículo 12 de la Ley del Deporte, *las Asociaciones deportivas se clasifican en Clubes, Agrupaciones de Clubes de ámbito estatal, Entes de Promoción deportiva de ámbito estatal, Ligas Profesionales y Federaciones deportivas españolas*. Por ello, y con base en lo establecido en el preámbulo de dicha Ley, se ha acuñado la expresión asociacionismo deportivo de primer nivel o primer grado para aludir a la primera estructura asociativa en torno a la cual se organiza el deporte: los clubes deportivos (elementales y básicos), los clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica y las sociedades anónimas deportivas (SAD).

Tanto los clubes como las SAD deben inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas y en la Federación deportiva correspondiente, y todos ellos quedan obligados a poner a disposición de la Federación Española que corresponda los miembros de su plantilla deportiva requeridos para formar la selección nacional.

#### **4.1. Los clubes deportivos elementales**

Los clubes deportivos, según establece el artículo 13 de la Ley del Deporte, son *asociaciones privadas, integradas por personas físicas o jurídicas que tengan por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados, así como la participación en actividades y competiciones deportivas*. Además, para poder ostentar los derechos que le corresponden, deben inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas y, si además quieren participar en competiciones oficiales, deben inscribirse también en la Federación Deportiva correspondiente.

Para la constitución de un club deportivo elemental, basta con que sus fundadores suscriban un documento privado que contenga sus datos de identificación, la indicación de la persona que actuará como delegado o responsable del club, el domicilio a efecto de notificaciones, la voluntad de constituir un club (con expresión de la finalidad concreta de dicho club y su nombre), y el expreso sometimiento a las normas deportivas del Estado y de la Federación Deportiva correspondiente. En cuanto a las reglas de funcionamiento del club, deberán estar inspiradas en principios democráticos y representativos, como todas las asociaciones privadas previstas en nuestro ordenamiento jurídico

Como se desprende de lo expuesto, resulta extraordinariamente sencillo constituir un club deportivo elemental, pues sólo precisa la voluntad de sus fundadores y la elaboración de un documento sencillo (el acta fundacional) en el que queda plasmada esa voluntad y algunos datos más. Ello es debido al interés por facilitar al máximo el reconocimiento jurídico de esa estructura que, en realidad, sólo muestra el interés de un grupo reducido de personas por practicar un deporte, y que no habilita para participar en competiciones oficiales de ámbito estatal o de carácter internacional.

#### **4.2 Los clubes deportivos básicos**

Los clubes deportivos básicos, a diferencia de los elementales, sí pueden participar en competiciones oficiales nacionales o internacionales. La constitución de un club deportivo básico también es sencilla, aunque la trascendencia de dicha asociación determina que los actos de constitución estén revestidos de formalidades que, como vimos, no se exigen para los clubes deportivos elementales.

Para su constitución se exige la comparecencia ante Notario de sus fundadores —que deben ser un mínimo de cinco— para manifestar su voluntad y formalizar el acuerdo de constitución del club, cuyo objeto debe ser exclusivamente deportivo. El acta fundacional debe contener los Estatutos del club, en el que se reflejarán, como mínimo, los siguientes datos:

- a) Denominación, objeto y domicilio del Club.
- b) Requisitos y procedimiento de adquisición y pérdida de la condición de socios.
- c) Derechos y deberes de los socios.

- d) Órganos de gobierno y de representación y régimen de elección, que deberá ajustarse a los principios democráticos.
- e) Régimen de responsabilidad de los directivos y de los socios, en las condiciones que reglamentariamente se establezcan. En cualquier caso los directivos responderán frente a los socios, el Club o terceros, por culpa o negligencia grave.
- f) Régimen disciplinario.
- g) Régimen económico-financiero y patrimonial.
- h) Procedimiento de reforma de sus Estatutos.
- i) Régimen de disolución y destino de los bienes, que en todo caso se aplicarán a fines análogos de carácter deportivo.

#### **4.3. Los clubes deportivos de entidades con personalidad jurídica**

La Ley del Deporte también prevé la posibilidad que una entidad pública o privada dotada de personalidad jurídica para cualesquiera fines, pueda constituir su propio club deportivo e inscribirlo en el Registro de Asociaciones Deportivas. Se logra con ello facilitar la creación de clubes a partir de otras entidades previamente existentes que, en este caso, constituyen una especie de *sección* de una entidad jurídica constituida con una finalidad distinta de la meramente deportiva (por ejemplo, cuando la Casa de Galicia en Madrid constituye un club deportivo).

Para la constitución de estos clubes adscritos a una entidad preexistente es preciso que los representantes de dicha entidad manifiesten ante Notario la voluntad de constituir un club deportivo, y que en dicho acto se designe al responsable del club y se aporten unos estatutos que acrediten su naturaleza jurídica, se establezca el sistema de representación de los deportistas (que, como vimos, tiene que ser democrático), y se establezca un presupuesto diferenciado de la entidad que lo constituye.

#### **4.4. Las sociedades anónimas deportivas**

La sociedad anónima deportiva (SAD) es la forma jurídica de asociación exigida a los clubes deportivos para participar en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal (hasta el momento, fútbol y baloncesto, como decíamos al principio), si bien los clubes que en el momento de la aprobación de la Ley del Deporte tenían un saldo patrimonial positivo quedaron liberados de la exigencia de transformarse en SAD para participar en dichas competiciones (la medida, contenida en la Disposición Adicional 1ª de la LD, permitió a los clubes de fútbol del Real Madrid, Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna mantener su personalidad jurídica como club sin transformarse en sociedades anónimas).

La creación de esta singular forma jurídica tuvo lugar en 1990, y deriva del interés del legislador por profesionalizar los clubes deportivos que participaban en competiciones deportivas oficiales profesionales (las que tienen mayor trascendencia económica y social). Las características generales de este tipo de asociación son las

mismas que las de las sociedades anónimas mercantiles (reguladas en el Real Decreto Legislativo 1564/1989, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas), si bien la Ley del Deporte estableció las singularidades de este tipo de sociedades anónimas que, por tener unas características especiales, reciben la denominación de *sociedades anónimas deportivas* y deben incluir la abreviatura “SAD” en su denominación social.

Las SAD deben inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas y en la Federación Deportiva respectiva, como los demás clubes deportivos, y sólo podrán participar en competiciones oficiales profesionales de una sola modalidad deportiva.

#### **4.4.1. La constitución de SAD y su capital social mínimo**

Las Sociedades Anónimas Deportivas tendrán como objeto social la participación en competiciones deportivas de carácter profesional y, en su caso, la promoción y el desarrollo de actividades deportivas así como otras actividades relacionadas o derivadas de dicha práctica.

En el momento de su constitución, y a diferencia de lo que sucede en el régimen general de sociedades anónimas, los fundadores no podrán reservarse ventajas o remuneraciones de ningún tipo. El capital social mínimo será, como mínimo, el previsto para las sociedades anónimas, y estará constituido por la suma de dos magnitudes: el 25% de los gastos realizados en la anterior temporada en esa misma competición por la mayoría de los clubes y SAD que la integran (se excluyen las dos entidades con mayor gasto y también las dos de menor gasto), y el saldo patrimonial neto negativo que, en su caso, arroje el balance que forma parte de las cuentas anuales.

El cálculo del capital mínimo se calculará en cada caso concreto de acuerdo con un complejo procedimiento en el que desempeña un papel fundamental la Comisión Mixta integrada por personas designadas por el Consejo Superior de Deportes y por la Liga Profesional, y que esencialmente persigue asegurar que todas las SAD tienen una economía saneada.

Por otro lado, el capital social mínimo deberá desembolsarse íntegramente y mediante aportaciones dinerarias, y estará representado por acciones que deberán ser en todo caso nominativas, de la misma clase e igual valor.

#### **4.4.2. Los accionistas de las SAD**

Dada la singularidad de estas sociedades y la necesidad de que exista competencia real entre las distintas entidades que participan en competiciones deportivas, la LD establece algunas limitaciones en relación con sus accionistas. Así, se dispone que solo podrán ser accionistas las personas físicas de nacionalidad española, las personas jurídicas públicas, las Cajas de Ahorro y Entidades españolas de naturaleza y fines análogos, y las personas jurídicas privadas de nacionalidad española, o sociedades en cuyo capital la participación extranjera no sobrepase el veinticinco

por ciento, y cuyos miembros, en razón de las normas por las que se rigen, estén totalmente identificados.

Además, se prohíbe que ninguna persona física o jurídica de las señaladas en el apartado anterior posea acciones (en proporción superior al uno por ciento de capital) en dos o más Sociedades Anónimas Deportivas que participen en la misma competición. Esa misma limitación resulta de aplicación a las personas físicas sujetas a una relación de dependencia con una SAD. La vulneración de esos límites puede conllevar la pérdida de los derechos políticos inherentes a la condición de accionista en las Juntas Generales de Accionistas.

Y para asegurar el cumplimiento real de esas limitaciones, se establece un régimen de control preventivo de las denominadas “participaciones significativas”, esto es, aquéllas que comprenden acciones u otros valores convertibles en ellas o que puedan dar derecho directa o indirectamente a su adquisición y permitan una participación en el capital social igual o superior al 5 por 100. Este régimen de control tiene lugar a través del “Registro de Participaciones Significativas en Sociedades Anónimas Deportivas”, impone el deber de comunicar al Consejo Superior de Deportes todas las operaciones en virtud de las cuales una persona física o jurídica adquiera o enajene una participación significativa.

#### **4.4.3. Órganos de administración**

También los órganos de administración de la SAD presentan peculiaridades en relación con el régimen general previsto para las sociedades mercantiles. En primer lugar, porque se exige que el órgano de administración sea un Consejo de Administración compuesto por el número de miembros previsto en los Estatutos. Y en segundo lugar, porque junto a las prohibiciones genéricas para formar parte de un Consejo de Administración previstas en la normativa mercantil, se añade que no podrán formar parte del mismo:

- a) quienes hubieran sido sancionados por una infracción muy grave en materia deportiva en los últimos cinco años
- b) quienes estén al servicio de cualquier Administración pública, siempre que las competencias del órgano o unidad a la que estén adscritos estén relacionadas con la supervisión, tutela y control de las SAD
- c) quienes tengan o hayan tenido en los dos últimos años la condición de alto cargo en la Administración General del Estado, si la actividad de dicho cargo tuviera relación con las SAD
- d) quienes formen parte del Consejo de Administración de otra SAD que participe en la misma modalidad deportiva o en la misma competición

#### **4.4.4. Las cuentas de la SAD**

Como hemos expuesto anteriormente, uno de los principales objetivos que motivaron la transformación de los clubes de SAD era la introducción de parámetros de

racionalidad en las operaciones económicas de estas entidades, de tal modo que sus gastos fueran proporcionales a sus ingresos. Para ello, evidentemente, era necesario reforzar las obligaciones contables y el régimen de responsabilidad de sus gestores, por lo que se imponen a dichas SAD las mismas reglas contables exigidas a las sociedades anónimas, con la obligación añadida de diferenciar las cuentas correspondientes a las distintas secciones deportivas que –en su caso– cuente la SAD.

Por otro lado, la memoria de cuentas anuales deberá contener la misma información exigida a las sociedades anónimas y, además, la información referida a los derechos de adquisición de jugadores, las inversiones realizadas en instalaciones deportivas y los derechos de imagen de los jugadores.

Las SAD deberán enviar semestralmente al Consejo Superior de Deportes información económica que comprenderá los llamados *estados contables intermedios*, un balance de la sociedad y del grupo consolidado y la cuenta de pérdidas y ganancias de la sociedad y una memoria consolidada del grupo de sociedades. Además presentará un informe en el que consten las transacciones de la sociedad con sus administradores, directivos y accionistas significativos (en este punto, el término *transacciones* debe entenderse en un sentido muy amplio, comprensivo de cualquier oportunidad de negocio con independencia de que exista un precio por esa operación).

La SAD deberá enviar anualmente al Consejo Superior de Deportes las cuentas anuales individuales y, en su caso, consolidadas, incluyendo en ambos casos el informe de gestión, la memoria y el informe de auditoría, sin perjuicio de su ulterior presentación en el Registro Mercantil. En caso de que el informe auditor contuviera salvedades u opinión adversa o denegada, la SAD, en la inmediata presentación semestral de información ante el CSD, deberá acompañar un informe especial de sus servicios económicos en el que ponga de manifiesto la corrección de situación que motivó la crítica del auditor o, por el contrario, los motivos por los que no se ha corregido dicha situación.

Además, si la SAD cotiza en Bolsa, deberá remitir a la Comisión Nacional del Mercado de Valores la información exigida con carácter general para las sociedades cotizadas, y la CNMV podrá suspender temporalmente la cotización de la SAD en caso de que el informe del auditor no fuera favorable.

## **5. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO DE SEGUNDO NIVEL**

Como vimos, el preámbulo de la Ley del Deporte diferencia entre asociacionismo de primer y segundo nivel, incluyendo en este último a las Federaciones Deportivas, a las Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal, a los Entes de Promoción Deportiva y a las Ligas Profesionales.

### **5.1. Las Federaciones Deportivas**

Las Federaciones Deportivas son entidades privadas con personalidad jurídica propia, y desempeñan una función esencial en la vertebración del asociacionismo

deportivo y en la organización del deporte español, ya que realizan algunas funciones públicas por delegación de la Administración. En efecto, la principal singularidad de las Federaciones Deportivas es que tienen una organización y régimen jurídico propio de las asociaciones privadas, pero, con la tutela y organización del Consejo Superior de Deportes, desempeñan algunas funciones de naturaleza pública, como son las siguientes:

- a) calificar y organizar las competiciones deportivas oficiales de ámbito estatal
- b) organizar las competiciones oficiales de carácter internacional que se celebren en el territorio del Estado
- c) elaborar y ejecutar los planes de preparación de los deportistas de alto nivel
- d) colaborar con la Administración del Estado en la formación de técnicos deportivos y en el control y represión del dopaje
- e) ejercer la potestad disciplinaria
- f) representar a España en las actividades y competiciones deportivas de carácter internacional

La propia naturaleza de las funciones delegadas en las Federaciones Deportivas determina que sólo pueda existir una Federación Española por cada modalidad deportiva (salvo en los supuestos de polideportivas para personas con minusvalía), ya que difícilmente se podría garantizar el cumplimiento de dichas funciones en perfecta coordinación con el Consejo Superior de Deportes en caso de que su realización estuviera encomendada a dos o más entidades. Por ello se condiciona la existencia de una Federación Deportiva a la autorización administrativa, pues corresponde al Consejo Superior de Deportes autorizar y aprobar los estatutos de las Federaciones Deportivas Españolas, así como también autorizar la inscripción de las Federaciones recién creadas en el Registro de Asociaciones Deportivas (lo que resolverá en función del interés deportivo y la implantación real de la modalidad deportiva sobre la que se pretende constituir la Federación). Y todavía se reserva una competencia más de control el CSD, pues transcurridos tres años desde la creación e inscripción de una nueva Federación Deportiva deberá confirmar o revocar la autorización inicialmente concedida.

Por otro lado, el hecho de que las Federaciones canalicen todas las subvenciones públicas al deporte y tengan el monopolio de la organización de las competiciones oficiales determina que todos los clubes deportivos tengan un claro interés en asociarse a la Federación Deportiva correspondiente a su modalidad deportiva.

Las reglas de organización y funcionamiento de la Federación deben contenerse en sus estatutos, que son aprobados en el momento de su constitución, tal y como sucede con las demás asociaciones privadas. Ahora bien, debe destacarse que la Federación no tiene total libertad para fijar el contenido de esos estatutos, ya que la trascendencia social de sus funciones y la naturaleza pública de alguna de ellas determinan que la normativa vigente establezca algunos límites a la autonomía de la voluntad. Entre esas limitaciones debe mencionarse la fijación de las principales características jurídicas de la Asamblea General y su Comisión Delegada, del Presidente y su Junta Directiva, del Secretario e incluso del Gerente. Y para fortalecer la

transparencia del procedimiento electoral por el que deben ser elegidos los órganos de gobierno, se dispone que la Junta de Garantías Electorales, adscrita orgánicamente al CSD, se encargará de velar por el respeto a los principios democráticos de cualquier procedimiento electoral.

## **5.2. Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal**

Las agrupaciones de clubes de ámbito estatal (ACAE) pueden constituirse para desarrollar actuaciones deportivas en aquellas modalidades deportivas en las que no existe Federación Deportiva Española. Se trata, por tanto, de una estructura asociativa que permite a los clubes realizar actividades de ámbito supra-autonómico en aquellas modalidades deportivas respecto de las que todavía no existe FDE, bien porque nadie ha promovido su constitución, o bien porque el CSD ha rechazado su preceptiva autorización (como vimos, este rechazo puede producirse en los supuestos en que considerase que no existe interés deportivo relevante o que dicha modalidad deportiva carece de implantación real en España).

La constitución de la ACAE exige el acuerdo de un mínimo de quince clubes que estén radicados en al menos tres Comunidades Autónomas diferentes, y también exige la autorización del CSD, que admitirá o rechazará la creación de estas agrupaciones en función de los siguientes factores: la existencia de una Federación internacional en dicha modalidad deportiva, su implantación real de esa práctica deportiva en España, la existencia de competiciones deportivas, etc. Por tanto, puede decirse que las ACAE constituyen en la mayoría de los supuestos un embrión de las Federaciones Deportivas Españolas, pues esta figura asociativa está pensada para los casos en que un nuevo deporte se empieza a practicar en España y todavía no tiene suficiente implantación como para justificar la creación de su correspondiente Federación Deportiva Española.

## **5.3. Los Entes de Promoción Deportiva**

Los Entes de Promoción Deportiva (EPD) son asociaciones de clubes o entidades que tienen por objeto la promoción y organización de actividades físicas y deportivas, con finalidades lúdicas, formativas y sociales. Su reconocimiento también está encomendado al CSD (aunque no de forma explícita), y exige que los clubes que pretenden constituir el EPD sean un mínimo de cien y tengan presencia organizada en un mínimo de seis Comunidades Autónomas, con una representación total de veinte mil asociados como mínimo.

La principal singularidad de esta modalidad asociativa es que los clubes que forman parte de la misma no pueden participar en competiciones o actividades oficiales de ámbito estatal organizadas por las Federaciones Deportivas. Ello revela que los EPD reúnen sólo a quienes voluntariamente deciden agruparse para practicar un deporte sin ninguna finalidad competitiva.

#### 5.4. Las Ligas Profesionales

Las “Ligas Profesionales” son las agrupaciones de todos clubes que participan en competiciones oficiales de carácter profesional. Deben constituirse en el seno de cada Federación Deportiva Española obligatoriamente, por mandato legal. De este modo, tras la implantación de esta nueva e innovadora figura contemplada en la Ley del Deporte, las Federaciones Deportivas, que agrupan a todos los que practican la correspondiente modalidad deportiva, estarían obligadas a formar una *agrupación* de todos los clubes que participan en competiciones oficiales de carácter profesional que conformaría la Liga Profesional.

Como se desprende de lo expuesto hasta el momento, la limitación de las Ligas Profesionales a las competiciones oficiales de carácter profesional determina que sólo existan en el ámbito de las Federaciones de fútbol y baloncesto.

Otra singularidad de las Ligas Profesionales es que, pese a constituir una asociación de clubes de una Federación, y pese a que dicha asociación es de constitución exclusiva y obligatoria en las Federaciones Deportivas Españolas, tienen personalidad jurídica propia. Ello resulta ciertamente paradójico, porque la independencia que conlleva el reconocimiento de personalidad jurídica se contrapone con la adscripción de las Ligas Profesionales a las correspondientes FED, de las que siguen formando parte también después de su constitución. Para asegurar el buen funcionamiento de esas dos asociaciones con espacios de actuación claramente compartidos, se prevé la celebración de convenios de colaboración entre ambas instituciones y, para el improbable supuesto de que esos convenios no se celebraran, establece un régimen supletorio que ordena las relaciones entre ambas entidades.

Asimismo paradójico es su pretendido carácter de asociaciones privadas (mencionado en el preámbulo del RD 1835/1991), pues resulta difícilmente compatible ese carácter con el hecho de que la ley obligue su constitución y también la adscripción de todos los clubes que participan en determinadas competiciones. También los estatutos de las LP denotan ese difícil maridaje entre su naturaleza pública y privada, pues aparte de que parte de su contenido le viene impuesto por la normativa reguladora, su aprobación definitiva corresponde al CSD, previo informe de la Federación Deportiva competente.

Las funciones encomendadas a las Ligas Profesionales son, entre otras, las siguientes:

- Organizar la competición deportiva, pero en coordinación con la FDE correspondiente y de acuerdo con los criterios marcados por el CSD

- Desempeñar tareas de tutela, control y supervisión de sus asociados, especialmente en materia presupuestaria

- Informar el proyecto de presupuesto de sus clubes y SAD asociados

#### 6. EL CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES

El Consejo Superior de Deportes es el máximo órgano responsable de la organización pública estatal del deporte, y su regulación se contiene en el Título II de la Ley

del Deporte. Es un organismo autónomo, dependiente del Ministerio de Educación y Ciencia, que se rige por las normas de Derecho Administrativo y ejerce directamente las competencias de la Administración General del Estado en el ámbito del deporte.

Entre las competencias que tiene reconocidas el Consejo Superior de Deportes cabe destacar las siguientes:

- Autorizar y revocar la constitución y aprobar los estatutos y reglamentos de las Federaciones Deportivas
- Reconocer, a los efectos de la Ley del Deporte, la existencia de una modalidad deportiva
- Acordar, con las Federaciones Deportivas, sus objetivos, programas deportivos, presupuestos y estructuras orgánicas de aquéllas
- Conceder subvenciones a las Federaciones deportivas y demás entidades y asociaciones deportivas, supervisando el cumplimiento de los objetivos a los que se vinculan dichas subvenciones
- Calificar las competiciones de carácter profesional y ámbito estatal
- Promover e impulsar las medidas de control y prevención del dopaje
- Autorizar o denegar la celebración en España de competiciones deportivas oficiales de carácter internacional
- Coordinar e impulsar la promoción del deporte en colaboración con las Comunidades Autónomas

Los órganos rectores del CSD son el Presidente y la Comisión Directiva, y resulta necesario también hacer mención a la Asamblea General del Deporte, introducida por la LD con la finalidad principal de prestar asesoramiento al Presidente del CSD. Esta singular *Asamblea* es un órgano de encuentro en el que participan distintos agentes potencialmente interesados por la promoción y desarrollo del deporte (un total de más de cien personas), entre los que se incluyen representantes de la Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas, Entidades Locales, Federaciones Deportivas Españolas, Ligas Profesionales y otras instituciones y entidades de carácter deportivo y personas de especial cualificación.

La Ley del Deporte crea también distintos órganos adscritos al CSD con la finalidad de asegurar el cumplimiento de los fines específicos establecidos en dicha ley. Esos órganos tienen reconocida la independencia funcional, y son básicamente los siguientes:

La *Junta de Garantías Electorales*, que tiene por objeto velar por la transparencia en los procesos electorales de las Federaciones Deportivas Españolas

La *Comisión Nacional Anti-Dopaje*, que tiene como principales funciones: la prevención del dopaje, la determinación de la lista de competiciones oficiales en las que es obligatorio el control anti-dopaje, la elaboración de los protocolos y reglas para la realización de controles anti-dopaje, la preparación del reglamento sancionador

El *Comité de Disciplina Deportiva*, encargado de resolver en última instancia administrativa en expedientes sobre disciplina deportiva

La *Comisión Nacional contra la Violencia en los Espectáculos Deportivos*, encargada de proponer medidas dirigidas a la prevención de la violencia y a lograr garantizar la seguridad en los espectáculos deportivos

La *Comisión Nacional para la Protección de la Salud del Deportista*, que tiene por objeto promover un marco seguro para la seguridad deportiva y crear un modelo adecuado para la protección de la salud de los deportistas.

De lo expuesto se desprende que el Consejo Superior de Deportes tiene un campo de competencias ciertamente amplio, cuyo ejercicio –como si se tratara de un Ministerio- se realiza de forma descentralizada a través de distintos órganos adscritos al mismo pero dotados de una cierta independencia funcional.

## **2. LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA EN UNA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA**

*Santos Ortega Marcos*

Instituto Universitario Olímpico

*Francisco Javier Quesada Sánchez*

Universidad de Castilla-La Mancha

*M<sup>a</sup> Ángela Jiménez Montañés*

Universidad de Castilla-La Mancha

*Javier Aranguren Castro*

Universidad Rey Juan Carlos

### **1. INTRODUCCIÓN**

La realidad del Marco legislativo contable y por ende económico- financiero, tiene una presencia mayor de la que en su peso social o económico representa la actividad deportiva, y ello debido a dos razones: la primera la repercusión social que los escándalos financieros del sector en el periodo 1970 a 1980 cuando aparecen las primeras legislaciones que crean normas en la actividad deportiva. La segunda nace al igual que la difícil génesis de las enseñanzas universitarias en este ámbito, como consecuencia de la herencia del intervencionismo político de otras etapas y del control del asociacionismo en todas sus vertientes y con especial incidencia en los espectáculos de masas, que a nivel mundial también eran ejercidos en el deporte por los sistemas comunistas tan idealizados por amplios sectores en ese tiempo.

Sí a todo ello le unimos, la consolidación de la ciencia contable española, que tiene su mayor proyección en los planes generales de contabilidad (a partir de aquí PGC) de 1973 y de 1990, y las adaptaciones sectoriales consiguientes. Nos dan un marco de obligaciones jurídico-contable con información para gestionar y controlar la actividad de las entidades deportivas. Quizás algo excesivo para la gran mayoría de entes deportivos por su tamaño e importancia, que actualmente se enmarcan en las siguientes normas específicas (además de las generales) que comentamos:

### a) Para Sociedades Anónimas Deportivas (SAD)

- Orden de ME y H<sup>a</sup>, de 23 de junio de 1995, por la que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las **SAD** (B.O.E:30-06-95 con corrección de errores B.O.E: 29-07-95- ver también con OM de 27-06-2000).
- Orden del ME y H<sup>a</sup> de 27 de junio de 2000, por la que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las **SAD**. B.O.E: 29-06-00 acceso a la orden.
- Resolución de 25 de junio de 2003, del ICAC(ME y H<sup>a</sup>), por la que se publica la norma técnica sobre “El informe especial requerido por el artículo 3.6 del real decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre SAD, conforme a la redacción dada por el RD: 1412/2001” nº B.O.E 2-8-2003.
- Norma técnica sobre el informe especial requerido por el artículo 3.6 del R.D. 1251/1999, de 16 de julio, sobre SAD, conforme a la redacción dada por el R.D.: 1412/2001.
- Resolución de 26 de junio de 2003, del ICAC, por la que se publica la norma técnica sobre “el informe especial relativo a determinada información semestral de las **SAD** (artículo 20.5 RD: 1251/1999)” .- B.O.E.: del 2-8-2003.
- El artículo 3 del real decreto 1251/1999, de 16 de julio, según la redacción dada por el real decreto: 1412/2001, de 14 de diciembre, establece que los **clubes deportivos** que, por acceder a una competición oficial, deban transformarse en **SAD**, o las entidades que ya ostenten esta forma social, habrán de disponer de un capital social mínimo, cuya cuantía será fijada por una comisión mixta de transformación en función de diversos factores. En sus apartados 1, 2 y 3 establece lo siguiente: Norma técnica de auditoria sobre “el informe especial relativo a determinada información semestral de las **SAD** (artículo 20.5 del real decreto 1251/1999).
- 34668 , sábado 20 septiembre 2003 BOE núm. 226 MEC y D: Con las SS:

Resoluciones de 1 de septiembre de 2003, de la Presidencia del CSD, por la que se dispone la publicación de la cifra a que hace referencia el artículo 3.2.a) del real decreto 1251/1999, de 16 de julio, 17773 sobre **SAD, para la modalidad de baloncesto**. Y la de 17626, sobre **SAD, para la modalidad de fútbol**.

En otro orden de cosas, hay que señalar la dificultad para los Clubes de acudir a los mercados de capitales, los requisitos establecidos para las SAD y otras normas sujetas a la legislación mercantil, amen de las contradicciones de gran parte de los requisitos que establece el reglamento de Bolsas (Real decreto 1506/1967, de 30 de Junio) y los exigidos a las SAD, como pueden ser:

- No ofrecer al inversor una entidad con problemas económicos.
- Tema del reparto de dividendo y las reservas obligadas.
- Acciones libremente negociables.
- Las prohibiciones relativas a la adquisición de Acciones.

Solo la posibilidad de excepcionalidad establecida por la O. M. de 19 de junio de 1997, parece que permite en el mercado de Valores la admisión en aras de los psi-

bles (casi seguros) beneficios a obtener en ejercicios venideros. **Aunque no ha sido nunca utilizado al cierre de este trabajo.**

**b) Para las Asociaciones y Clubes Deportivos:**

- RD: 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las **Entidades Sin Fines Lucrativos (ESFL)** y las normas de información presupuestaria de estas entidades en BOE: 14-05-98 .
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las **ESFL**, fecha de publicación: 24/12/2002 B.O.E: nº 307-2002.

**c) Para las federaciones deportivas:**

- Orden del ME y H<sup>a</sup>, de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las **federaciones deportivas**. (B.O.E.: 09-02-94 con corrección de errores B.O.E: 30-06-95 y 29-07-95).

Este marco jurídico sería incompleto sin las múltiples leyes y normas elaboradas en el seno y alrededor de la legislación autonómica, que por el carácter general de este artículo no relacionamos, y que sin duda completan el interés de las necesidades formativas en estas áreas.

## **2. ASPECTOS CONTABLES Y FINANCIEROS DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

### **2.1. Con ánimo de lucro: especial referencia a las Sociedades Anónimas Deportivas**

El punto de partida de la regulación de los aspectos contables de las distintas actividades deportivas se centra en el año 1990, en el cual se produce un proceso de transformación jurídico y contable de este tipo de actividades, dada la situación de crisis económica en las que se encontraban inmersas las diferentes entidades deportivas participantes en las competiciones profesionales, fundamentalmente a los clubes de fútbol de primera y segunda división y, en menor medida, a los de baloncesto, de la primera división o Liga ACB.

La forma jurídica existente para las entidades participantes en competiciones deportivas era la de clubes deportivos, es decir, asociaciones sin ánimo de lucro, totalmente válida para el deporte de aficionados, pero insuficiente para el proceso de gestión y de profesionalización de las actividades desarrolladas por las distintas entidades que participaban en las competiciones oficiales. Esta situación implicaba una gran fal-

ta de elementos jurídicos para determinar la responsabilidad de las deudas de estas entidades y para el control de las cuentas de las diversas asociaciones deportivas.

Esta situación cambió con la promulgación de la *Ley del Deporte (Ley 10/1990, de 15 de octubre)* que se dictó con el objetivo fundamental de regular el marco jurídico en el que se debe desenvolver la práctica deportiva considerada como una actividad mercantilizada y profesionalizada, en donde se propone un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que desarrollan actividades de carácter profesional.

La nueva fórmula jurídica que se impone con esta Ley sobre las SAD, inspirada en el régimen general de las Sociedades Anónimas (1), pero con modificaciones concretas para su adaptación a las particularidades derivadas de su objeto social. Las características diferenciadores de la SAD con respecto a la SA común se pueden resumir en las siguientes:

- El objeto social. Únicamente podrán constituirse SAD cuando su objeto social principal resulte legalmente posible en España, por existir competición profesional en esa modalidad deportiva.
- El capital mínimo está determinado por la normativa, mediante un procedimiento regulado por intervención pública.
- Los accionistas tienen determinadas limitaciones legales para serlo.
- El procedimiento de constitución será especialmente previsto por la normativa como procedimiento de transformación o adscripción a esta nueva forma jurídica, sometido a la tutela de un órgano administrativo.
- La inscripción en el correspondiente Registro de Asociaciones Deportivas, previo a su inscripción en el Registro Mercantil.
- La administración, por medio de consejos de administración, cuyos miembros deben garantizar el buen fin económico de su gestión, previamente a su toma de posesión.
- Limitaciones a los administradores para la realización de determinados actos de disposición del patrimonio de la entidad.
- Se incluye un nuevo supuesto de disolución, no contemplado en la Ley de SA, la reducción del patrimonio de la SAD por debajo del cincuenta por ciento de la cifra del capital social mínimo.
- La obligación de elaborar en cada ejercicio social un presupuesto al cual debe ajustar su actividad durante el mismo, previo informe de la liga profesional, que se presentará a la Asamblea.

Las SAD aparecen específicamente reguladas en el *RD: 1251/1999, de 16 de julio*. Esta modificación legislativa ha tenido por finalidad básica la de aproximar el régimen jurídico de las SAD al del resto de entidades que adoptan esta forma societaria, permitiéndose la cotización de sus acciones en las Bolsas de Valores y establecer, de forma simultánea, un sistema de control administrativo sobre el accionariado y la contabilidad de estas sociedades, con el objetivo de proteger los intereses públicos y de los potenciales inversores.

En esta modificación legislativa sobre las SAD podemos destacar la necesidad y adaptación de la **Contabilidad**, como sistema de información que nos va a ofrecer

todos los datos necesarios para el cumplimiento de los objetivos. Es un sistema incluido dentro del binomio información-decisión. Estará constituido por información de carácter económico-financiera, conectado y directamente relacionado con los usuarios de la información que demandan mensajes tanto externos como internos a la entidad. Registra, identifica y selecciona aquellos hechos o acontecimientos que deben ser objeto de registro por parte de la entidad, es decir, cada una de las transacciones externas, que supone un intercambio entre la entidad y el mundo exterior. En cada transacción se reflejarán dos corrientes o flujos, una de tipo económico, esto es, prestación de servicios, y otra de tipo financiero, relacionada con derechos de cobro y obligaciones de pago intercambiados (inversión y financiación).

La Contabilidad nos va a permitir desarrollar el proceso de identificación, medida y comunicación de información económica para tomar decisiones y emitir juicios de valor, que tiendan al cumplimiento de los objetivos y a valoración de los resultados de la gestión de las SAD, como pueden ser:

- Toma de decisiones con relación al uso de recursos limitados, identificación de tareas básicas de decisión y la determinación de objetivos y fines.
- La dirección y el control de los recursos humanos y materiales de la organización.
- La evolución y el control en el uso de los medios de la entidad.
- Facilitar las funciones y controles sociales.
- Determinar el resultado económico.

Las novedades fundamentales del RD: 1251/1990, de 16 de julio, están recogidas en los Capítulos II, III y IV, que regulan, respectivamente, el régimen de participaciones significativas, las limitaciones a la adquisición de acciones y las **normas contables y de información periódica de las SAD**.

Los preceptos dedicados a las normas contables y de información periódica, tienen por objeto establecer las particularidades de la contabilidad de estas sociedades, sin perjuicio de que el M<sup>o</sup> E y H<sup>a</sup> dicte normas de adaptación al PGC y regule la información anual y semestral que las sociedades deben remitir al CSD de forma análoga a otros sectores económicos. De forma detallada, en el capítulo IV, **Normas contables e información periódica, del RD: 1251/1999, de 16 de julio**, es en donde aparecen reflejados los siguientes aspectos contables:

➤ **Obligaciones contables** (art. 19):

- Las SAD que cuenten con varias secciones deportivas llevarán una contabilidad que permita diferenciar las operaciones referidas a cada una de ellas con independencia de su integración en las cuentas anuales de la sociedad.
- La contabilidad se regirá por la normativa contable establecida en el Código de Comercio y la Ley de SA y por sus disposiciones.
- En la Memoria se recogerá, sin perjuicio de aplicar el artículo 200 de la ley de SA, la distribución del importe neto de las cifras de negocios correspondientes a las actividades propias de cada sección deportiva de la sociedad, derechos de adquisición de los jugadores, inversiones realizadas en instalaciones deporti-

vas, derechos de imagen de los jugadores y aquella otra información que se considere relevante.

➤ **Información periódica** (art.20):

- Se deberá remitir al CSD la información anual y semestral; esta última se referirá al periodo comprendido entre el inicio del ejercicio y el último día de cada semestre natural. Será formulada por los administradores de la sociedad y habrá de ser remitida al Consejo dentro de los tres meses siguientes a la fecha de cierre del periodo.
- Se deberá incluir unos estados financieros intermedios, indicados en la norma de elaboración de cuentas 12<sup>a</sup> “Estados financieros intermedios”<sup>1</sup>.
- La información anual a remitir al CSD será las anuales individuales y las consolidadas, en el caso de grupo, Balance, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Memoria, incluyendo el informe de gestión y el informe de auditoría.

Estas obligaciones contables relativas a las normas e información periódica se aplica también para aquellos clubes de fútbol, a los que se hace referencia en la Ley del Deporte, que no han adquirido la consideración de SAD, en relación a sus secciones deportivas profesionales. Esta adaptación va dirigida no sólo a las SAD, sino también a otras entidades como clubes o asociaciones deportivas que no tengan forma mercantil. Para ello, hay que tener en cuenta el contenido de la disposición adicional cuarta del RD: 1251/1990, en donde se establece que con respecto a los clubes que participando en competiciones oficiales de carácter profesional, pueden mantener su actual estructura jurídica de acuerdo con lo establecido en las disposiciones adicional séptima y octava de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, pero están sujetos a las mismas normas contables en relación con sus secciones deportivas profesionales.

### **Normativa contable para las SAD**

La última normativa del M<sup>o</sup> E y H<sup>a</sup>, y actualmente en vigor, surgió como consecuencia del artículo 19 del RD: 1251/1999, de 16 de julio, sobre SAD. Se han incorporado aspectos propios de la evolución de esta actividad, de forma que las SAD puedan disponer de un texto técnicamente preparado para facilitar, de forma normalizada, la correspondiente información contable.

Las normas de adaptación se estructuran de la misma forma que el PGC. Se desarrollan en cinco partes, precedidas por una introducción en la que se explican las principales características de la actividad de las entidades a que van dirigidas, así como las modificaciones introducidas en esta adaptación y su justificación.

---

<sup>1</sup> Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad; Cuarta parte, Cuentas Anuales; I Normas de elaboración de las cuentas anuales.

La estructura es la siguiente: 1ª parte: **Principios contables**. 2ª parte: **Cuadro de cuentas**. Se han habilitado cuentas específicas para estas entidades y se han eliminado, en algunos casos, cuentas previstas en el PGC, sin perjuicio de que puedan utilizarse cuando las operaciones así lo exigen. 3ª parte: **Definiciones y relaciones contables**. Se incorporan definiciones, añadiendo los conceptos específicos de la actividad deportiva realizada por estas entidades. 4ª parte: **Cuentas anuales**. Se incluye entre las normas una específica sobre información separada por actividades, para el cumplimiento de lo establecido en el RD: 1251/1999, de 16 de julio. 5ª parte: **Normas de valoración**. Esta parte ha sido objeto de modificaciones importantes, incorporando aquellos criterios obligatorios de valoración y contabilización de las operaciones y hechos económicos realizados por estas entidades.

Al igual que en todas las adaptaciones sectoriales, en todo aquello que no ha sido modificado de forma expresa en la Orden de 27 de junio de 2000, será de aplicación el PGC en los términos previstos en el RD: 1630/1990, de 20 de diciembre, así como las Resoluciones dictadas en materia de Contabilidad por el ICAC ( M<sup>o</sup> E y H<sup>a</sup>).

### **Los principios contables de obligado cumplimiento para las SAD**

Los principios contables de esta adaptación no contienen modificaciones sustanciales con respecto al texto del PGC, ya que éste desarrolla, sistematiza y complementa lo dispuesto en el artículo 38 del Código de Comercio, aplicable, con carácter general a todo tipo de entidad que desarrolle una actividad económica. ***La única modificación introducida es la sustitución del término “empresa” por “entidad”, entendido éste en un sentido más amplio, para poder recoger tanto las empresas propiamente dichas como las asociaciones, clubes u otras entidades.***

La aplicación de los principios contables debe conducir a que las cuentas anuales, formuladas con claridad, expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad. Cuando la aplicación de los principios contables establecidos en la norma no sea suficiente para que las cuentas anuales expresen la imagen fiel, deberá incorporarse en la Memoria las explicaciones adicionales sobre los principios contables aplicados.

En términos generales, siempre prevalecerá el principio de prudencia sobre los demás principios, y en caso de conflicto entre ellos, se elegirá por aquel que mejor conduzca a la imagen fiel de las cuentas anuales.

### **Los modelos de cuentas anuales para las sociedades anónimas deportivas**

En las SAD, se incorporan, además las modificaciones introducidas en el Texto Refundido de la Ley de SA por la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada y por el RD: 572/1997, de 18 de abril, que tácitamente modifican el contenido del PGC. De forma concreta, los cambios hacen referencia a determinadas informaciones en la memoria y a la ampliación de los límites para formular cuentas anuales abreviadas. Deberán adaptarse al modelo normal para elaborar las

cuentas anuales: Las SAD, incluidas las SAD que limiten la responsabilidad de los socios, siempre que así se establezca. Todas las Entidades Deportivas que sin ser SAD, participen en competiciones oficiales. Todas las restantes Entidades Deportivas estarán obligadas a formular, como mínimo, las cuentas anuales abreviadas.

Es necesario considerar la incorporación de una norma de elaboración de las cuentas anuales sobre la información separada por cada una de las actividades a que se hace referencia en el RD. 1251/1999, de 16 de julio. La adaptación sectorial prevé la siguiente diferenciación de actividades:

- Actividades deportivas que realice la entidad, que puede ser una o varias.
- Otras actividades no deportivas.
  - Actividad financiera de la entidad, tratándose de operaciones financieras que no sean imputables en ninguna de las actividades anteriores.

En las normas de adaptación aparece recogido que la imputación de los activos, pasivos, gastos e ingresos comunes, se basará en criterios o indicadores lo más objetivos posibles y que se ajusten a las prácticas más habituales a este respecto en el sector. Así mismo, se deberán detallar en la memoria los criterios de asignación e imputación utilizados.

En el **Balance**, se han abierto nuevas partidas para recoger los créditos y débitos con Entidades Deportivas así como las deudas subordinadas y préstamos participativos, que deberán figurar separadamente. Se han creado cuentas específicas para registrar diferenciadamente dichos créditos y débitos. Comprende, con la debida separación, los bienes y derechos que constituyen el activo de la entidad y las obligaciones y los fondos propios que forman el pasivo de la misma. De manera resumida, las normas de valoración para la elaboración del Balance, son las siguientes:

- En cada partida deberá figurar, además de las cifras del ejercicio que se cierra, las correspondientes al ejercicio inmediatamente anterior.
- No podrán modificarse los criterios de contabilización de un ejercicio a otro, salvo casos excepcionales.
- Podrá hacerse una subdivisión más detallada de las partidas que aparecen en los modelos, tanto en el normal como en el abreviado.
- Los créditos y deudas con Entidades Deportivas, cualquiera que sea su naturaleza, figurarán separadamente de otros créditos y deudas, en las partidas del activo o pasivo correspondiente.
- La clasificación entre corto y largo plazo se realizará teniendo en cuenta el plazo previsto para el vencimiento, enajenación o cancelación. Se considerará largo plazo cuando sea superior a un año contado a partir de la fecha de cierre del ejercicio.

La **Cuenta de pérdidas y ganancias** comprende, de forma separada, los ingresos y gastos del ejercicio y por su diferencia, el resultado del mismo. Este estado contable se formulará considerando, de manera resumida, las siguientes normas de elaboración:

- En cada partida deberá figurar, además de las cifras del ejercicio que se cierra, las correspondientes al ejercicio inmediatamente anterior.

- No podrá modificarse la estructura de un ejercicio a otro, salvo casos excepcionales que se indicarán en la memoria.
- Podrá hacerse una subdivisión más detallada de las partidas que aparecen en los modelos, tanto en el normal como en el abreviado.
- En las partidas correspondientes a entidades asociadas también se incluirán las relaciones con entidades multigrupo.

**El cálculo de la cifra anual de negocios se calculará de la siguiente forma:**

+ Ingresos por competiciones
+ Ingresos por abonados y socios
+ Ingresos por retransmisión
+ Ingresos por comercialización y publicidad de las actividades ordinarias
- Bonificaciones reducciones sobre estos ingresos
- IVA y otros impuestos relacionados con los mismos

En la **Memoria** se han introducido una serie de modificaciones en base al cumplimiento de lo establecido en la Ley 10/1990 del Deporte y en el RD: 1251/1999, de 16 de julio, sobre SAD. Estas modificaciones son las siguientes:

- Se desarrollará la información exigida en el artículo 19 del RD sobre la distribución del importe neto e la cifra de negocios de cada sección deportiva, de los derechos de adquisición de jugadores, inversiones realizadas en instalaciones deportivas y derecho de imagen de jugadores.
- Se informará de los sueldos y otros gastos de personal, diferenciando entre la plantilla deportiva y el personal no deportivo.
- Se amplía la información requerida en cuanto a los ingresos, debiéndose informar de éstos y diferenciando por competiciones. También se pide información sobre aquellas indemnizaciones estimadas o recibidas de entidades de seguros.
- Se informará sobre las participaciones significativas reguladas en el artículo 10 del RD: 1251/1999, de 16 de julio.
- Se abren nuevos apartados de información en relación con los ingresos diferidos por cesión de derechos y de ingresos futuros, préstamos participativos y deudas subordinadas, y se incluyen informaciones adicionales sobre los avales, tanto concedidos como otorgados por estas entidades.
- Se presentará información separada por actividades.
- Se establece información relativa al medio ambiente en los términos previstos en las normas de adaptación del PGC a las empresas del sector eléctrico, y la Resolución de 25 de marzo de 2002, del ICAC por la que se aprueban normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos medioambientales en las cuentas anuales (BOE de 4 de abril de 2002).

## **Las normas de valoración en la adaptación sectorial a las SAD**

Las normas de valoración nos establecen los criterios de contabilización y las reglas aplicables a las operaciones realizadas por las entidades. Si bien, estas normas se han ajustado al PGC, incorporando algunas modificaciones. Estas son las siguientes:

- Se incluye el valor del terreno en la valoración de una partida de inmovilizado material como es la de “Estadios y pabellones”.
- Se admite la contabilización de los trofeos deportivos siempre y cuando su valor venal sea significativo y que además sea el resultado de una tasación pericial.
- Se establecen criterios sobre el tratamiento de los derechos de adquisición de jugadores, que se registrarán como inmovilizados inmateriales por el importe a pagar a otra entidad por el concepto de transfer, así como por todos aquellos gastos que sean necesarios para la adquisición del jugador.
- Se han incluido el registro, como un ingreso a distribuir en varios ejercicios de todas aquellas cantidades que en operaciones financieras se perciben por cualquier concepto como contraprestación por la cesión a un tercero de la titularidad de ingresos futuros derivados de la prestación de servicios.
- Se incorporan nuevas normas de valoración relativas a las indemnizaciones percibidas de entidades de seguros por los riesgos cubiertos por éstas y a la cesión plena e incondicional de la titularidad de las cuentas a cobrar.

## **2.2. Entidades Sin Fines Lucrativos (ESFL): especial referencia a las Fundaciones y Asociaciones Deportivas y Federaciones**

En un principio esta adaptación obedece al mandato legal contenido en la disposición adicional octava de la Ley 30/1994 de 24 de noviembre, de Fundaciones y de Incentivos Fiscales a la Participación Privada en Actividades de Interés General, como desarrollo específico del PGC.

Surge como consecuencia de flexibilizar la contabilidad pública, abriendo así las posibilidades de crear patronatos deportivos municipales y fundaciones con más flexibilidad para realizar las funciones encomendadas, y a su vez abrir la puerta de la gestión mixta de estas instituciones: propiedad pública y gestión privada, formula que va penetrando con fuerza en la sociedad. Y de otro lado la existencia de las adaptaciones del PGC de las Federaciones y asociaciones deportivas, con todo y con eso la normativa existente respondía mas aun origen fiscal que contable y por tanto de gestión. Analicemos brevemente la filosofía de estas adaptaciones en sus versiones más actuales:

### **Para las Asociaciones y Clubes Deportivos:**

- Real decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las ESFL en BOE: 14-05-98 normas de adaptación del

plan general de contabilidad y normas de información presupuestaria de las entidades sin fines lucrativos.

- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las **ESFL**, incluye en su artículo 2 a las federaciones deportivas españolas, y las territoriales de ámbito autonómico integradas en aquellas, el COE y el comité paralímpico español (CPE) como entidades sin fines lucrativos y a las federaciones y asociaciones a que se refieren este artículo y en la disposición adicional decimosegunda (ff.dd, COE y CPE) que “los ingresos de los espectáculos deportivos obtenidos por las entidades relacionadas en la letra e) del artículo 2 de esta ley, no se incluirán en el cómputo del 40% de los ingresos de explotaciones económicas no exentas a que se refiere el requisito del número 3º de su artículo 3) Jefatura del Estado fecha de publicación: 24/12/2002 - B.O.E: nº 307-2002 .

#### **Para las federaciones deportivas:**

- Orden del Mº E y Hª, de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del PGC a las **Federaciones deportivas**. (B.O.E.: 09-02-94 con corrección de errores en B.O.E: de 30-06-95 y 29-07-95).

Para ello, expondremos primeramente las principales características de las normas de adaptación y, a continuación, procederemos a abordar el citado estudio comparativo de la adaptación del PGC, ayudándonos de lo aportado por el profesor José Antonio Ortega Martínez sobre la contabilidad financiera en estas entidades:

#### **Las Normas de Adaptación del PGC a las ESFL**

Para el sector privado no lucrativo, estas normas son una extensión del PGC con el objetivo de lograr una información económica destinada a terceros (deudores y acreedores de todo tipo, entidades financieras, organismos públicos, fundadores, beneficiarios, auditores, empleados, organismos de inspección, etc.) .En cuanto a su ámbito de aplicación, abarca a cualquier ESFL, aunque solo resulta obligatoria para determinadas fundaciones y asociaciones, también del sector del deporte.

Se quiere distinguir las actividades que pueden desarrollar las ESFL, con las particularidades propias dándoles un tratamiento bien diferenciado a nivel: del cuadro de cuentas, de los modelos de cuentas anuales, y de las normas de valoración.

#### **Los estados de cuentas en la ESFL**

Cuando comparamos la diferencia substancial con el PGC, reside en la inclusión de ciertos subgrupos y cuentas específicas, relacionadas con las actividades propias de estas entidades:

**CUENTAS PATRIMONIALES:** *ó Cuentas de balance:*

Dotación fundacional o Fondo social; Bienes del Patrimonio Histórico; Beneficiarios acreedores; Usuarios deudores; Patrocinadores, afiliados y otros deudores; Provisiones para operaciones de la actividad.

**CUENTAS DE GESTION:** *ó Cuentas de Ingresos y Gastos:*

*Ingresos:* Cuotas de usuarios; Cuotas de afiliados; Promociones para captación de recursos; Ingresos de patrocinadores y colaboraciones; Subvenciones oficiales, donaciones y legados afectos a la actividad propia imputados al resultado del ejercicio; Ingresos por reintegros de ayudas y asignaciones.

*Gastos:* Ayudas monetarias (individuales, a entidades, realizadas a través de otras entidades o centros); Compensación de gastos por prestaciones de colaboración; Reembolso de gastos al órgano de gobierno; Pérdidas de créditos incobrables derivados de la actividad; Reintegro de subvenciones, donaciones y legados.

**Estados financieros: memoria y cuentas anuales en la ESFL y normas de valoración**

Los modelos normalizados de las cuentas anuales se reflejan en las especificidades derivadas de la actividad típica de estas entidades. Lo particular del resultado en comparación con las empresas mercantiles, es que no refleja la rentabilidad obtenida por el desarrollo de la actividad, sino el cash flow producido durante el ejercicio que determinará la mayor o menor capacidad de cumplir en el futuro con los fines que le son propios.

En cuanto a la memoria, ésta debe informar tanto sobre la gestión económica como sobre las actividades realizadas en cumplimiento de los fines de la entidad.

Las normas de la memoria explicativa señalan además que la misma debe contener información que permita identificar la parte del inmovilizado, existencias, ingresos y gastos de explotación que está afecta a la actividad propia y la que está afecta a la actividad mercantil y, por lo tanto, el resultado de explotación obtenido por cada actividad.

**Normas legales de información presupuestaria**

Se regulan: Primero porque constituye una obligación legal para las fundaciones de competencia estatal y asociaciones de interés público. Segundo porque su normalización era un requisito necesario dado que la liquidación del presupuesto forma parte de la memoria.

El presupuesto en su estructura diferencia dos tipos de operaciones, las llamadas de funcionamiento (gestión) que se identifican con la cuenta de resultados, y las de fondos (patrimonio) que son las que producen una variación en alguna partida del

balance. El presupuesto puede considerarse así como un estado previsional de los estados financieros.

Los modelos presupuestarios se presentan desagregados por programas, en los que aparecen además diferenciadas la actividad mercantil y las operaciones financieras, lo que evidentemente facilita información de gran utilidad de cara a valorar el grado de cumplimiento por estas entidades de los fines que les son propios.

### **3. RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE FUTURO**

Lo anteriormente expuesto es un marco vivo, sin duda el proporcionar en la era de la información, una mas adecuada a la gestión y acorde con el empleo de las nuevas tecnologías hacen que la: “Reforma de la contabilidad en España” ha supuesto nuestra armonización contable internacional con base en la normativa de la Unión Europea (UE),armonización que se inicia el 13 de junio de 2000<sup>2</sup> en la propia UE, el 16 de marzo de 2001 en España, y que nuestro país realiza fundamentalmente en el período 2005-2007. Veamos a continuación dos aspectos fundamentales:

#### **3.1. Norma Internacional de Contabilidad- NIC N° 1: Sobre de estados financieros**

1.- Objetivo: Establecer las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general a los usuarios (presentación y revelación de datos), suministrando una guía de su estructura, asegurando que las divergencias respecto de las NIIF quedan restringidas a casos extremadamente raros, y establecido los requisitos sobre asuntos tales como la materialidad, empresa en funcionamiento, selección de criterios contables cuando no exista una norma, consistencia y presentación de información comparativa tanto en los estados principales como en los complementarios.

2.- Alcance: Esta norma se aplicará tanto a empresarios individuales como socios y grupos de sociedades, independientemente de que sean empresas no financieras o bancos<sup>3</sup> y compañías de seguros, y tanto si las empresas son públicas como privadas con ánimo de lucro.

3.- Finalidad: La finalidad de los estados financieros, con propósitos de información general, es suministrar la imagen de la empresa por medio de la situación patrimonial (activos, pasivos y neto patrimonial), de sus rendimientos financieros (ingresos, gastos, resultados), de sus flujos de tesorería (cobros y pagos, tanto de actividades ordinarias, como de inversión y financieras), con el objetivo de que sea útil a los usuarios en la toma de sus decisiones económicas.

---

<sup>2</sup> Comunicación del Consejo a la Comisión y al Parlamento Europeo: la estrategia de la Unión Europea en materia de información financiera; camino a seguir.

<sup>3</sup> Requisitos adicionales en la NIIF n° 30.

Al final del ejercicio económico, los estados financieros pondrán de manifiesto la situación resultante de la gestión que los administradores han realizado y de los recursos que se les han confiado. Para ello, deben suministrar información sobre:

- ✓ El ACTIVO o relación de bienes y derechos en posesión de la empresa.
- ✓ El PASIVO o medios ajenos de financiación.
- ✓ El NETO PATRIMONIAL o fuentes propias de financiación.
- ✓ La explicación de la EVOLUCION DE LOS MEDIOS DE FINANCIACION PROPIOS o Estado de cambios en el patrimonio neto.
- ✓ El detalle de los INGRESOS Y GASTOS del ejercicio económico, incluyendo el RESULTADO.
- ✓ Los COBROS Y PAGOS o flujo de efectivo del ejercicio económico.
- ✓ Las NOTAS a los estados financieros.

4.- Balance general: La prevista presentación (pendientes de la publicación del borrador del nuevo PGC) del balance general es:

<u>ACTIVOS:</u>	<u>Ejercicio actual</u>	<u>Ejercicio anterior</u>
-----------------	-------------------------	---------------------------

**ACTIVOS NO CORRIENTES:**

**Inmovilizado inmaterial:**

- Propiedad industrial
- Gastos I+D aplicaciones informáticas
- Fondo de Comercio
- Menos:
- Amortizaciones y provisiones por pérdida de valor

**Inmovilizado material:**

- Terrenos y Construcciones
- Instalaciones, Maquinaria y Utillaje
- Elementos de transporte
- Menos:
- Amortizaciones y provisiones por pérdida de valor

**Inmovilizado financiero:**

- Participaciones en empresas del grupo
- Inversiones en empresas asociadas
- Créditos a largo plazo
- Cartera de valores permanentes en otras empresas
- Otros activos financieros
- Menos:
- Provisiones por pérdida de valor

**Activos por impuestos diferidos.**

**ACTIVOS CORRIENTES:**

**Activos no comerciales a corto plazo:**

- Deudores
- Inversiones financieras temporales
- Anticipos
- Activos de naturaleza fiscal

**Activos del ciclo de explotación:**

- Existencias o Inventarios
- Clientes o Deudores comerciales
- Efectos comerciales a cobrar
- Menos: Provisiones y dotaciones por insolvencias

**Anticipos a Proveedores**

**Efectivo y otros medios líquidos**

**Gastos anticipados.**

**TOTAL ACTIVO**

**PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

*Ejercicio actual*

*Ejercicio anterior*

**MEDIOS PROPIOS**

**(NETO EMPRESARIAL):**

- Capital emitido
- Resultados acumulados
- Prima de emisión
- Reserva de revalorización
- Reservas Legales
- Otras Reservas
- Diferencias de conversión de moneda extranjera
- Menos: Acciones propias en cartera

**INTERESES minoritario.**

**INTERESES a distribuir en varios ejercicios**

**PASIVOS NO CORRIENTES**

**(EXIGIBLE A LARGO PLAZO):**

- Préstamos con interés
- Impuestos diferidos
- Obligaciones por beneficios de retiro.

## **PASIVOS CORRIENTES**

### **(EXIGIBLE A CORTO PLAZO):**

#### **Exigible comercial a corto plazo:**

- Préstamos a corto plazo
- Porción de los préstamos a largo con vencimiento a corto
- Provisiones para garantías
- Exigible de naturaleza fiscal
- Hacienda Pública, impuesto sobre ganancias

#### **Exigible del ciclo de explotación:**

- Proveedores
- Efectos comerciales a pagar
- Anticipos de clientes
- Administraciones públicas
- Organismos de la Seguridad Social
- Provisiones por operaciones de tráfico

### **TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO**

5.- Estado de los resultados: La presentación podrá hacerse, parece ser, suministrando sus datos en cualquiera de las dos formas siguientes:

- a) Método de la naturaleza de los gastos.
- b) Método de la versión funcional de los resultados, o método del coste de ventas.

## **3.2. El nuevo Plan General de Contabilidad**

Este sería el segundo aspecto sobre ello conferenciantes<sup>4</sup> españoles han venido exponiendo que, presumiblemente, el nuevo PGC constará de tres partes: Marco Conceptual (que sustituye a la Primera Parte del PGC de 1990, “Principios”), Normas de Valoración, y Cuentas Anuales, y constará además de un Anexo con el Cuadro de Cuentas y las Definiciones y Relaciones Contables.

Respecto del Marco Conceptual, el IASB estableció en 1998 el itinerario lógico deductivo para las normas, que no es otra cosa que el conjunto de los escalones congruentes entre sí para la correcta implantación de la reforma:

- Necesidades de los usuarios.
- Objetivos de la información financiera (permitir a los usuarios evaluar rendimientos y liquidez.
- Hipótesis básicas (empresa en funcionamiento, y devengo)... etc.

---

<sup>4</sup> Universidad Rey Juan Carlos, de Madrid. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad I (Profesor Dr. D. Manuel Flores Caballero), diciembre de 2005: Serie de conferencias acerca de “Las Normas Internacionales de Contabilidad”.

- Características cualitativas (relevancia y fiabilidad).
- Definición de elementos.
- Criterios de reconocimiento (relevancia y fiabilidad).
- Criterios de valoración (el *coste histórico* usado en el pasado deja paso al *coste de reposición* para las entradas o al *valor de realización* para las salidas, en el presente, y al *valor actual neto* para el futuro).
- Criterios de mantenimiento del capital.

La nueva orientación de los sistemas contables a partir de las NIC-NIIF es distinta al sistema en vigor en España hasta la reforma. En esquema, las situaciones son:

- a) España: CONTROL, sobre la base de una información dirigida a propietarios y acreedores, con el objetivo de la rendición de cuentas y control, con marcada influencia fiscal, y con protección patrimonial.
- b) Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB): PREDICCIÓN, sobre la base de una información dirigida a inversores y analistas, con el objetivo de evaluar la situación presente y futura de la empresa, con separación de la fiscalidad de respecto de la contabilidad, y con protección del mercado.

Son algunas consecuencias evidentes el que el nuevo sistema tendrá más información, en él prevalecerá el enfoque valorativo sobre el enfoque de actividad o resultado, tendrán primacía los flujos de tesorería, y existirá un control anual de activos (test de deterioro) y pasivos (probabilidad), prudencia objetivizada,...

Como hipótesis básicas, se aplicarán con el nuevo sistema la de “empresa en funcionamiento” (salvo prueba en contrario, se presume que continúa la actividad de la empresa) y la de “devengo” (los gastos en ingresos se imputan según la corriente real, no la financiera).

Está previsto que las Cuentas Anuales sean, como hasta ahora, un único documento pero que desde el 1 de enero de 2007<sup>5</sup> tendrá cinco partes inseparables y obligatorias:

1. Estado de situación (antiguo *Balance de situación*).
2. Estado de resultados (antigua *Cuenta de Pérdidas y Ganancias*).
3. Estado de flujos de tesorería.
4. Estado de variaciones del neto patrimonial.
5. Notas a los Estados (antigua *Memoria*).

Recomendándose que, además, se incluyan junto con los estados anteriores:

- a) Informe financiero de los Administradores (que describirá los principales extremos de la actividad, la posición financiera al cierre del ejercicio económico, las principales incertidumbres a las que se enfrenta la empresa, los principales factores e influencias que han determinado la rentabilidad, las fuentes de financiación utilizadas por la empresa, y las potencialidades y recursos de

---

<sup>5</sup> Para todas aquellas empresas no obligadas ya desde el 1 de enero de 2005, esto es, aquellas que consolidan sus estados contables.

la misma cuyo valor no queda reflejado en el Balance confeccionado según las NIC).

- b) Estado de valor añadido o de la creación de riqueza.
- c) Informes medioambientales.

Obviamente, tendrá importantísimas modificaciones respecto del PGC de 1990, pues la moderna normativa internacional abandona los criterios tradicionales de denominación, valoración y contabilización (precio de adquisición o coste de fabricación, valor razonable, amortización/deterioro, arrendamiento financiero operativo, etc.) y adopta los criterios del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (CNIC/*IASB*).

Para el sector de las entidades deportivas va a ser una gran reforma y va a proporcionar una información mucho más enfocada a la Gestión de estas Entidades y su entorno, que la más jurídico-legal que estamos teniendo en la actualidad. Seguiremos la misma para actualizar y aportar al sector desde nuestras actividades docentes e investigadoras en este sector .

**SEGUNDA PARTE:**

**LA BUENA GESTIÓN  
EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**



### **3. GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

*Juan Carlos Cubeiro Villar*  
Socio-Director de Eurotalent

#### **1. INTRODUCCIÓN**

El Talento se ha convertido en la verdadera ventaja competitiva de las organizaciones, y las organizaciones deportivas no son una excepción en este sentido. Debido al desarrollo tecnológico, las crecientes exigencias de los clientes y la globalización, disponer con profesionales con talento (esto es, atraer, mantener y desarrollar el talento individual y colectivo) es lo que marca la diferencia.

El Talento como “puesta en valor” debe aplicarse al ámbito deportivo, al empresarial o al de cualquier actividad humana en la que unas personas destacan sobre otras.

#### **2. UNA SERIE DE PREGUNTAS SOBRE EL TALENTO... QUE TAL VEZ SE ESTÉ HACIENDO**

- *¿Todas las personas estamos dotadas de un talento innato?*

Está demostrado científicamente que el talento no es innato y que esta creencia, que está en la base de la mentalidad calvinista, es precisamente la base del capitalismo. Las personas contamos con cierta predisposición hacia lo que nos gusta y nos desagrada. Cuando somos lo suficientemente valientes como para dedicarnos a lo que nos motiva y nos esforzamos adecuadamente, sacamos a relucir ese talento.

- *¿Cómo podemos sacar ese talento y destinarlo hacia la actividad empresarial?*

El talento, que en su día Dave Ulrich definió como “Capacidad por Compromiso”, es energía. Liberar talento es convertir la energía potencial, latente en energía cinética, real. La clave está en poner esa energía al servicio de un proyecto ilusionante. Desgraciadamente, menos del 20% de los profesionales dan lo mejor de sí mismos en las organizaciones en las que trabajan. Debemos defi-

nir, potenciar, organizar, compensar y encarnar (a través de la Reputación Corporativa) ese talento individual y colectivo.

- *¿En qué medida pueden mejorar los resultados de una empresa gracias a la buena gestión de un líder que ha sabido desarrollar su talento?*

El Liderazgo es la clave de bóveda de la liberación del talento. El ambiente de trabajo (no deberíamos llamarlo “clima” porque el clima es impredecible e inmodificable, y el ambiente de trabajo sí) supone un 30-40% de los resultados, y está determinado en más de un 70% por la capacidad y el compromiso del líder del equipo.

- *Tradicionalmente, la gestión de la capacidad de liderazgo ha estado vinculada a las empresas estadounidenses. ¿Cuándo decidieron fomentar el desarrollo de esta actividad en nuestro país? ¿Cómo ha sido la respuesta hasta el momento?*

Los padres del Liderazgo empresarial, como Peter Drucker, son europeos que emigraron a Estados Unidos huyendo de fùhrers, caudillos y duces. El liderazgo en el viejo continente se convirtió en tiranía. Sin embargo, hoy en día la llamada “tierra de la libertad” no es precisamente el mejor ejemplo de tolerancia. Y sin embargo, la Unión Europea es un referente de libertad, de derechos humanos, de contacto con la naturaleza... de un nuevo humanismo, también en el entorno empresarial. Desde el 11-S (fecha simbólica en la que, según parece, comenzó el siglo XXI), los autores españoles y suecos están generando las mejores aportaciones en el mundo de la gestión. Por ello, la respuesta hasta el momento está siendo más que entusiasta.

- *En cuanto a los trabajadores, parece que es fundamental que trabajen con placer. ¿Es esta la fórmula del éxito empresarial?*

El talento sólo se libera cuando uno hace lo que le gusta. Ni las personas somos un coste, un recurso a minimizar, ni por supuesto somos intercambiables. Ahora bien, liberar talento requiere, a nivel individual, mucho esfuerzo, sacrificio y disciplina (“la labor del discípulo”, esto es, aprendizaje). A nivel de equipo, saber aprovechar las sinergias (un equipo no se improvisa). Y a nivel organizativo, clarificar la misión, visión y valores y contar con un liderazgo versátil.

### 3. CÓMO DEFINIR EL TALENTO

La palabra Talento proviene del griego clásico, del término *tálanon*, el plato de la balanza. Convertido después en una unidad de peso y más tarde en una balanza, es mencionado en el Nuevo Testamento, en la parábola que lleva su nombre (Mateo, 25, 14-30) y que concluye: “al que tiene se le dará y abundará; pero a quien no tiene, aun lo que tiene se le quitará”). El talento se convierte en una capacidad otorgada, que debe desarrollarse. Martín Lutero utiliza la idea a partir de 1517 como “algo que se tiene o no se tiene” y aunque los humanistas de su época (Erasmus de Róterdam, Juan

Luis Vives, Tomás Moro) advierten del peligro de negar el libre albedrío (“la negación luterana del libre albedrío conduciría a todo el mundo a la vida más miserable posible”, escribe Tomás Moro en 1529, anticipando lo que será el capitalismo salvaje), esta “predestinación del talento” ha llegado hasta nuestros días. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua (edición de 2001) define el Talento como “inteligencia, capacidad intelectual” y el filósofo José Antonio Marina (en su libro *El vuelo de la inteligencia*) define ésta como “facultad de despegue y de liberación. Es una energía aeronáutica”. Finalmente, mi definición favorita de Talento es la que aporta Dave Ulrich, experto en Recursos Humanos. Ulrich define el Talento como “Capacidad por Compromiso”. Esto es, como una combinación de saber, querer y poder.

El desarrollo de la neurobiología en los últimos años permite concluir que el Talento no es innato. De hecho, el que fuera presidente de la Asociación Americana de Psicología, Martin Seligman, ha demostrado en un libro, pésimamente traducido al castellano como “No puedo ser más alto pero puedo ser mejor” que hay tres cualidades que son genéticamente determinadas: el cociente intelectual (C.I.), el metabolismo y la orientación sexual. El Talento, tal como lo conocemos hoy en día, no correlaciona con ninguna de esas tres variables. En cualquier caso, respecto al Talento conviene precisar algunos términos que suelen considerarse sinónimos:

- Llamamos temperamento a la constitución heredada (y, por tanto, genética) y a los esquemas biológicos (lo que nos gusta y no nos gusta).
- Carácter es el temperamento más los hábitos aprendidos (el liderazgo, por ejemplo, es cuestión de carácter, y por ello aprendido).
- La personalidad es la suma del carácter y los comportamientos cotidianos.

En consecuencia, la llamada “Inteligencia Emocional” que hace unos diez años divulgara Daniel Goleman como concepto (y que supone entre el 66% y el 90% del Talento) es netamente aprendida, bien en los primeros años de vida (como la empatía, la capacidad de ponernos en el lugar del otro, de entender realmente su punto de vista), bien más adelante en nuestra trayectoria vital.

Si el Talento es capacidad por compromiso, hemos de concretar qué es cada uno de estos conceptos. Capacidad es la suma de aptitud (conocimientos y habilidades) y actitud (autoimagen, rasgos de personalidad, valores y motivaciones). Compromiso es “poner toda la carne en el asador”, involucrarse, implicarse al máximo. La aptitud es condición necesaria, pero no suficiente. La actitud es lo que marca la diferencia. El compromiso se aporta o no en función del contexto, de la voluntad de cada uno.

A este respecto, las tres grandes leyes del desarrollo del Talento son las siguientes:

- Nadie motiva a nadie. Motivación, emoción y motor provienen de la misma raíz: uno se mueve si quiere. A lo sumo, podemos generar las condiciones (lanzar los estímulos) para que la propia persona se motive, se mueva o (la mayoría de las veces) “desmotivar”, creando un ambiente tóxico que reduce la motivación.
- La necesidad de mejorar suele surgir del contraste entre la opinión de una persona sobre sí misma y la percepción que los demás (quienes le conocen) tienen de él o de ella. Sin ese contraste y sin un plan de acción que cumplir, no habrá mejora posible.

- Por tanto, el cambio es una puerta que se abre desde dentro. El desarrollo del Talento surge como consecuencia de un profundo diálogo, de reflexión y descubrimiento. Sin ese compromiso de mejora, sin esa voluntad de cambiar, imperará la inercia.

#### 4. EL TALENTO, CLAVE PARA LOS RESULTADOS

En los inicios del siglo XXI, el consultor estratégico David Maister quería responder de una vez por todas a la pregunta: ¿Qué viene antes, la actitud o los resultados? Es decir, si en una organización deportiva, pongamos por caso, contamos con personas talentosas, ¿podemos asegurar el éxito? ¿O es al revés: si tenemos éxito la actitud de nuestros profesionales es la adecuada? La cuestión no es baladí. En el primer escenario, las personas serían realmente lo más importante de una organización (como frecuentemente se proclama, pero escasas veces se actúa en consecuencia). En el segundo, basta con conseguir los resultados porque lo demás vendrá por añadidura.

Maister elaboró un cuestionario con 74 ítems y lo pasó a 10.000 profesionales de 139 oficinas de 29 empresas de servicios profesionales de los cinco continentes (de organizaciones de Alemania, Bélgica, Brasil, Canadá, China, España, Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Hong Kong, Irlanda, Italia, Japón, México y Países Bajos) en quince líneas de negocio diferentes. La plantilla de las distintas oficinas variaba de los diez empleados a los 350 profesionales (el número medio de plantilla era de 43 personas). Para comprobar el éxito, las cuatro medidas de actuación financiera eran:

- % de crecimiento de ingresos en dos años.
- % de crecimiento de beneficios en dos años.
- Margen de rentabilidad.
- Beneficio por empleado.

¿Cuál es la secuencia de causa-efecto? Este investigador y su equipo dividieron las preguntas del cuestionario en ocho factores:

1. Orientación al cliente
2. Formación técnica
3. Desarrollo directivo (Coaching)
4. Compromiso, entusiasmo y respeto
5. Estándares de calidad
6. Orientación a largo plazo
7. Responsabilidad (Empowerment)
8. Compensación equitativa
9. Satisfacción de los empleados

Los **Resultados** son causados directamente por la **Orientación al cliente** (entendido el cliente como aquél que paga por un producto o servicio), puesto que los clientes satisfechos practican las 3 R: Repiten (compran varias veces más), Renuevan (compran otros productos /o servicios de nuestro catálogo) y Referencian (hablan

positivamente de los productos y servicios a otros clientes potenciales; es bien sabido que los clientes descontentos referencian negativamente aún a más personas).

La Orientación al Cliente es debida directamente a la **Satisfacción de los empleados**, puesto que los clientes que dejan de serlo abandonan, en general (70% de los casos) por una mala relación con los empleados (en un 15% abandonan por precio y en otro 15%, por calidad intrínseca del producto) y también a los **Estándares de Calidad** (el Cliente está más o menos satisfecho según se le resuelvan las incidencias).

La Satisfacción de los Empleados es causada asimismo por los Estándares de Calidad (puesto que los profesionales desean saber qué se espera de ellos), por el **Desarrollo personalizado (Coaching)** y por otorgarles **Responsabilidad (Empowerment)**. Los profesionales necesitan clarificar sus expectativas, gozar de un cierto grado de autonomía y crecer laboral y personalmente.

Por último, los pilares de esta relación de causa-efecto son la **Orientación a largo plazo** (Visión, Misión y Valores de la organización), la **Compensación Equitativa** y el **Compromiso de los profesionales**.

En términos prácticos, esto significa que en la tarea de la dirección no debemos confundir las causas con las consecuencias. ¿Qué consecuencias deseamos alcanzar? Resultados (deportivos, económicos), Satisfacción de los clientes (los socios, los que adquieren entradas en el campo, los que compran nuestro merchandising) y Motivación de los profesionales que integran nuestra organización. ¿Cómo lograrlo? Actuando a tres niveles:

- Nivel básico:

- Incorporar personas con la actitud (grado de compromiso) adecuada
- Asumir y vivir la misión de la organizaciones, sus valores y su visión de futuro
- Asegurarse de que a los profesionales les compensa formar parte del proyecto (a través de una retribución digna y competitiva, la comunicación adecuada, etc.)

- Nivel intermedio:

- Clarificar el grado de autonomía y contribución de cada profesional
- Practicar el reconocimiento equilibrado y ligado a lo que uno hace, no a lo que uno es

- Nivel superior:

- Insistir y ser un ejemplo en los estándares de calidad y niveles de exigencia

La investigación de David Maister demuestra que en las organizaciones de mayor éxito empresarial:

- la dirección actúa según los valores y la cultura de la empresa. Practican lo que predicán, sin incoherencias entre el discurso y la acción.
- hay confianza en la dirección. Los directivos sirven a los intereses del colectivo, no a los suyos personales.

- el potencial de las personas se desarrolla adecuadamente, en opinión de los propios profesionales.
- se da un alto nivel de lealtad y compromiso, obtenido por los líderes de los equipos.
- los sistemas de compensación se gestionan con equidad.
- no se comprometen los estándares de calidad por crecer y fichar más profesionales. El Talento es realmente una prioridad.

## **5. LA GESTIÓN DEL TALENTO DESDE UNA PERSPECTIVA SISTÉMICA. UN ENFOQUE DE TRANSFORMACIÓN**

Desde una perspectiva integral, propia del pensamiento de sistemas, para gestionar y liberar talento en una organización (deportiva o de cualquier otra índole). En los primeros años 80 del siglo pasado, Peters, Waterman, Pascale y Athos (por aquel entonces, consultores de McKinsey) crearon un modelo, llamado “de las 7 S” (por la inicial de cada variable en inglés) que tenía en cuenta los principales aspectos para transformar una organización:

- Estrategia (Strategy)
- Estructura (Structure)
- Sistemas de información (Systems)
- Estilo de dirección o liderazgo (Styles)
- Competencias de los profesionales (Skills)
- Clima laboral (ambiente de trabajo) (Staff)
- Cultura y Valores compartidos (Shared Values)

Las tres primeras variables son más tangibles. Las tres segundas, más intangibles. El séptimo elemento funciona como nexo de unión. Habitualmente en un proceso de transformación se hace hincapié en los elementos más “duros”, se olvidan los más “blandos” y, en más de un 70% de las situaciones, la transformación fracasa.

Pensemos, por ejemplo, en una fusión. En los primeros momentos se elabora un plan estratégico, se acuerda un diseño organizativo (un organigrama) y se aprueba el sistema informático a aplicar. Sin embargo, lo más común es que se subestimen la cultura (las actuales y la deseada), el análisis de las cualidades de las personas (su Talento), el ambiente de trabajo y el estilo directivo. Y son precisamente esos aspectos los que, descuidados, dan al traste con la fusión, hasta el punto de que siete de cada diez fusiones generan valor negativo respecto a las organizaciones antes de fusionarse.

¿En qué subsistemas se concreta la gestión y liberación del Talento en las organizaciones? Básicamente en siete:

- Selección: Desde el reclutamiento y la captación de Talento hasta el Plan de Acogida. Atraer a las personas con capacidad y compromiso y que encajen en la cultura de la empresa es vital.

- **Comunicación:** Cómo se informa a los profesionales de los principales mensajes de la organización. Qué momentos hay para escuchar sus puntos de vista y para emitir los principales mensajes.
- **Promoción:** Con qué criterios son ascendidos los profesionales a un mayor nivel de responsabilidad. Cómo se concreta el mérito a la hora de promover a las personas en la empresa.
- **Evaluación:** Cómo los jefes gestionan el desempeño de sus colaboradores. Cuándo se reúnen, qué criterios utilizan, qué repercusiones conlleva en la organización.
- **Retroalimentación (feedback):** Información concreta, lo más objetiva posible, en 360° (de jefes, pares y colaboradores) sobre las actividades de Liderazgo de cada directivo y el ambiente laboral que genera en el equipo.
- **Formación y Desarrollo:** Cómo se obtienen nuevos conocimientos (en el aula, a través de Internet, en otros espacios) y ponen en práctica mejores comportamientos profesionales.
- **Retribución:** Cuánto y en función de qué son pagados los profesionales. Qué medios hay para fidelizar el talento a través de medios equitativos y competitivos de compensación.

Aquellas organizaciones que mejor definen, potencian, organizan, compensan y encarnan su Talento se convierten en “mejores empresas para trabajar”. Por tanto, adquieren ventajas competitivas considerables.

## **6. NEGOCIACIÓN Y COMPENSACIÓN**

El experto en negociación Franc Ponti nos dice que “El buen negociador es un experto caminante: escoge un camino u otro en función de las circunstancias que él crea con su actitud y gracias a su inteligencia emocional”.

Según la propia orientación hacia el objetivo y la orientación hacia el objetivo de la otra parte, distinguimos cinco actitudes presentes en la negociación:

- Evitar (Lose-lose): La orientación es baja en ambos sentidos. La involucración es la mínima posible.
- Complacer (Lose-win): La orientación hacia los propios objetivos queda supe-ditada a los objetivos de la otra parte (más poderosa o fuerte).
- Competir (Win-lose): Se negocia “a cara de perro”, insistiendo en la consecución de los propios objetivos a costa de los del contrario.
- Comprometerse (small Win-win): Ambas partes acuerdan obtener un cierto beneficio mutuo.
- Cooperar (Win-win): Se considera posible satisfacer ambos intereses, trabajando juntos por una solución mutuamente beneficiosa y que favorece la relación a largo plazo.

En la negociación se combinan dos orientaciones: a la tarea y a la persona. La orientación a la tarea ofrece ventajas e inconvenientes:

- Ventaja: Se interesa y reacciona ante las variaciones en la conducta del otro. Estas variaciones le suministran la información que busca sobre la otra parte.
- Inconveniente: Cuando se producen cambios en los factores situacionales de la negociación, probablemente atribuirá las variaciones resultantes a la conducta del otro y a su personalidad más que a la situación específica en que ambas partes negociadoras están implicadas.
- Ventaja: Es muy sensible y reactivo ante la conducta cooperativa o competitiva del otro, a la distribución del poder y a la posible dependencia en la relación.
- Ventaja: Sigue atentamente la conducta del otro en cuanto a la adhesión o desviación de las normas de igualdad, intercambio, reciprocidad, etc...

Respecto a la orientación a la persona, las ventajas e inconvenientes son las siguientes:

- Ventaja: Los negociadores se comportan como solucionadores del problema, separándolo de las personas.
- Ventaja: Desarrolla opciones múltiples entre las que puede escoger y decide después.
- Inconveniente: tiende a restar importancia a los intereses de la otra parte a la hora del intercambio.
- Ventaja: Quiere obtener un resultado eficiente y si es posible amigable.

### **6.1. Tácticas de negociación**

Son fórmulas operativas de desarrollo y éxito, en función de los objetivos definidos en la obtención de estrategia.

No existen tácticas que sirvan para cualquier situación. Puede utilizarse una táctica introductoria y otras sucesivas alternativas en función de la evolución de las negociaciones.

Las tácticas no son “argucias” o engaños para acorralar al contrario, sino el mejor aprovechamiento, debidamente analizado, de la información disponible sobre:

- Los medios al alcance: Con qué recursos contamos a la hora de negociar.
- del calendario: Si el tiempo juega a nuestro favor o más bien al contrario.
- de la presentación de los hechos: con qué apertura o sinceridad podamos exponer nuestros intereses.
- de las argumentaciones de venta: qué ventajas comerciales podemos ofrecer.
- de mediación: si hay o no terceras personas que puedan aparecer en la negociación.
- de la conciencia social: hasta qué punto intervienen en la negociación valores sociales.
- de las necesidades y/o urgencias del contrario: su importancia, presiones externas, etc.
- de las características del interlocutor: el grado de confianza que tengamos con él/ella, su dureza, etc.

- de la utilización de las concesiones: hasta dónde podemos llegar en ellas.
- de los márgenes de negociación: mejor alternativa a un acuerdo negociado, etc.
- de prácticas de distracción (cortinas de humo), etc.

El uso de las tácticas viene aconsejado:

- Por el conocimiento que tienen las partes de que las reivindicaciones iniciales son excesivas y por tanto dejan un margen para el libre juego de la influencia con el objeto de llevar a la otra parte desde sus posiciones iniciales hasta sus preferencias reales.
- Por las características de la situación manejada o por su oportunidad, lo que requiere adaptar la actuación al momento y al entorno.

### **6.1.1. Clasificación de las técnicas**

#### 1. La plataforma reivindicativa:

La elaboración y presentación de la plataforma reivindicativa cumple no sólo una labor estratégica sino que también se puede considerar una técnica de carácter táctico en cuanto a la manera en que se trata la información y el efecto que se pretende con ella.

#### 2. Técnicas convencionales:

Por ser aceptadas por las partes en el proceso de negociación permitiendo el libre juego de intereses y propiciando la creación de un nuevo equilibrio.

- Técnicas de coerción
- Técnicas de persuasión
- Técnica de Cristóbal Colón

#### A. Técnicas de coerción

- Son las tácticas de “A” encaminadas a incrementar la tendencia de “B” a rechazar su propia postura -al incrementar el costo aparente que tendrá para “B”- al no estar de acuerdo con los términos propuestos por “A”. Por ejemplo, un club deportivo de renombre puede “imponer” a un jugador ciertas condiciones si éste ha perdido valor en el mercado.
- Técnicas:
  - El compromiso.
  - La falsa intención/compromiso (el “Bluff” o farol).

#### B. Técnicas de persuasión

- Son las tácticas de “A” encaminadas a disminuir la tendencia de “B” a rechazar las posturas de “A” -al disminuir el coste que tendrá para “B” el llegar a un acuerdo con “A”- en los términos propuestos por este. Por ejemplo, un club deportivo en el que reina un buen ambiente y se consiguen trofeos puede “convencer” a un jugador de que siga en la disciplina del equipo.

- Las miras del negociador han de centrarse en influencias, persuadir y convencer a su oponente.
- El objetivo final del negociador es hacer comprender a su oponente que el dar su conformidad va en favor de sus intereses.

#### C. La Técnica de Cristóbal Colón

- Todas las personas implicadas en el proceso de negociación deben pensar que el acuerdo les aportará beneficios (ganador/ganador). Por ejemplo, un jugador considerado “talismán” para un equipo deportivo debe actualizar las condiciones de su contrato.
- Entender la negociación como el arte de llegar a un acuerdo resolviendo los problemas gracias a la creatividad.
- ¡No hay reglas! La negociación no es un juego. Nos será de gran utilidad establecer un orden del día desde el principio de la sesión.
- ¡Todo es negociable! Relaciones, productos, servicios... No sea conformista y no acepte todo sin más.
- ¡Pida condiciones más favorables! Solemos evitar aquellas situaciones en las que podemos ser rechazados, pero hay que superar esta barrera y adentrarse en la negociación.
- ¡Aprenda a decir “no”! Cuando decimos “no” significa que la negociación se ha preparado bien y que esta posibilidad ha sido contemplada entre los diferentes resultados posibles.

## 6.2. Fases del proceso de negociación

### 1. Estrategia: Fase de investigación

Recogida de toda la información necesaria para poder preparar la negociación propiamente dicha. Averiguar qué desea y necesita la parte contraria y qué es lo que puede ofrecer. En una negociación entre club y jugador, pongamos por caso, es importante saber qué le compensa al profesional (vivir en la ciudad, familia, sueldo, prestigio, apariciones en medios, etc.)

- Necesidades y motivaciones: las necesidades personales son mínimas y nuestra preocupación es reagrupar y seleccionar todas las informaciones disponibles.

### 2. Inicio: Fase de presentación

Reto para la imaginación y creatividad. Una barrera con la que nos solemos encontrar es el miedo a hablar en público, que podremos superar si hemos preparado bien los argumentos y conocemos bien el asunto. Esto más una actitud positiva nos conducirá directamente a la siguiente fase. En el ejemplo de negociación de un club con un jugador, sería establecer cuándo reunirse, dónde, con qué participantes, durante cuánto tiempo, etc.

- Necesidades y motivaciones: las necesidades personales están en el punto más alto y las necesidades prácticas en el más bajo.

### 3. Desarrollo: Fase de negociación propiamente dicha

Mantener la sangre fría: disciplina y calma. Averiguar la manera más creativa de buscar un acuerdo con la parte contraria. Volviendo al mencionado ejemplo, proponer pros y contras en la negociación sin perder los nervios ni hacer concesiones en exceso.

- Necesidades y motivaciones: las necesidades personales y prácticas son importantes.

#### 4. Desenlace: Fase de acuerdo

Ambas partes tienen que tener la sensación de que los diferentes puntos han sido por un lado tomados en cuenta y por otro que han sido objeto de acuerdo en el marco de la negociación. Y ya sólo queda saber dónde se firma el acuerdo. Es importante (si seguimos con el ejemplo de la negociación entre club y jugador) cómo formalizar el pacto, cómo difundirlo a los medios, etc.

- Necesidades y motivaciones: las necesidades personales son bajas y las prácticas son elevadas.

En la primera fase (estrategia), el negociador hace de *detective*. Recibe informaciones tanto internas como externas. En la segunda fase (inicio), el negociador hace de **abogado**. Prepara y presenta el dossier. En la tercera fase (desarrollo), el negociador hace de **juez**: escucha a la otra parte y busca soluciones positivas. Finalmente, en la cuarta fase (desenlace), el negociador hace de **contable**: verifica los acuerdos y constata lo firmado.

### 6.2.1. Normas y reglas tácticas en la negociación

- Negociar “de buena fe”

No hay buena fe cuando una de las partes afronta la negociación con un objetivo distinto a alcanzar un acuerdo.

Negociar de buena fe consiste en evitar comportamientos como: negarse a suministrar información pedida/firmar por escrito un acuerdo verbal/reconocer al sindicato como interlocutor/fijar una fecha para el encuentro, etc.

- Hacer honor a acuerdos parciales

Cuando la negociación se refiere a artículos o cláusulas sucesivas o independientes entre sí un acuerdo sobre uno de los puntos no podrá volver a ser cuestionado por la discusión del punto siguiente.

- Dar muestras de flexibilidad

La inflexibilidad no sólo es un error, sino que a veces se puede considerar una provocación.

- La reciprocidad de las concesiones

La no cesión puede traer consigo un endurecimiento de las posturas.

- Evitar la hostilidad y la agresividad personales.

Las relaciones interpersonales pueden ser muy importantes para el éxito en la negociación. Mostrarse agresivo con el adversario puede acarrear efectos desastrosos.

### **6.2.2. Las negociaciones en equipo**

- Un equipo bien organizado puede conseguir mucho más éxito que una persona sola. Saber trabajar eficazmente sólo y en equipo.
- En primer lugar, conocer las diferencias existentes entre las personas que componen el equipo, para así poder utilizar las cualidades de cada uno de ellos en el momento y situación más oportunos.
- Elegir personas que se complementen, mayor variedad, mayor riqueza.

Cuatro grandes roles:

- A) Dominantes: Más orientados al logro que a las personas.
  - Resultados concretos.
  - Impacientes, quieren enfrentarse ya al desafío.
  - La noción de tiempo es importante.
  - Dispuestos a encontrar soluciones.
- B) Comedidos: Más centrados en la relación personal que en los resultados obtenidos.
  - Escuchan.
  - Leales, calmados y serios.
  - Buenos buscando información.
  - Entrega total al equipo.
- C) Influyentes: Tienen el carisma o poder de seducción para generar una relación especial con el interlocutor.
  - Sentido del humor.
  - Motivan a los demás en situaciones de dificultad.
  - Creativos ante el conflicto.
  - Buenos en las presentaciones.
- D) Complacientes: Separan el proceso de la relación que pueda establecer con las personas en la negociación.
  - Se fijan objetivos altos.
  - Escrupulosos y tranquilos.
  - Trabajan sobre puntos concretos.
  - Analíticos.

## **7. GESTIÓN DEL CAMBIO**

Si hay algo constante, es el cambio. En el ámbito deportivo, gestionar el cambio significa atender a las transformaciones que está sufriendo el entorno (competiciones,

reglamentación, etc.) y, en la medida de lo posible, anticiparse a los cambios que van a producirse.

La profesora de la Universidad de Harvard Rosabeth Moss Kanter, experta en organizaciones, estableció en su día *Los diez mandamientos para desarrollar el cambio*:

1. Analizar la organización y su necesidad de cambiar.
2. Crear una visión compartida y una dirección común (alineamiento)
3. Separar el cambio del pasado.
4. Crear un sentido de urgencia.
5. Liderazgo fuerte.
6. “Patrocinar” el cambio por la cúpula directiva.
7. Establecer un plan de ejecución.
8. Crear estructuras apropiadas.
9. Comunicar horizontalmente para involucrar a las personas.
10. Reforzar e institucionalizar el cambio.

Los errores más comunes en un proceso de cambio, según el también profesor de Harvard John Kotter (uno de los mayores especialistas en Liderazgo), son los siguientes:

1. Permitir demasiada autocomplacencia.
2. No crear una poderosa coalición para el liderazgo.
3. La falta de una visión.
4. No comunicar suficientemente sobre la visión que guía el cambio (probablemente el más grave)
5. No eliminar los obstáculos que bloquean la nueva visión.
6. No crear éxito a muy corto plazo.
7. Declarar la “victoria” muy pronto.
8. No incorporar sólidamente los cambios a la cultura de la empresa.

## 8. EL ARTE DE LA COMUNICACIÓN

Y finalmente, en el terreno de la gestión desde el punto de vista de la dirección de personas, la comunicación es esencial. La mayor parte de los problemas de las organizaciones (las deportivas no son una excepción) se producen por carencias en la comunicación: falta de escucha, mensajes poco claros, escasa precisión, etc.

Conviene en este punto tener en cuenta las *nueve reglas del artista*:

1. Respetar al oyente. La persona o auditorio se considera importante y espera que se respete su punto de vista.
2. Comenzar impactando al receptor. Al dar la información debe comenzar con algo sorprendente -fuera de lo común- para evitar el bombardeo de información y llegar más rápido a su objetivo.

3. Concretar las ventajas. El auditorio sólo se interesará por su idea, si ésta, le supone algún beneficio. Cuando tenga su interés, transmita su idea con claridad y asegúrese de que los demás le comprendan.
4. Exponer las ideas de forma segura y calmada (evite palabras que indiquen inseguridad)
5. No hablar de temas poco importantes que distraigan la atención de sus oyentes. Use palabras que creen realidad y generen acción.
6. Escuchar con atención para identificar necesidades. Después de exponer su idea, el oyente querrá detalles, mostrará obstáculos o simplemente rechazará de plano su idea.
7. Mantener intacta su credibilidad. No caigas en la tentación de prometer lo que no pueda conseguir.
8. Ganar – ganar. Cuando la persona apruebe su idea, no aproveche su poder de influir para buscar su beneficio personal.
9. Cultivar las relaciones personales. Use la asertividad y la empatía como principios fundamentales.

La comunicación parece sentido común, y en cierto modo lo es. Pero no es práctica común. Nunca se deja de aprender a emitir y escuchar con eficacia.

## 9. CONCLUSIONES

La Gestión del Talento, como hemos visto, no es algo radicalmente novedoso. Sin embargo, hoy es más importante que nunca, en un entorno de desarrollo tecnológico, globalización y creciente exigencia de los clientes en el que el talento es más escaso que el capital.

En la atracción y fidelización del talento, en los procesos de negociación, en la comunicación, conviene recordar que razón y emoción siempre van de la mano. Un buen gestor/líder de equipo ha de tener “una razón sensible y un corazón inteligente”, sabiendo combinar su capacidad para gestionarse a sí mismo (seguridad, serenidad, superación) y la relación con los demás (espíritu de servicio, búsqueda de sinergias). Además, un gestor eficaz ha de estar atento a las señales del entorno y de su propia organización para saber anticiparse a los cambios que se avecinan.

## 4. CALIDAD DE GESTIÓN PARA ASEGURAR RESULTADOS EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

*Andrés Senlle Szodo*  
Consultor Internacional

### 1. CALIDAD Y DESARROLLO

*“La calidad es un valor humano, está en las personas. Ellas son las que depositan ese valor en lo que hacen”.*  
*Vicente Cordoba, 2006*

Muchos directivos de organizaciones deportivas se hacen preguntas sobre la implantación de la calidad, ¿valdrá la pena meterse engastes?,-ya hacemos las cosas lo mejor posible.-¿podremos alcanzar mejores objetivos aplicando un método de gestión?.-¿es la calidad mejor solución que contratar a deportistas estrella?Veamos primero la dimensión que he tomado el tema de la calidad para después clarificar las preguntas sobre el alcance de la implantación de un sistema de gestión de la calidad en las organizaciones deportivas.

El tema tiene ahora un especial significado, cuando el concepto de calidad ha evolucionado en los últimos años hacia una concepción holística que involucra un número de variables con las cuales nos vemos comprometido de una u otra forma,

Hoy está explícita la necesidad de preservar el planeta, por lo tanto se toman medidas para preservar la calidad del aire, del agua y de la tierra. A la sociedad le preocupa cada vez más la calidad de vida en la medida que todas las personas hemos ido tomando conciencia de las trampas que hemos creado desarrollando industria sin control, ciudades deshumanizadas, medidas sin previsiones, muchas veces bajo los intereses económicos de algunos pocos. Aire y alimentos contaminados, ruidos, conservantes tóxicos, vertidos de elementos perjudiciales, atascos, problemas de tránsito, atentan contra la calidad de vida, generan estrés, perjudican la salud y lo peor: nos ofrecen un futuro incierto en el que las jóvenes generaciones deberán tomar medidas drásticas si quieren sobrevivir.

Desde el punto de vista del consumidor es justo que se reclame calidad en los productos que se compran o servicios que se ofrecen. No es justo pagar un precio elevado por productos o servicios que no cumplen con lo pactado o con las normas, igual

que aquellos servicios que no llenan las expectativas del usuario-comprador-cliente y menos lo es la propaganda engañosa, las falsas promesas, con las cuales se confunde y manipula a las personas.

La organizaciones deportivas no escapan a todo este movimiento ya sea un poli-deportivo, club, o una federación, todas las organizaciones tienen clientes que esperan llenar sus expectativas quieren resultados, pertenecer a un institución prestigiosa ganadora y no a una institución mediocre gestionada por directivos voluntariosos pero poco conocedores de las técnicas actuales de gestión para asegurar resultados, ahorrar gastos, dirigir un equipo, y ganar copas. Desde el punto de vista interno hay “clientes”, quien entrega un trabajo a otra persona, “lo vende” a un compañero o a un departamento. Todo trabajo repercute en la marcha de la organización. Lo mal hecho, las repeticiones, los errores, fallos, actuaciones por suposición, acarrear problemas, disconformidad, mal clima, y todo ello repercute en la imagen, los resultados y la economía. Por otro lado en vestuarios y piscinas debe controlarse el agua, el aire, la limpieza, la salud, lo cual debe cumplir normativas vigentes involucradas en las normas internacionales de calidad medioambiental ISO 14.000 que indican claramente cómo deben tomarse las medidas correctivas y preventivas en estos aspectos.

Para exigir calidad en todos los órdenes de la vida es necesario tener una educación especializada, las personas deben estar sensibilizadas y formadas, deben tomar conciencia del alcance que puede tener la falta de calidad para exigir como consumidores-clientes y para eliminar los fallos como trabajadores. Controlar la calidad significa que aceptamos que se harán cosas mal y que nos proponemos detectarlo posteriormente para arreglar los errores. Si la calidad se hace, no es necesario emplear dinero, esfuerzo, tiempo, en corregir.

Si cada persona y cada organización hacen su trabajo con calidad, no perjudicarán a otros, no cargarán a los demás con la responsabilidad de corregir fallos, o arreglar los problemas que de ello se genera. Hacer las propias tareas y estar pendientes de lo que otros hacen mal y nos lo quieren “vender”, o simplemente errores de otros que debemos rectificar, no solo no es justo, crea innumerables problemas humanos, técnicos, sociales, y de equipo con lo cual nos perjudicamos unos a otros.

Aceptar el reto de la calidad implica conciencia social, educación, deseo de supe-ración, responsabilidad por la propia vida, y la de los otros, compromiso de hacer las cosas bien a la primera, alejándonos de suposiciones de que hemos tenido “mala suerte”. La suerte la hacemos nosotros mismos, como también fabricamos los fracasos.

Cuando se decidió en los acuerdos de Maastrich la obligatoriedad de una normativa europea de calidad, se pensó en proporcionar herramientas a los empresarios, directivos, gerentes, para que gestionen sus organizaciones con éxito demostrado. El gran negocio de las organizaciones, la comunidad, la región, o el país es que las organizaciones sean rentables, competitivas, generen riqueza y empleo. El empeño, el esfuerzo, la buena voluntad, las amenazas, las lamentaciones, no sirven como sistema para gestionar. Hoy necesitamos sistemas, métodos, modelos que aseguren resultados.

No es cuestión de pensar o discutir si vamos o no a aplicar las normas ISO de gestión, si vamos a implantar una nueva metodología para hacer las cosas con el objeto de garantizar los resultados. **¡Hay que hacerlo!**, no hay alternativa, hay una única elección, el asunto es que si lo hacemos ahora, antes que otros estamos mejor

preparados para competir, y si decidimos implantar la nueva metodología cuando estemos en cuarta división no tendremos mucho futuro. Hay que hacerlo **sí o sí** no hay excusas ni se debe perder el tiempo.

## **2. APLICAR UN MÉTODO**

Aplicar un método de gestión basado en la calidad es una decisión de la alta dirección. El sistema se basa en la aplicación de una serie de herramientas con las cuales se pueden ahorrar gastos, tener motivado al equipo, satisfacer a los seguidores, ganar más socios, incrementar el prestigio, ganar copas, medallas, campeonatos, es decir lograr los objetivos con éxito.

Una manera antigua de lograr objetivos era el voluntarismo, las arengas, poner más dinero, presionar a los deportistas, o poner velas en los vestuarios como ocurrió hace unos meses con una selección que esperaba clasificarse para “El Mundial”.

Primeramente tenemos que decir que los técnicos, expertos, y especialistas de 160 países se reúnen periódicamente para analizar las posibilidades de nuevos sistemas de gestión que aseguren resultados a las organizaciones de todo tipo. Las reuniones se celebran en la federación ISO, una asociación mundial para la normalización, gestión y desarrollo. ISO normaliza medicamentos, lentes, juguetes, tarjetas de crédito, componentes de electrónica y todo el mundo de las cosas que nos rodea para tener una normas comunes que faciliten el comercio, la producción, el cuidado del medio ambiente y también la gestión de las empresas, organizaciones, e instituciones públicas y privadas, pequeñas, medianas y grandes.

Para clarificar las confusiones y dudas queremos presentar un proceso simplificado de las etapas y acciones que debe contener un programa de calidad. Las cosas no pueden hacerse de cualquier manera cuando se pueda, es necesario hacer un proyecto, una programación temporal, fijar muy claramente responsabilidades partiendo del compromiso de un equipo directivo empeñado en la mejora con la aplicación de los sistemas apropiados.

Para implantar el Sistema se necesita aproximadamente un año en el cual una persona delegada de la dirección que se ha entrenado en técnicas de calidad junto con un equipo consultor analizan procesos de trabajo, procedimientos de entrenamiento, cooperación entre departamentos, formas de hacer las cosas, junto con la participación de todas las partes implicadas. El fundamento radica en documentar procesos y procedimientos para después aplicar una metodología de mejora continua que implica también todo el tratamiento de los recursos humanos incluyendo liderazgo, motivación, trabajo en equipo, tratamiento de conflictos y todo aquello en lo que se detecte posibilidades de cambio, mejora y excelencia.

La calidad la hacen las personas por lo cual todos deberán estar sensibilizados, informados, formados y participar desde su puesto de trabajo en el sistema de gestión de la calidad desde el principio.

El director general o el gerente, junto con el equipo directivo deben ser los primeros implicados para que la filosofía y metodología de la calidad fluya con rapidez por todos los departamentos.

Organizaciones que ya tienen la certificación ISO 9000 nos llaman para mantener el Sistema, quejándose que las cosas no marchan bien, que no se cumple con la documentación o que la esperada mejora continua no llega. Después de un chequeo nos vemos haciendo cosas que debieron hacerse antes para crear la estructura que mantenga el Sistema vivo.

Otro de los problemas que detectamos y que los directivos tienen que ser conscientes es, la falta de preparación y competencias de los mandos para liderar. En estos casos es aconsejable primero formar al equipo de mandos en técnicas de liderazgo, gestión, motivación, coordinación, comunicación como medida para asegurar el logro de los objetivos propuestos.

Al iniciar la implantación deberá hacerse un chequeo de la organización porque ello proporcionará información vital para diseñar el proyecto. Dado que la calidad es cosa de lógica seguramente se encontrarán muchas cosas que se están haciendo conforme a la norma ISO de forma natural y con ello se evitará pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.

Como consultores tenemos plena conciencia, que queremos y debemos satisfacer al cliente pero el éxito de nuestro cometido radica en el planteamiento claro de un buen proyecto, ajustado a las necesidades del cliente y con el cual se logre mucho más que la certificación. Mejorar procesos, eliminar gastos superfluos, combatir la no-calidad, implantar la mejora continua, rentabilizar la gestión, crear un buen clima de trabajo, sensibilizar e implicar a las personas en la calidad, son temas que deben estar implícitos en el proyecto.

Todo proyecto debe contar unos pasos que deben darse de manera sistemática. Las escaleras están pensadas para subir de escalón en escalón, pueden subirse o bajarse de dos o tres en tres pero es salir del sistema y aumentar los riesgos.

Para que todos lo entiendan bien, detallaremos los pasos y sus objetivos, así como los problemas derivados de saltarse escalones.

### **3. PASOS Y ETAPAS**

#### ***1. Compromiso de la dirección***

La dirección debe comprometerse con el proyecto de calidad y tomar parte activa en él. La dirección debe informarse y formarse sobre la calidad, la normativa ISO y las implicaciones que conlleva meterse en el camino de la calidad. Por otra parte todo directivo debe tener la oportunidad de adquirir técnicas, herramientas, modelos, sistemas con los cuales mejorar su gestión y hacer más fácil las cosas, menos cansado su trabajo pero también con mayor eficacia y eficiencia.

#### ***2. Chequeo***

Entre los primeros pasos indiscutiblemente está el chequeo de la organización que puede unirse con el curso para el equipo directivo y la información para la alta dirección como un paquete inicial aconsejable.

Mediante el chequeo se podrá determinar la situación de la organización, puntos fuertes en los cuales apoyar la implementación de la norma y puntos débiles que será necesario reforzar.

El proyecto debe hacerse ajustado a las características y necesidades de cada organización, no es lo mismo implantar la calidad en un polideportivo, que en un club de remo, o en un equipo de fútbol, por lo que tener información resulta básico.

### ***3. Compromiso del equipo directivo***

La calidad está relacionada con toda la empresa, por lo tanto, en base a nuestra experiencia, todo el equipo debe pasar por un curso de entrenamiento mínimo de 16 horas para aprender los conceptos de calidad, estudiar la norma y enterarse de temas que le afectarán directamente tales como: documentación del sistema, certificación, mejora continua, eliminación de la no-calidad, liderazgo, gestión de procesos y gestión de competencias.

Para iniciar se necesita el compromiso de todo el equipo con el proyecto. Es adecuado que al curso concurra el responsable de calidad, si lo hay, de lo contrario habrá que nombrarlo seguidamente y atribuirle los cometidos de su cargo.

### ***4. Nombrar un responsable de calidad***

Ya sea la organización grande o pequeña alguien debe ser el responsable de calidad y tener un cargo de nivel directivo o de jefatura. En una organización de menos de cincuenta personas llevar la calidad puede ser compartido con alguna otra función.

En cuanto a la dedicación al tema de calidad, la experiencia nos dice que debe ser de un 30% a un 50% del tiempo como mínimo y a tiempo total si pasa de 50 trabajadores. Aunque esto variará según la naturaleza de la organización.

Si el responsable de calidad es una persona formada en el tema, que ha cursado varios cursos específicos, un master o tiene entrenamiento especializado, bien. De lo contrario tendrá que adquirirlo rápidamente. Un cursito de 16 horas no es suficiente para aprender todo lo necesario sobre la normativa ISO y los sistemas de calidad.

Al responsable de la calidad si no es un profesional debe interesarle el tema y estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en formarse. Si no está formado, no sirve, si no dedica tiempo no se logrará nada. La formación en caso de necesitarse debe ser urgente ya que no es posible hacer de responsable sin dominar el tema.

### ***5. Compromiso de los mandos***

De igual manera que los directivos, los mandos deben conocer qué es la calidad, cómo se pone un sistema en marcha, qué documentación se requiere, qué ganamos todos con la calidad, porque si no ven el beneficio, ¿para qué se van a cargar con más trabajo?

Implantar la calidad conlleva un esfuerzo colectivo fuerte el primer año y si se hacen las cosas bien, después es posible mantenerlo ya como parte de un sistema de vivir.

### ***6. Sensibilización de los trabajadores, técnicos y equipo***

Todas las personas deben estar enteradas de las medidas que tomarán la organización, los objetivos del proyecto, los beneficios que se lograrán y, especialmente deben aprender a amar la calidad. La no-calidad y las cosas mal hechas deben ser vistas con gafas especiales que causen rechazo.

Los trabajadores deben aprender a identificar procesos, escribir procedimientos al igual que sus mandos y todo ello debe hacerse de manera sencilla, práctica, efectiva, guiada por el equipo consultor y el jefe de calidad.

Si las personas no se implican después todo se vuelve difícil, complicado, y la resistencia a cambiar es un sabotaje constante.

### ***7. No-calidad***

Luego de estar formados los mandos y sensibilizado el personal hay que poner en marcha la campaña para eliminar la no-calidad, viendo ésta como el enemigo número uno de la organización que pone en peligro el futuro de la empresa y los puestos de trabajo.

Todos unidos contra la no-calidad es una campaña que debe planificarse adecuadamente para facilitar la integración de las personas con el proyecto e iniciar la mejora continua.

Esta campaña forma parte de la motivación y de la integración de las personas y debe ser liderada por los mandos, junto con el responsable de calidad, con el apoyo del comité, quienes participarán en el diseño de las acciones.

Toda cosa que se hace mal y debe repetirse es un gasto extra de tiempo y esfuerzo, como también es motivo de desánimo vivir en un clima en el que las personas no demuestran interés y poco importa las pérdidas de tiempo, dinero, o la falta de cumplimiento de los objetivos.

### ***8. Nombrar un Comité de Calidad***

Si la organización la forman diez personas, tres o cuatro pueden integrar el comité de calidad con buena representación de la dirección.

En instituciones medianas o grandes un comité formado por unas diez personas será lo adecuado. En el comité deberán estar representadas todas las áreas de la organización ya sea por su jefe directo o un responsable cualificado en quien se delegue autoridad, no ponga a una secretaria o una administrativa que asista por cumplir. La dirección siempre debe estar o presente o representada.

El comité de calidad necesita un entrenamiento específico. Deben saber para qué están, cómo funcionar, cuáles son las actividades, objetivos, metas y deben contar con herramientas: técnicas de reuniones, toma de decisiones, resolución de problemas y con buen conocimiento de la normativa así como de las herramientas propias del Sistema de calidad. A este entrenamiento le llamamos adquirir y desarrollar competencias. Precisamente las competencias son el conjunto de conocimientos, sistemas o modelos que la persona conoce y pone en práctica en el desempeño de sus funciones, así como sus actitudes, motivaciones, y expectativas. Ser competente significa estar preparado, saber qué técnica aplicar en cada momento. Ser incompetente significa aplicar el voluntarismo, el empeño, las ganas, pero carecer de los conocimientos específicos para lograr los resultados previstos.

Para todo ello deben pasar por un curso específico de no menos de 25 horas. Entrenar adecuadamente al comité de calidad es un punto que se descuida y que puede minar la implantación del sistema.

### ***9. Identificar procesos***

Mediante el uso de plantillas y elementos apropiados se deben identificar los macro-procesos, los sub-procesos y analizar la interacción entre ellos como paso previo a la gestión por procesos.

Proceso es una secuencia lógica que encadena un trabajo al que se le aplican determinados recursos, procedimientos, métodos para asegurarse que se llega al fin previsto.

### ***10. Escribir el Manual de Calidad***

Cada directivo hará un borrador de los temas de la norma ISO 9000:2000 que tengan relación con su área de trabajo y se lo pasará al responsable de calidad para su corrección y unificación de criterios. Los consultores, proporcionarán modelos, datos, información y realizarán la lectura final antes de la aprobación por la dirección.

### ***11. Escribir los procedimientos***

Cada directivo o mando hará un borrador de los procedimientos generales y principales específicos relacionados con su trabajo contando con el asesoramiento del responsable de calidad y la supervisión de los consultores los cuales clarificarán dudas y darán sugerencias en todo momento.

### ***12. Completar documentación***

El principal cometido del equipo consultor es asesora sobre la documentación necesaria para el sistema de gestión de la calidad adaptado a las necesidades concre-

tas de la organización. No todos los casos son iguales, las copias no valen, cada implantación es especial y diferente.

### ***13. Puesta en práctica del sistema***

- 1º Escribir lo que se hace.
- 2º Hacer según lo que se ha escrito.
- 3º ¿Qué registros, plantillas, documentos son necesarios para controlar que lo que se hace está de acuerdo a la norma?

Para poner en práctica el sistema hay dos caminos:

- 1º Escribir todo y después poner en práctica.
- 2º Ir poniendo en práctica en la medida que se escribe.

### ***14. Crear el cuerpo de auditores***

El sistema de calidad debe auditarse al menos una vez al año por lo tanto la empresa debe contar con un grupo de personas capacitadas para auditar y para enfrentar una auditoría. Por lo tanto será necesario que al menos una persona por departamento esté capacitada para auditar y para enfrentarse a un auditor.

Cuanto más personas hagan el curso mejor, porque siempre es profundizar sobre la normativa, calidad y el sistema.

El curso deberá ser impartido con un temario oficial, otorgarse un diploma, registrarse en documentos que dejen constancia de la formación, y ser impartido por docentes cualificados.

La auditoría es un chequeo, un análisis de cómo se están haciendo las cosas, una constatación de que lo programado se pone en práctica.

### ***15. Practicar auditorías internas***

Pueden auditarse áreas o departamentos, o hacer auditorías globales a toda la empresa. En todo caso una persona no puede auditar su propio departamento.

Entre las cosas que se aprenden en un curso de auditorías es que éstas son la base de la mejora continua, que a partir de ellas se elabora un informe en el cual se indican desviaciones con el sistema, observaciones y no-conformidades.

La auditoría tiene dos partes:

- 1ª ¿La documentación está acorde con la norma?
- 2ª ¿Lo que se hace corresponde a lo escrito?

### ***16. Ajustar el sistema***

Con el resultado de las auditorías se realizarán los ajustes necesarios tanto en lo escrito como en las actuaciones.

Posiblemente algunos procedimientos deban ser modificados indicándose en estos casos la modificación realizada y el número de edición 00/01/02/03, etc., de cada uno de los modificados.

Es conveniente que al terminar las etapas 10 y 11 los consultores aconsejen los cambios necesarios en la documentación para detectarlos y corregirlos antes de la auditoría.

### **17. No conformidades y desviaciones**

Al practicar una auditoría es normal encontrar cosas que pueden haberse dejado de lado, no estar haciéndose de acuerdo a lo escrito o programado. La auditoría interna pretende detectar esos temas que no son conformes de acuerdo a lo programado o bien que en parte cumplen los requerimientos de la norma pero deben ser modificados. Con cada no conformidad se abre un documento en el que se detalla lo detectado fijando qué se hará, cómo se hará, quién será el responsable, y fechas para implantar la corrección o mejora.

El sistema pide que se efectúen las correcciones necesarias frente a fallos detectados pero que se tomen las medidas necesarias para que los errores no se repitan. Repetir errores es caro implica gasto extra de dinero y esfuerzo, es pagar dos veces por hacer una cosa. El que comete un fallo igual cobra pero si lo repite vuelve a cobrar por algo que debería hacerse bien y ese detalle desmotiva a los demás integrantes de la plantilla.

### **18. Revisión por la Dirección**

Una vez al año la dirección convoca a una reunión en la que analiza la información del estado del sistema, resultados de auditoría, medidas de mejora tomadas, cumplimiento de objetivos, entrega de premios, y fija las líneas de acción para el próximo año. En lugar de celebrar esta reunión y otra para tratar temas políticos, estratégicos, económico-financieros es recomendable celebrar una sola que puede abarcar uno, dos, tres días, tipo convención y unir el tema de calidad a todos los otros de gestión.

### **19. Certificación**

Cuando el Sistema está en marcha al menos durante cuatro meses es el momento de solicitar la auditoría de certificación a un organismo competente y reconocido.

Algún organismo propondrá la auditoría previa, que no es necesaria ni obligatoria si se han cumplido ordenadamente los pasos anteriores.

La auditoría de certificación tiene la misma estructura técnica que la interna pero es realizada por un equipo imparcial externo a la organización. Las persona que componen.

El equipo interno están entrenadas y han pasado su primera experiencia con lo cual se disipan los miedos y fantasma.

Al igual que en la auditoría interna pudiera ser y en la práctica se da, que se detecten no conformidades menores o mayores, desviaciones, o fallos en la implantación de lo cual se dará un informe a la organización recomendaciones para modificar lo encontrado y un tiempo prudencial para introducir la modificación e informar de las medidas a organismo certificados. Cuando las cosas están como debieran se entrega el certificado de las áreas certificadas, o de la certificación global. Pudiera ser que una institución se plantea primero implantar el sistema en el servicio de atención al socio, o al usuario y después en base a esa experiencia piloto acometer el proyecto global, son decisiones que la Dirección debe valorar.

#### 4. NOTAS Y ACLARACIONES

- Implantar un sistema de gestión de la calidad acorde con la normativa ISO 9000:2000 significa una inversión económica y un esfuerzo extra.
- No ponga como responsable de calidad a alguien que no tiene tiempo o no le interesa el tema.
- Dé facilidades para que el responsable de calidad se forme y especialice, ambas partes saldrán ganando.
- No ponga la fecha final en función de cuando usted quiere lograr la certificación, debe hacerse el proceso según las posibilidades de la organización, no vamos a paralizar todas las actividades para implantar la calidad en tres meses. Para acortar plazos hace falta más esfuerzo y dedicación por parte de la institución y también de los consultores que le cobrarán las horas extras.
- Un punto muy importante es la descripción de funciones y la asignación de competencias, es recomendable asesorarse por un experto en recursos humanos para sentar las bases del desarrollo futuro y la implantación de una gestión por competencias como requiere la norma ISO 9000:2000. En este punto queremos aclarar que han salido normas complementarias que regulan las actividades del departamento de RRHH y del de formación. Es indispensable aplicar estas normas-guías complementarias si se espera lograr la certificación.
- No imparta cursos en domingos u horarios nocturnos, queremos conquistar a la gente. Recuerde, el éxito radica en que todos los trabajadores amen la calidad.
- Respete las horas recomendadas para los cursos. Un curso de directivos o de auditores de 8 ó 10 horas no es suficiente, no se engañe.
- Si su organización es pequeña y no puede contar con auditores también puede contratar para la auditoría interna a consultores especializados. En todo caso imparta igual el curso de auditorías porque a las personas que se les audita deben conocer qué es una auditoría y qué se espera de cada una de las partes.
- Es conveniente hacer una reunión con los proveedores, explicarles la filosofía de la organización y lo que se requerirá a partir de ahora de ellos. Para dar calidad los proveedores tienen que garantizar y responsabilizarse de la suya.

- Se recomienda hacer un boletín periódico, sencillo pero muy directo para informar las novedades de la calidad. Los responsables del boletín serán las personas del comité de calidad o alguien controlado por ellos. Las noticias pueden darse en papel, en el tablero de anuncios, usando la intranet, o publicando información en la Web.
- ¡Por favor!, no se salte los pasos. No piense que la formación se hará cuando se pueda, que la gente sin información y sin sensibilización abrazará la bandera de la calidad, todo lo contrario, la rechazarán.
- No se crea “vivo” negociando con los consultores unas reuniones de asesoramiento informales. Pida un contrato claro, con las responsabilidades y cometidos tanto de la organización como por parte de los consultores. Haga un programa ajustado a sus necesidades y ponga fecha para cada etapa.
- Contrate consultores que cuenten con la certificación ISO. ¿A quién elige como profesor de inglés a un estudiante destacado o a un profesor diplomado?

## **5. RECOMENDACIONES**

1. Hacer un diagnóstico o autoevaluación apropiado de la organización antes de cambiar nada. Repetir cada año.
2. Sensibilizar y motivar al personal a todos los niveles comenzando por la alta dirección y el equipo directivo. Es necesario unificar criterios para cooperar con un fin común.
3. Trabajar la resistencia al cambio y potenciar el clima de trabajo en la organización.
4. Formar a todos los mandos en técnicas de liderazgo.
5. Crear un sistema de participación, para que todo el personal se involucre en el proceso de cambio. Analizar diagramas y mejorar procesos junto con la redacción de procedimientos es un buen inicio para la participación pero para ello los mandos deben estar capacitados previamente.
6. Entender el cambio como algo permanente, como un desarrollo paulatino y constante de las personas y la organización.
7. Formar, formar y formar. A los directivos, mandos, a los integrantes del comité de calidad, de los comités de mejora, a las recepcionistas, a las telefonistas, a los comerciales y al personal en técnicas de calidad, satisfacción del cliente, motivación, relaciones interpersonales. Dar entrenamiento en las competencias necesarias para cada cargo.
8. Realizar una campaña permanente para eliminar la no-calidad, fallos, errores y despilfarros como el gran enemigo de la organización y su futuro.
9. Trabajar a fondo la satisfacción del cliente y su integración a la organización en campañas libres de engaños.
10. Formar e integrar a los proveedores y empresas anexas que representan a la organización.
11. Desarrollar la organización partiendo de tres variables tecnología + personal + calidad:

Sumandos que forman un conjunto y no pueden trabajarse independientemente si se pretende lograr el éxito en su organización.

## **6. BENEFICIOS DE UNA GESTIÓN CON CALIDAD**

- Rentabilizar la organización.
- Ganar más prestigio.
- Logra resultados.
- Ganar en socios y seguidores.
- Ser un referente deportivo.
- Contar con un equipo comprometido con el éxito.
- Tener un buen clima de trabajo.
- Contar con directivos y técnicos altamente preparados.
- Lograr el compromiso de todos los integrantes de la organización con la calidad para asegurar el futuro.

**TERCER PARTE:**

**LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS:  
GESTIÓN PÚBLICA VS. GESTIÓN PRIVADA**



## 5. PANORAMA DE LAS INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS

*Eduardo Beotas Lalaguna*  
Arquitecto

### 1. INTRODUCCIÓN

Desde los tiempos más remotos, de la historia de la humanidad, la condición física y el estar en forma del ser humano ha sido fundamental, primero para su supervivencia y con el transcurso del tiempo, con la sociedad del ocio, para su práctica o simplemente para su contemplación como diversión.

Este capítulo nos introducirá sobre el apasionante mundo, de la actividad física y el deporte, y más concretamente sobre los lugares, físicos o infraestructuras, donde se juega, se entrena o se realiza el esparcimiento y recreo. Estos lugares y sus condiciones son a nuestro entender muy importantes y deben ser concebidos correctamente, tanto en sus parámetros dimensionales, como en sus superficies, así como en otros conceptos, ambientales, de diseño, de economía, de utilidad para su aprovechamiento por la sociedad.

Tan importante es, por ejemplo, saber correr, como el lugar donde se corre. La destreza física personal, bien por la propia naturaleza o mejorada por el entrenamiento, si no están acompañadas de una buena y apropiada infraestructura deportiva y equipamiento, donde no se produzcan lesiones y se desarrolle al máximo la actividad física, de nada sirven.

Una marca, una progresión en el entrenamiento, un partido entre equipos no tendrían efecto positivo con una instalación que provocara riesgo o falta de visión del espectáculo o gasto desmesurado en el uso diario.

Otro concepto muy importante es la elección del sitio, su cercanía al centro escolar o la población, o su buena comunicación y accesibilidad, tanto para, según los casos, su uso diario, o de fin de semana, o vacacional.

Los factores ambientales, el respeto al medio, el empleo de materiales ecológicos, la no emisión de gases de efecto invernadero, la utilización de energías alternativas, en la medida de lo posible, el empleo de diseños funcionales en la concepción y posterior ejecución de los proyectos arquitectónicos, así como el empleo y aplicación de técnicas de mantenimiento, utilización y aprovechamiento, animación, mar-

ketings, es decir, la gestión del día a día, son premisas que, desde la planificación inicial, hasta el final de la vida útil de la instalación, hay que tener en cuenta.

## 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Desde la antigüedad clásica han existido lugares con instalaciones e infraestructuras para el deporte. Al principio tenían un carácter de tipo ceremonial y religioso y con el paso del tiempo, se convirtieron en otros más específicos para el espectáculo y diversión.

Bien es cierto que en aspectos como la distancia de la carrera, diferían de un lugar a otro, pues no había instrumentos normalizados de medición, para evaluar ni su longitud ni el tiempo. Lo que si existían, aún hoy en día se puede ver, eran los lugares, la distancia fija entre dos puntos, afesis y meta, marcados bien en el suelo con una banda de mármol acanalada o bien un poste vertical o hito.

De la Grecia clásica, vienen a nuestra lengua, palabras de uso diario como estadio, que significa distancia, gimnasio, lugar de práctica deportiva, que se realizaba desnudo, palestra, o lucha, o espectador que significa la persona, que va a ver deporte.

Se puede decir que con la debida prudencia que salvo el nacimiento de las asociaciones y clubes deportivos, así como la normalización y reglamentos de los deportes que arranca desde mediados del s. XIX, casi todo, en lo referente al ejercicio físico, o deporte, estaba casi inventado.

El origen del deporte es como tantas historias de la vida, mitológico, que significa tratado de una fábula y es la historia narrada de los quehaceres en la tierra de los dioses, semidioses y héroes de la antigüedad clásica.

Nuestro dios y héroe concreto era Hermes, hijo de Zeus, que a su vez era el primer gimnasta del Olimpo y es el que dio origen a toda esta historia que hace que hoy tratemos sobre este particular.

El Olimpo es un monte de la Grecia continental, donde moran los dioses. Dada su altura, era inaccesible a los humanos y siempre con nieves perpetuas en su cima. Su nombre, viene de la voz “ampo” que significa “blanco, resplandeciente, etc.” y de la que derivan palabras como ampo, copo de nieve, lámpara, relámpago, y, como no, olímpico.

Deseosos los dioses bajar del monte al valle para conocer y mezclarse con los mortales, eligieron un lugar apacible, alejado de la ciudades y en plena naturaleza. El lugar buscado, en el Peloponeso, estaba junto a los ríos Cladeo y Alfeo, cercano a la colina de Cronos, fue llamado Olimpia, y allí se hicieron las primeras instalaciones deportivas como tales de las que tenemos noticia y razón, documentada desde el 778 a.C.

Con Roma, y en particular, con el Circo Máximo, o con el Coliseo Flavio, año 70 d.C., se llegó casi a la perfección en cuanto a las condiciones de las infraestructuras y los equipamientos deportivos, que aquí tratamos.

Mucho se podrá hablar de la evolución del deporte y de las instalaciones e infraestructuras, así como del equipamiento deportivo, desde la antigüedad clásica que, brevemente, hemos citado, hasta nuestros días.

Después llegó una amplia y extensa época de tiempo que casi duró mil años (s. V-XIV d.C.), motivada fundamentalmente por la creencia religiosa, de la llegada del fin del mundo, coincidiendo con el primer milenio, y la importancia admitida, que la verdad estaba en cuidar el espíritu y no el cuerpo.

Salvo el ejército y la caballería, que eran patrimonio de la nobleza, o del ideal novelesco, se puede afirmar, que el concepto, deporte, o espectáculo, no existió en este período.

A principios del s. XIX, primero en Francia, con las academias militares, y después en Inglaterra con el despertar de las universidades, provocaron la necesidad de normas, reglamentos, competiciones, en fin, instalaciones deportivas de todo tipo y, una salvedad, empezaron a construirse cubiertas y con facilidades, no solo para deportistas sino también para los espectadores.

Esto es un cambio muy importante porque la actividad deportiva, pasaba de ser una reunión entre quienes la practicaban y algún que otro curioso, a congregarse a multitud de personas, que tenían que ir al lugar del espectáculo, como en la antigüedad clásica, entrar, situarse más o menos de la forma más cómoda y pasar un tiempo en el sitio, con todos los problemas derivados del avituallamiento, accesibilidad, servicios higiénicos, visibilidad, etc. así como vallar y controlar el acceso a la instalación deportiva, y cobrar por entrar y ver el espectáculo.

Al principio, el origen de esta primera generación de infraestructuras deportivas, entiendo las clásicas como el punto de partida, tenían su base en la arquitectura e ingeniería industrial que, como de todos es sabido, había adquirido un desarrollo muy importante con la Revolución Industrial, y el empleo masivo del vapor como fuerza motriz, y del arranque del proletariado, el cual luego participó activamente, como usuario y espectador en el mundo del deporte.

El uso de nuevos materiales de construcción como el hierro fundido y el vidrio complementaban, a los tradicionales de piedra, ladrillo y madera, surgiendo nuevas formas. Hubo por tanto, un cambio radical de estilo arquitectónico, tan importante y comparable al del paso del Románico-Gótico al esplendor del Renacimiento.

Primero se usó para las tribunas la forma de nave industrial y luego con las prestaciones estáticas, fundamentalmente del acero, se lograron luces más grandes entre soportes con cubiertas más extensas y ligeras que además de proteger a los espectadores, casi no impedían la visión del campo de juego y el desarrollo del mismo.

El punto de arranque del modelo de esta primera generación de infraestructuras deportivas tiene su piedra angular, en la edificación en Londres del Palacio de Cristal de Joseph Paxtón (1801-1865), en la época Victoriana el año 1851, construido para ser sede de una exposición.

En el interior del mismo, además de mostrar las novedades de la época, productos artesanales o manufacturados, se consiguió la posibilidad de espacios muy diáfanos y, espaciosos, que podían dar cabida a otras manifestaciones, como en nuestro caso las deportivas, aunque fueran de campo pequeño, como lucha, boxeo y esgrima.

Sería casi imposible el enumerar aquí, cómo y cuales han sido los edificios que en materia de infraestructuras deportivas han marcado la pauta y han dado paso como prototipo a su evolución.

Si bien, en este final del siglo XIX la primera fue Europa y más concretamente, Inglaterra y Francia, no quisiera olvidar el grandioso despertar edificatorio que tuvo en este momento Estados Unidos, tanto en Nueva York como en Chicago.

De estos ejemplos es digno citar el Royal Albert Hall, de Fowke y Darracott, en Londres 1871, en recuerdo del Príncipe consorte y a iniciativa de la Reina Victoria, con una capacidad de unos 7.000 espectadores y paradigma de estos palacios, en deporte para boxeo y tenis, actualmente, con las reformas adecuadas en el mismo lugar y funcionando.



*Foto 1. Royal Albert Hall Londres*

Al otro lado del océano Atlántico, el referente ha sido el Madison Square Garden, 1871, pero que ha tenido cuatro distintos emplazamientos en Nueva York. El actual, cuarto edificio, de todos conocido alberga una capacidad de unos 20.000 espectadores y la condición de polivalencia total, para todo tipo de espectáculos. Es la nueva concepción de una Arena.

Visto así el panorama, habría que comentar al igual que otras facetas de la vida, sobre todo conceptos de conquista social, racionalidad del trabajo, nuevos medios, en fin, el despertar hacia el nuevo siglo XX, motivaron también cambios entre la relación de las personas y los países, muchas veces muy fructíferas pero otras desastrosas, castigadas con la crueldad de las guerras.

De esta parte positiva, en lo que es de nuestro interés, sobresale la figura de Pierre de Frey, conocido por su título de nobleza como Barón de Coubertin y al que le honra la restauración de los Juegos Olímpicos de la Época Moderna, Atenas 1896,

Primera Olimpiada de la Época Moderna y por tanto, el inicio de los Juegos Olímpicos, suprimidos en el año 395 d.C.

Si bien es importantísimo el desarrollo que tuvo el deporte propiamente dicho, pueden comprender lo que a su vez pasó con las instalaciones e infraestructuras deportivas y el empleo de nuevos materiales y equipamiento deportivo.

Así, para los primeros Juegos Olímpicos se reconstruyó en Atenas el viejo estadio de los Juegos Panatenaicos, a expensas de un filántropo griego del comercio del tabaco, radicado en Alejandría, llamado Averoff. Un estadio completo, en mármol blanco al estilo clásico, con una pista en tierra, o parecido, separadas las calles de la pista de carrera por hilos de algodón atados a unos palitos. ¿Cuál era la longitud de su cuerda y el radio de la parte curva de la misma? Y los vestuarios, los aseos de público, los almacenes, bueno aquí hay materia para estudiar y ver como ha cambiado todo, en tan poco tiempo, en comparación con todo lo anterior.

Todo era al aire libre y otros problemas como la defensa contra el fuego, la iluminación, etc. no existían porque la necesidad no estaba creada, aunque podían quemarse los edificios o se hacía de noche y era necesaria la iluminación. A partir de aquí, s. XX, arranca la denominada segunda generación de instalaciones.

Los griegos clásicos no tenían en sus preferencias habituales el nadar y, por tanto, en los Juegos Olímpicos no había pruebas de natación, situación que ocurrió también al principio en los primeros Juegos Modernos.

En los Juegos Olímpicos de París de 1900 “la piscina” era el río Sena y hubo hasta pruebas de nadar, pero bajo el agua, al igual que cuando éramos pequeños y jugábamos a ver quien aguantaba mas.

¿Cuándo se hizo la primera piscina para competición, o cuándo éstas fueron cubiertas y dotadas de espectadores como ahora conocemos y usamos? Sabían que la primera Villa Olímpica, para atletas se proyectó par los Juegos Olímpicos de Los Ángeles de 1932 y que la primera vez que se realizó, en los JJ.OO, de la Época Moderna el traslado del fuego o llama Olímpica desde Olimpia hasta un estadio fue en los Juegos Olímpicos de Berlín de 1936, y con la intervención del Dr. Carl Diem.

Más importante, aunque es otra historia, es el hecho que las mujeres, al igual que antiguamente, no participaron en los primeros Juegos Modernos y esto influía en la disposición de infraestructuras para los deportistas, como por ejemplo los vestuarios masculinos y femeninos.

Por tanto, las infraestructuras deportivas al aire libre no dejaron de progresar y perfeccionarse, realizándose normalmente para el uso específico. Así se construyeron muchos estadios, campos de fútbol, hipódromos, etc. Algunos con tribuna cubierta y con facilidades y espacios para los espectadores, de acuerdo con lo que la nueva sociedad exigía.

De esta época son los estadios de Amberes (1920), Ámsterdam (1928), Los Ángeles (1932), y Berlín (1936); multitud de campos de fútbol, clásicos ingleses como el de Wembley de 1923, aunque inaugurado por el rey Jorge V el año siguiente; e hipódromos como el nuestro de La Zarzuela de 1935. ¡Qué decir del entrañable campo del fútbol de O'Donnell (1924), o del querido Metropolitano!

Hay que esperar hasta 1957 para que Nervi y Vittelozzi proyecten y edifiquen el bellissimo Palazzetto dello Sport, en Roma, de 5.000 espectadores, que, junto a su

siguiente edificio, el Palazzo, sea el primero para una manifestación deportiva a cubierto, en este caso, de la importancia de sus Juegos Olímpicos (1960). Albergó 16.000 espectadores. Es, como el que dice, de ayer mismo, aunque parezca imposible. Este comentario se hace para que el lector valore lo recorrido en menos de cincuenta años, desde esos momentos hasta nuestros días.

A partir de aquí se construyen nuevos “palacios”, como herederos de aquel primer Cristal Palace y este joven Palazzo romano. Es la eclosión de la segunda generación, con sus aciertos y sus errores.

Así, Kenzo Tange edificó el de los Juegos de Tokio de 1964, donde se juega a cubierto, por primera vez, el baloncesto y el voleibol, con unas dimensiones, tanto en planta como en altura desproporcionada, y eso independientemente de su calidad estética y arquitectónica.

Nuestro Félix Candela, para los Juegos de México (1968), proyectó el mayor construido para tal fin hasta la fecha, dotándolo de una capacidad de 25.000 espectadores.

Los siguientes Juegos, los de Munich (1972) introdujeron un nuevo concepto, no tenido en cuenta hasta entonces y que trata sobre el monumentalismo de estos edificios, su versatilidad y para que sirven, y cuanto cuestan al día siguiente, así como la primera preocupación, el integrarse en el medio natural adecuadamente.

Este concepto es importante pues muchas veces se proyectan instalaciones deportivas pensadas, solamente, para el día de la inauguración, bien por falta de planificación, o por un mal proyecto o por razones políticas.

Si a lo anterior se añade el excesivo número de plazas de asiento que se solicitan, junto a los metros cuadrados de servicios de todo tipo para los mismos, nos encontramos con infraestructuras deportivas cuya funcionalidad, gestión, consumo, etc. les hacen muy deficitarias y, lo que es peor, sin uso. Como todos conocen hay muchos tipos de rentabilidades, deportivas, sociales y económicas.

Los Juegos de Munich fueron en este aspecto, además de, en su faceta arquitectónica y estructural, así como paisajista, definitivos. Han pasado más de treinta años y aún aguantan la más estricta crítica. Hay que hacer un recorrido por el Olympia Park y ver cómo están cuidados y conservados todos los elementos individuales que forman el conjunto edificado, en comparación con lo que en su momento fue la grandiosidad desbordada de Tokio o Seúl y aún más, la complicada de Montreal (1976), donde la ciudad, parece ser, aún sigue pagando su deuda constructiva.

Barcelona (1992), al igual que antes Los Ángeles (1984), se organizó muy bien. Son dos modelos distintos de gestión pública y privada, respectivamente, de resultados óptimos, conocidos por todos. En Los Ángeles nos llamó la atención el aprovechamiento del viejo estadio de 1932, y el uso de instalaciones existentes convenientemente adaptados a las nuevas necesidades, como fueron el pabellón de los Ángeles Lakers o las instalaciones acuáticas de UCLA (Universidad de California Los Ángeles). En Barcelona es sabido, el uso, a su vez remodelado del viejo estadio de Montjuïc y el empleo de la Villa Olímpica en la época de los Juegos como sede de los atletas y, posteriormente, ocupado por sus verdaderos propietarios, que previamente habían adquirido esas viviendas.

### **3. PREMISAS A TENER EN CUENTA**

El primer parámetro es la planificación, es decir, qué queremos, qué necesitamos, qué tenemos, qué fases, en qué momento nos encontramos, qué población y de qué tipo existe, qué costumbres, que aficiones, qué tradiciones.

Los Censos de Instalaciones Deportivas son, por tanto, muy necesarios y nos pueden ayudar mucho en nuestras premisas de partida y toma de decisiones. ¿Por qué repetir lo que ya tenemos, aunque momentáneamente se encuentre en mal estado?

El segundo parámetro es fijar el programa de necesidades, es decir, qué es lo que vamos a proyectar, de qué manera, y en qué fases de tiempo y orden.

Relacionado con este punto está la calidad y cualidad de los terrenos o espacio físico donde se va a realizar el proyecto, su tamaño, su forma, su geología, su medición física y condición urbanística, su situación, sus accesos, etc.

Es vital conocer los medios económicos con los que se cuentan para aplicar correctamente el gasto a la verdad del coste de lo proyectado así como los organismos que nos pueden ayudar, incluso técnicamente.

Todos sabemos que luego las obras cuestan más y se debería hacer un gran esfuerzo y me refiero a los técnicos para ajustar verdaderamente el valor de lo diseñado con lo presupuestado, aún admitiendo el error humano. Así como de los imprevisos por otros solicitados, según avanza la obra y se quieren más cosas, no contempladas antes.

El equipo profesional, multidisciplinar es por tanto tan importante como lo anterior. Una buena elección sancionada por la experiencia nos ahorrará muchos problemas. Pensar y dibujar, proyectar, es barato, poner ladrillos y si llega el caso, equivocado, es muy caro.

En el equipo debe estar todo tipo de profesionales. Nadie debe dudar que detrás de una buena obra no está solo el que la diseña y ejecuta, sino aquel o aquellos que la ordenaron, decidieron y sufragaron. Que decir de la opinión posterior de los que la usan y disfrutan.

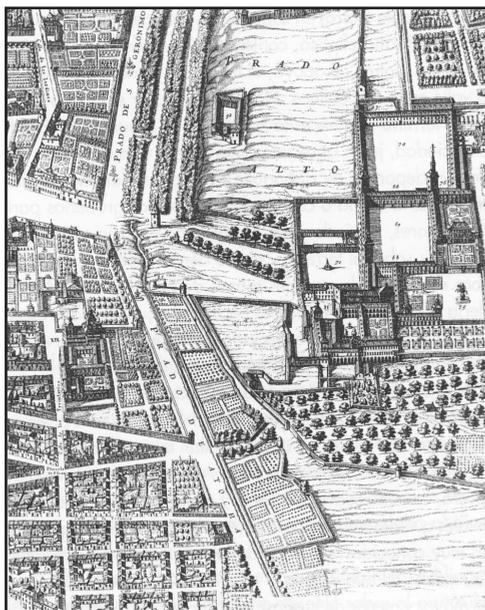
Como referencia a la gestión posterior de la instalación deportiva, son varios los puntos clave. Primero está la necesidad de un equipo gestor que incluya todo, desde el seguimiento, la funcionalidad, la previsión del equipo de trabajo posterior, la animación, la gestión, etc. y por otro lado, la dotación adecuada de presupuesto para el correcto funcionamiento, manutención y reparación del bien cosas, ambas, que se realizan mal y a destiempo, o no se tienen en cuenta.

### **4. EL ESCENARIO DE INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS EN ESPAÑA**

En este apartado realizaremos un recorrido sobre el panorama de las infraestructuras deportivas en España, como se puede comprender es una labor prolija y se centrará en aquellas infraestructuras que han sido clave en esta evolución, para poder entender su proceso histórico y arquitectónico hasta nuestros días.

El primer referente histórico, salvando los circos y anfiteatros de la Hispania romana, del que tengo noticia como tal instalación, no juego, es el grafiado en el pla-

no de Pedro Texeira de 1656, de la Villa de Madrid. Allí aparece con el nº de orden 92, el Juego de Pelota del Palacio del Buen Retiro de Madrid. Se observa claramente su dimensión, zona de juego, edificaciones complementarias, etc. En el mismo plano, en la zona de los Caños del Peral, aparece un ensanchamiento junto a un muro, rotulado con la expresión Juego de Pelota.



*Foto 2. Instalación deportiva. Palacio del Buen Retiro. Madrid (Juego de Pelota)*

Igualmente, a partir de aquí, en muchos lugares, plazas, atrios de iglesias, patios de colegios, aprovechando muros y superficies libres se implantarán multitud de espacios para el juego de la pelota, en toda su variedad de modalidades, frontón, trinquete, etc., así como otros juegos.

El segundo empujón, en cuanto a instalaciones deportivas, lo proporcionarían el desarrollo de las necesarias que se derivaban de su castrense uso por las Academias Militares, herederas del concepto académico de la época.

Así aparecen los primeros gimnasios y picaderos modernos, los salones de armas, etc., y los campos al aire libre para la práctica de deportes higienistas. De todos es conocida la importancia del coronel Don Francisco Amorós, en toda esta primera mitad del siglo XIX.

El siguiente escalón lo ocupan aquellos que desde la enseñanza de la Educación Física se ocuparon de su estudio, divulgación y práctica en el mundo civil. Su ejemplo más característico es la puesta en uso de los valores dictados por las ya citadas Universidades y la Institución Libre de Enseñanza (1876).

Todo este conjunto de aptitudes, necesidades, teorías y prácticas civiles y militares desembocaron en el importantísimo momento de la refundación de los Juegos Olímpicos, en los que nuestro país, al menos a nivel de reuniones, participo desde el primer momento y sus influencias se plasmaron en la edificación de instalaciones deportivas.

Las primeras instalaciones deportivas modernas, del siglo XX, son campos grandes, bien para el juego del fútbol, Huelva, o bien para práctica del atletismo, Barcelona, Tolosa y Madrid.

Un segundo paso lo dan diversos clubes de natación, radicados fundamentalmente en Barcelona. Un buen impulso, es la fundación de la Escuela Central de Gimnasia en Toledo.

Puntos cardinales de este periodo fueron la edificación del Estadio de Montjuïc, el Hipódromo de La Zarzuela, el Frontón Recoletos y la Piscina de la Isla, estos tres últimos en Madrid. De esta época, es también la primera vez (1929) que se realiza una exposición destinada a material deportivo

Los años siguientes fueron muy importantes, se construyeron los grandes campos de fútbol del Real Madrid (1947) y del Barcelona (1957), que de una u otra manera han sido modelos arquitectónicos que han sido utilizados como modelos de referencia deportivos a lo largo del país.

De esta época son los primeros Parques Sindicales, Madrid Puerta de Hierro (1955), los Palacios de Deportes de Barcelona (1956) y de Madrid (1960) así como los campos de deportes de Anoeta, en San Sebastián.



*Foto 3. Gimnasio Maravillas (Madrid)*

Pero el referente arquitectónico de la instalación deportiva, ni grande ni pequeña, se debe al arquitecto Alejandro de la Sota, con su magnífico edificio conocido como Gimnasio del Colegio Maravillas de Madrid (1962).

A partir de aquí, aunque se diga lo contrario, y se confunda el conjunto de las instalaciones con la práctica deportiva, no ha parado de crecer el parque de lugares donde se ha implantado una infraestructura deportiva y masivamente desde los años ochenta del siglo pasado y esto tanto en número, como en calidad arquitectónica. En algún caso no se usan suficientemente y otros, aunque se crea las hay en exceso.

A lo largo y ancho de nuestro país, ya no es extraño encontrar una instalación deportiva en cualquier lugar por pequeño que sea. Es interesante, el estudiar el II Censo Nacional de Instalaciones Deportivas (1997) y ver como ha evolucionado al futuro III Censo de Instalaciones (2005).

Mención aparte merece el esfuerzo por la práctica, difusión, ayuda, etc. del deporte a través del Consejo Superior de Deportes con sus planes de infraestructuras deportivas, sus reconocidos “Módulos Deportivos” con la ayuda de las Comunidades y Ayuntamientos y que los que nos dedicamos a esta materia conocemos.

El fin de este periodo coincide con el apogeo de los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992), correspondientes a la XXV Olimpiada de la Época Moderna.

Tanto en su organización como gestión, así como, en su desarrollo deportivo y posterior uso, junto a su arquitectura, entre otros el Palau Sant Jordi (Arata Isozaki 1990) han sido el modelo a seguir y del que tanto se ha aprendido.

Estamos en el principio de una nueva generación de instalaciones deportivas de la que son ejemplos el nuevo Palacio de Deportes madrileño (Hermoso, 2005) y el Madrid Arena (Estudio Cano 2004), así como los proyectos y obras del no-nato Madrid 2012, que tan cercano estuvo de triunfar y del que he tenido la oportunidad de trabajar y disfrutar. La calidad del dossier, presupuestado ante el COE, así como el conjunto de su arquitectura, y estrategias a nivel ciudad, han tenido el beneplácito de todos.

Para terminar, llamar otra vez la atención de la necesaria ponderación en la toma de decisiones, sobre todo en el programa de necesidades, el número de espectadores, la funcionalidad, etc. Atenas 2004, en mi opinión, no ha sido un ejemplo de sostenibilidad y creo se han vuelto a cometer errores anteriores ¿Qué estará pasando en el futuro Pekín 2008 en cuanto a lo que aquí hablamos?

EL camino vá ahora por el nuevo Allianz de Munich, o lo que esperamos que sea otra vez Wembley, o tal vez los proyectos de Londres para el 2012, que nos han contado con la introducción de programas de necesidades complementarios de la actividad deportiva que aunque no lo creamos en estas nuevas instalaciones e infraestructuras polivalentes, muchas veces no se ocupan para el deporte mas de una cuarta parte de su utilización, siendo otras ocupaciones de uso, como los musicales, las exposiciones, etc. lo que confirman y llenan su aprovechamiento y por lo tanto, con los criterios con los que hay que proyectarlas, construirlas y gestionarlas.

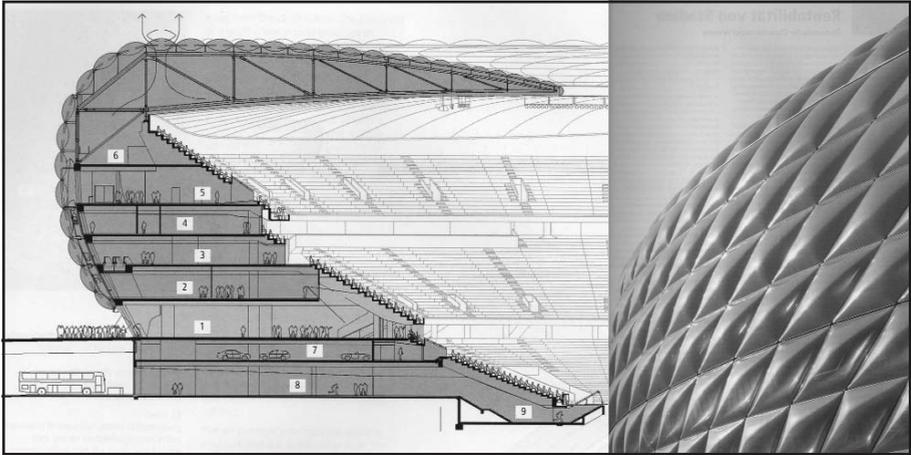


Foto 4. Allianz Munich



## **6. LA GESTIÓN PÚBLICA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS**

*Leonor Gallardo Guerrero*  
Universidad de Castilla-La Mancha

### **1. LAS CLAVES DEL CAMBIO EN LA GESTIÓN PÚBLICA**

En estos momentos la gestión pública deportiva tiene dos posibilidades, seguir como hasta ahora o cambiar. Este cambio debe producirse bajo el conocimiento de la realidad en cada contexto. No cabe duda, que no se puede hablar de una única gestión, pero si de una “buena gestión deportiva”. Para ello, este cambio debe producirse por una combinación de diferentes acciones, siendo alguna de estas:

1. El conocimiento del valor del suelo público en instalaciones deportivas de cada Administración. Ya que éste, nos dará la posibilidad del cambio, tanto del tipo de gestión que se esté realizando en las organizaciones deportivas como los nuevos planteamientos de necesidades de nuevas instalaciones deportivas. Para dar forma a este cambio, posiblemente las administraciones deban vender y cambiar el uso del suelo para dar salida a los requerimientos de la sociedad y sus necesidades de práctica deportiva.
2. La formación de los recursos humanos de estas organizaciones es el primer paso, para poder entender cuales son las acciones posibles, para alcanzar la eficacia absoluta. El liderazgo junto con el entrenamiento del talento deben intervenir en la gestión pública. “El gestor de las organizaciones deportivas, crea valor”.
3. El trabajo en equipo, arquitectos, gestores, usuarios, empresarios, junto con la investigación I+D dentro del perspectiva de la gestión, ayudarán a conseguir el gran cambio que necesita dar las Administraciones públicas.

### **2. LA NUEVA GESTIÓN DEPORTIVA PÚBLICA**

La impresionante revolución que supuso para el deporte y la actividad deportiva la construcción de gran cantidad de instalaciones durante la década de los años 80, llevó consigo la necesidad de crear e implantar servicios deportivos que llevaran a

cabo la labor de su gestión así como la labor de: contratar técnicos y de crear programas de actividades que completasen las posibilidades que ofrecían las nuevas instalaciones. El planteamiento inicial de rentabilizar socialmente las instalaciones construidas, así como el aumento de la oferta de práctica deportiva, derivó en un espectacular aumento de la actividad deportiva de los ciudadanos y cada vez más, las administraciones públicas van dando respuesta al reclamo que la ciudadanía viene realizando para que sea un mejor servicio.

Ante los endeudamientos que muchos Ayuntamientos sufren como consecuencia de la falta de rentabilidad de sus políticas deportivas, éstos se ven en la necesidad de garantizar por una parte, unos servicios que estén al alcance de todos los ciudadanos, haciéndose por tanto necesaria una mejor administración de los recursos, y por otra, el hecho de consolidar políticas deportivas que, además de contención o recorte de gastos, dialoguen en términos de sostenibilidad económica y nivel de autofinanciación.

La tendencia en la Administración es la gestión indirecta. Esto debe pasar por el profundo conocimiento de los sistemas de contratación. En estos momentos las dos modalidades más utilizadas en la gestión indirecta es la concesión y la gestión interesada. Para ello, existe la posibilidad de realizar una buena gestión por medio de la intervención de un buen pliego de prescripciones técnicas y el establecimiento de un mecanismo de control.

### **2.1. El usuario pasa a ser el cliente: la calidad en la gestión pública**

El cliente del servicio deportivo ha modificado su comportamiento de forma paralela al movimiento deportivo. Así, en los primeros años los practicantes de la actividad física y el deporte quedaban satisfechos simplemente con disponer de un espacio donde practicar su deporte favorito, en unas condiciones que hoy se podrían considerar como básicas y en algunos casos, inaceptables. Pero actualmente se exigen unos parámetros determinados de calidad para que esta práctica sea satisfactoria (variedad de instalaciones, limpieza, profesionalidad de los recursos humanos, seguridad y confort en las instalaciones, etc.).

Los cambios en el comportamiento del “consumidor deportivo” han supuesto que las organizaciones deportivas encargadas de prestar servicios deban adaptarse y adecuarse a las necesidades y a la evolución, dando las respuestas oportunas para satisfacer las demandas del sector. En estos momentos es necesario un estudio de necesidades de demandas, para poder dar respuesta a los clientes de estas organizaciones. No se pueden lograr resultados sin una planificación estratégica que incluya, tanto los parámetros de organización como los de calidad y liderazgo.

Para ello, implantar un sistema de calidad parte de la decisión de la alta dirección, quienes deciden el futuro de la organización deportiva. Los políticos y los gestores deben llevar la iniciativa y para ello deberán estar debidamente formados. Las organizaciones que empleen estos sistemas de gestión basados en la calidad tendrán más facilidades para evolucionar de manera rápida y adaptarse a las exigencias del mercado del sector deportivo. Desde nuestro punto de vista, ésta debe ser la apuesta

y el compromiso de trabajo de las organizaciones que quieran ser competitivas y que busquen una proyección de futuro.

Existen varios modelos de implantación de sistemas de calidad, y siguiendo a Senlle, Gallardo y Dorado (2004), consideramos que para organizaciones deportivas experimentadas en temas de gestión y formación, adoptar el modelo EFQM, puede ser un buen sistema para iniciar un proceso de mejora continua en el camino hacia la excelencia. Sin embargo, para otras organizaciones que no cuenten con un sistema de gestión maduro en la fijación y seguimiento de objetivos, sin una misión definida, sin un plan de formación, sin una estrategia de desarrollo o sin directivos profesionales, sería aconsejable comenzar por la norma ISO 9001, como guía de trabajo para su gestión. Debido a que las organizaciones deportivas se les exigen cumplir las obligaciones sobre aspectos medioambientales, la familia de normas ISO presenta la posibilidad de emplear un sistema de gestión compuesto por las normas ISO 9000 y la norma ISO 14001.

Un sistema de atención al cliente debe apoyarse en:

1. *La realización de estudios de valoración de la calidad del servicio.* Por medio de la utilización de encuestas de satisfacción del cliente interno y externo. Este tipo de encuesta debe realizarse con más frecuencia al cliente externo que al cliente interno, sin olvidarnos de este último.

2. *La creación y utilización de una página Web.* Desde ésta el acceso a la información es mucho más sencillo y se pueda realizar desde cualquier momento, día, hora o lugar. La página Web puede incluir la información más relevante:

- Carta de servicios
- Matriculaciones
- Modalidades de pago
- Buzón de sugerencias y quejas
- Información sobre el personal responsable de las actividades.
- Información de las actividades, así como una pequeña descripción de las mismas y sus beneficios y riesgos.
- Creación de la oficina del deportista.

## **2.2. La instalación deportiva pública**

En nuestro país, cada vez más existen instalaciones deportivas, donde la construcción e inversión viene realizada en su mayoría por los Ayuntamientos, pero uno de los problemas no tenido en cuenta es el mantenimiento de las instalaciones, por tanto creemos que es necesario la realización de un estudio de necesidades adaptado a la situación de cada Municipio para conocer la verdadera necesidad. Antes de construir hay que crear mecanismos de conocimiento de nuevas necesidades (número de m<sup>2</sup> y valor del m<sup>2</sup>), de aumento de índices de práctica deportiva, la planificación y su gestión, en definitiva, saber el rendimiento, por que constantemente nos estamos enfrentando a la aparición de nuevos tipos de espacios para la práctica deportiva. Por ello, sería importante conocer la situación de cada instalación y el valor del m<sup>2</sup> de todas las instalaciones deportivas de un Municipio para la realiza-

ción y gestión de nuevas instalaciones deportivas, utilizando nuevos mecanismos de gestión que nos permitan aumentar los índices de la práctica de actividades físico-deportivas. Todo ello, también nos lleva a la aparición constante de nuevos tipos y espacios para la práctica deportiva.

Se tiene que tener en cuenta que a la hora de diseñar espacios deportivos, el incremento y la demanda deportiva en un ámbito municipal van cambiando de forma continua, por lo que las variables de la construcción deben ir en función de la práctica deportiva y de las exigencias del mercado.

El concepto global de instalación deportiva debe ser como el de un producto final que debe cumplir con todas las garantías de éxito, seguridad, usabilidad, comodidad, rentabilidad, etc. Por ello, aparte de los aspectos relacionados con la construcción están los de la finalización de la obra y su posible utilización por parte de los usuarios.

Referente a este apartado, son dos las claves actuales. Por un lado, el *cambio en espacios deportivos*, ya que la tendencia es a realizar instalaciones deportivas fuera de los parámetros de competición. Ya que la instalación debe ser funcional y que abarque la mayoría de posibilidades deportivas y el mayor número de clientes. En el aumento de áreas de actividad y espacios singulares es el punto de reflexión ¿Qué tipología de espacios deportivos se necesitan en cada Municipio? ¿Cuántos m<sup>2</sup> de cada uno de estos?

Y por otro, la gran revolución en la *incorporación del césped artificial* a las instalaciones deportivas (campos de fútbol, de pádel, de fútbol sala, campos de golf, etc.), hecho que afecta directamente a la gestión de la instalación.

Una de las acciones para poder conocer algunas de las situaciones anteriores es la realización y el análisis del III Censo de instalaciones deportivas 2005 (CSD), con algunas modificaciones en sus conceptos. Este censo, pondrá de manifiesto el cambio en la cultura de las nuevas construcciones en instalaciones deportivas, originado por el cambio de las actividades físicas, (ello conlleva la aparición de nuevos espacios deportivos y por tanto nuevos parámetros de análisis y concepción, que ayudan las Administraciones públicas a conocer el estado de la situación).

Es mucho el dinero que se invierte en la construcción de las instalaciones deportivas, por este motivo, en vez de pensar en la continua creación, se debería pensar en la reconversión de algunas de las instalaciones ya existentes pero, contemplando la actuación bajo parámetros de rentabilidad, y que sea un hecho que ayude en la tarea de la gestión de su mantenimiento.

Tanto las Administraciones como las empresas del sector deben, seleccionar a los mejores profesionales en este campo, para rentabilizar al máximo tanto económicamente y como socialmente los productos y servicios del deporte referentes a la instalación deportiva.

### **2.3. Los cambios en la gestión indirecta**

Actualmente hay que buscar la máxima rentabilidad a las organizaciones deportivas públicas (utilizar sistemas de financiación). Seleccionar una fórmula de gestión

puede ser lo acertado, junto con la buena elaboración del pliego de prescripciones técnicas.

El conocimiento de la contratación en la Administración pública puede ayudar a gestionar aumentando los beneficios de las organizaciones deportivas. Tanto a las organizaciones públicas como a las privadas que construyan, gestionen y den servicios en las instalaciones deportivas.

El Capítulo I del Título III del Texto Refundido de la Ley de Contratos de la Administraciones Públicas en sus artículos 48, 49, 50, 51 y 52 regula todo lo relativo a las actuaciones en la contratación y en concreto a los **Pliegos de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas**. La Ley contempla tres tipos de pliegos a cumplir en el proceso de la contratación, siendo éstos:

- Los pliegos de cláusulas administrativas generales.
- Los pliegos de cláusulas administrativas particulares.
- Los pliegos de prescripciones técnicas.

Durante los últimos años cada vez es más frecuente la gestión indirecta. Este tipo de gestión se necesita del conocimiento de la metodología de la contratación de las Administraciones públicas. Por ello, el pliego de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas debe estar bien redactado. En él se debe hacer hincapié en incorporar la calidad en alguna de sus versiones y darle la importancia que debe tener la comisión de seguimiento, para la consecución de los objetivos.

Parece oportuno diferenciar por un lado el concurso de proyecto y por otro el concurso de obra, ya que existe más oportunidad para elegir el mejor proyecto. La metodología idónea sería;

1. Concurso de Proyecto
2. Concurso de Obras
3. Concurso de Suministros
4. Concurso de Gestión

**El contrato de gestión** de servicios públicos viene definido en la Ley como aquel mediante el cual las Administraciones Públicas encomiendan a una persona la gestión de un servicio público integral o en particular. La titularidad del servicio no se cede nunca, continua siendo pública, pero sí se cede la explotación del mismo.

Los plazos máximos son: cincuenta años en los contratos que comprendan la ejecución de obras y la explotación de servicio público; y veinticinco años en los contratos que comprendan la explotación de un servicio público no relacionado con la prestación de servicios sanitarios.

Para preparar el pliego de cláusulas administrativas para la gestión de una instalación deportiva y el pliego de prescripciones técnicas, entrando en criterios de gestión, existen dos cuestiones claves: los precios y los servicios ofertados. El precio está relacionado con la calidad esperada. No obstante, para poder realizar un pliego de prescripciones técnicas, el gestor debe conocer primeramente los gastos que ocasionan un servicio o una instalación deportiva para establecer la licitación.

Cuando se piensa en el cambio de la gestión directa a indirecta, uno de los grandes problemas es el personal existente en las instalaciones deportivas. En las instala-

ciones en funcionamiento referente a los recursos humanos pueden plantearse estas cuestiones:

1. Recolocación de excedentes
2. Jubilaciones anticipadas
3. Problemas sindicales

Parece conveniente que las Administraciones que opten por la fórmula de gestión indirecta y decidan recolocar a la personas, se debe hacer a otros servicios del servicio deportivos. Lógicamente en instalaciones deportivas de nueva creación este problema, no existe.

Por último, la comisión de seguimiento, debe velar por el cumplimiento de los pliegos de prescripciones técnicas, desde los programas deportivos, el plan de utilización, propuesta de precios, plan de conservación y mantenimiento, plantilla y estructura del personal, etc.

### **3. DIFERENTES ACCIONES PARA LA MEJORA DE LA BUENA GESTIÓN DEPORTIVA**

#### **3.1. La formación en el área de la gestión**

A partir de la década de los 90, la gestión deportiva es cuando comienza a profesionalizarse. La necesaria consolidación de la “gestión deportiva” como una profesión tanto en el sector público como en el privado se hace necesaria debido a los elevados conocimientos que aquellos que gestionan el deporte deben manejar; recursos humanos, contabilidad empresarial, gestión de actividades, marketing, informática y nuevas tecnologías, etc.

El sector deportivo es versátil y esta sometido a una evolución continua, por la que parece evidente que la gestión que se realice, debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen. La formación dentro de la gestión es imprescindible. No solo en puestos directivos, también en las diferentes áreas: mantenimiento, personal, nuevas tecnologías, etc. debido a que el sector deportivo es cada vez más versátil y está sometido a una evolución continua, motivo por el que, tanto el gestor como su gestión ha de ser abierta y lo más flexible para que se pueda realizar una armoniosa simbiosis entre el cambio y la respuesta.

Sin embargo, desde hace poco tiempo, es cuando realmente la gestión deportiva empieza a tener, la consideración que se merece. Esto deriva de los siguientes ámbitos:

a) Se inicia una etapa de coordinación dentro de la gestión deportiva, que hasta el momento no se había existido. Pero realmente, son las personas que están dentro de la gestión deportiva “los gestores deportivos” los que se organizan y crean asociaciones. Aparecen asociaciones de gestores deportivos en las diferentes Comunidades

Autónomas, llevando consigo el nacimiento de la Federación de Asociaciones de Gestión del Deporte Estatal.

La finalidad de estas asociaciones, es crear un foro de intercambio de experiencias, con el objetivo de conseguir la coordinación imprescindible para la evolución de la gestión deportiva en nuestro país. Se podría afirmar, que en estos momentos este tipo de foros es una forma idónea para dar a conocer la evolución de la gestión deportiva.

b) El conocimiento de lo que está sucediendo, referente a la gestión deportiva en otros países, es imprescindible para una evolución favorable. No cabe duda, que entre unos países y otros, existen diferencias en la gestión deportiva, sobre todo por el modelo deportivo utilizado en cada país y los indicadores económicos de estos.

En el año 2001, se celebró en Vitoria-Gasteiz, el 9º Congreso de la Asociación Europea para la Gestión del Deporte (EASM), centrado en el liderazgo y recursos humanos. La celebración de este congreso en nuestro país, fue un hito importante para el reconocimiento de la gestión deportiva.

La gestión deportiva en nuestro país, se encuentra en un nivel aceptable, pero quizás, se debería dar a conocerle el trabajo que se está realizando. Ello no quiere decir, que la gestión deportiva no deba realizar adaptaciones, en aspectos que hasta ahora no se consideraban importantes.

c) La formación en gestión deportiva, ha ido aumentando durante esta última década. En el momento actual, está enfocada en dos vertientes: la primera: está constituida por jornadas, cursos, seminarios y master, siendo el Master Universitario en Gestión de Organizaciones Deportivas realizado por la Federación Española de Fútbol y la Universidad de Castilla-La Mancha un referente en este tipo de formación y la segunda vertiente: pertenece a los estudios universitarios de licenciado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, Real Decreto 1670/1993, de 24 de septiembre, siendo una de las asignaturas troncales, "Planificación y gestión de la actividad física y el deporte". En algunas Facultades de Ciencias del Deporte, se imparte el itinerario de gestión. No debemos olvidar los nuevos cambios que se están acometiendo en Europa con la Declaración de Bolonia y todo lo referente a las nuevas titulaciones de grado y postgrado que afectarán favorablemente al aumento de los contenidos en el área de gestión deportiva.

Pero no cabe duda, que una de las fórmulas para conseguir la eficiencia de la gestión deportiva es el intercambio de conocimiento, en los diferentes foros: Congresos, Asociaciones, Facultades, etc., por ello las Administraciones deben apoyar para la posible coordinación de todos los elementos anteriormente numerados.

### **3.2. El I+D en la gestión pública deportiva**

En la actualidad se intenta lograr la mayor rentabilidad al menor coste posible, aunque sin olvidar que en la gestión pública hay otro tipo de valoraciones más impor-

tantes, derivadas de las obligaciones inherentes a la gestión de toda Administración pública. También se debe añadir, que además de la gestión y el control en los últimos años, se ha ido desarrollando por parte de los ciudadanos en general, una demanda cada vez mayor de información contrastada respecto al coste de la actividad de los servicios públicos. Para ello se necesita disponer de datos cada vez más complejos y comparables con patrones de medida lo más objetivos posibles.

Este tema se encuentra inmerso en la actualidad en una verdadera encrucijada. No existe la gestión deportiva económica única, sino, al contrario, la actuación municipal ha respondido fundamentalmente a factores geográficos, culturales, económicos y sociales propios de cada municipio.

El sector deportivo es cambiante y esta sometido a una evolución continua, por lo que parece evidente que con independencia del sistema de gestión utilizado, la estructura de organización debe ser lo más flexible y abierta posible para poder adaptarse adecuadamente a los cambios que se producen. La evaluación es, pues, un instrumento de medición a través de indicadores de gestión que evalúan la efectividad, y una fuente de legitimación para la acción.

Se debe centrar todo nuestro esfuerzo en conocer la realidad de los servicios deportivos municipales que van a ser gestionados y percibir que los sistemas públicos, al igual que cualquier sistema, se desarrollan a través de unos fundamentos, diferenciados tradicionalmente por la cuestión de beneficios entre lo público y lo privado.

Por primera vez, se ha publicado una resolución de 8 de junio de 2005, de la Secretaria de Estado de Universidad e Investigación, por la que se hace pública la convocatoria de ayudas para la realización de proyectos de investigación correspondientes a la acción estratégica sobre deporte y actividad física, en el marco del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación tecnológica 2004-2007 "Planes I+D". Esta se hizo pública en la orden ECI/4073/2004, de 30 de noviembre de 2004.

Las acciones estratégicas de la citada orden, incluye tres ejes de actuación:

- Instalaciones, Material y Equipamiento Deportivo
- Práctica de la Actividad Física y el Deporte
- Control del dopaje y Prevención de la salud en la Actividad Física y el Deporte

Como se puede observar una de las tres líneas estratégicas es la de instalaciones deportivas, por lo que se puede considerar que es un apoyo fuerte a la gestión deportiva y se coloca en la línea de salida en las Ciencias del Deporte. Desde bajo mi punto de vista los campos de actuación en las investigaciones sobre la gestión deportiva, deben ir relacionadas con:

- El gestor deportivo. Su ubicación homogénea y coherente en la Administración pública, debe ser objeto de posteriores estudios.
- Avanzar en el conocimiento de las estructuras deportivas, profundizando en los modelos de gestión que mejor favorezcan a las políticas deportivas eficaces, a nivel nacional y dentro de los servicios deportivos municipales.
- Elaborar indicadores y herramientas que contribuyan a la realización de una gestión deportiva de excelencia.

- Confeccionar modelos de implantación de la calidad que contribuyan a mejorar los servicios deportivos municipales. También en las diferentes instalaciones deportivas haciendo hincapié en las instalaciones acuáticas.

Si la gestión deportiva quiere tener el espacio que le corresponde en las Ciencias del Deporte, este es el momento idóneo para que los gerentes de organizaciones deportivas aporten sus conocimientos, investigando y publicando. Y después de los últimos acontecimientos de la gestión deportiva se tenga que reestructurar y normalizar la profesionalidad de la gestión basada en el conocimiento de esta área.

**Proyecto ASISGE:** Uno de los proyectos seleccionado dentro del Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica 2004-2007, ha sido el titulado “Desarrollo de un asistente en la gestión del conocimiento para la gestión integral de instalaciones deportivas (**ASISGE**)”. El desarrollo del proyecto será llevado a cabo por el IBV (Instituto de Biomecánica de Valencia), el grupo OTIO (Integración de la Tecnología de la Información en las Organizaciones) enmarcado en el DOE (Departamento de Organización de Empresas) de la Universidad Politécnica de Valencia, la Facultad de Ciencias del Deporte de la Universidad de Castilla-La Mancha, y avalando el proyecto, la Federación de Asociaciones de Gestores de Deporte. Las diferentes organizaciones que integran el proyecto no son fruto del azar, han sido cuidadosamente seleccionadas al ser un referente en cada uno de sus ámbitos.

El objetivo de esta investigación es la realización de una herramienta informática que facilite una gestión integral de una instalación deportiva bajo los parámetros de calidad, seguridad y economía. No cabe duda, de las dificultades actuales con las que se encuentran los gestores deportivos para gestionar las instalaciones deportivas. Ante esta problemática, se pretende facilitar una herramienta de trabajo que ayude a la gestión diaria para todas las instalaciones del país.

El diseño metodológico consta de ocho fases de las cuales destacamos los siguientes aspectos: la puesta en común por parte de un panel de expertos y profesionales de los distintos ámbitos relacionados con las instalaciones deportivas que definirán las especificaciones y los indicadores más importantes para el desarrollo de este instrumento.

Una vez identificadas estas especificaciones se generará un sistema informático que permita verificar y asegurar la herramienta desarrollada, adaptándola a las necesidades del sector y a las demandas de los usuarios de instalaciones, en función de su tipología. Este trabajo, está diseñado según los parámetros de calidad que se definen en los sistemas de gestión de la calidad actuales (Normas ISO y Modelo EFQM).

El trabajo de campo comenzará con una experiencia piloto en un total de diez instalaciones deportivas seleccionadas en todo el territorio nacional. Posteriormente, se validará y verificará la herramienta realizando los ajustes necesarios para distribuir las posteriormente a todas las personas interesadas y preocupadas en la gestión de instalaciones deportivas. Para ello, se realizará un plan estratégico de comunicación en todo el proceso tratando que todos los agentes que intervienen, estén perfectamente informados de cada una de las fases que se lleven a cabo a través de una página WEB.



## 7. LA GESTIÓN PRIVADA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

*Alberto Dorado Suárez*

Asesor Técnico de la Viceconsejería del Deporte de Castilla-La Mancha

### 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día nadie cuestiona la función social del deporte y la actividad física los beneficios que su práctica tiene en los estilos de vida de quienes la realizan. Se ha convertido en una actividad social con una enorme capacidad de movilización y convocatoria. Sus valores, la implantación en una cultura del ocio o su relevancia, tanto social como económica, hacen que sea un elemento importante de análisis dentro del ámbito público así como del privado.

La industria de la actividad física y el deporte supone un 1,6 % del PIB en España. Este sector se caracteriza por un mercado muy dinámico y con un importante crecimiento en los últimos años. Según los últimos datos aportados por Centro de Investigaciones Sociológicas (2005), este fenómeno se puede considerar de un gran calado social al incorporarse a los estilos de vida de los españoles, ya que los niveles de práctica deportiva de manera regular en la población española están en un 37 %.

En el intervalo de los últimos treinta años los cambios que se han producido en este sector han sido sorprendentes. Podemos afirmar que han ido teniendo lugar en varias etapas. La primera ha estado basada en garantizar la práctica de la actividad física y el deporte tratando de hacerla accesible a todos los grupos de interés. En este proceso el impulso y apoyo por parte del Estado y de las Comunidades Autónomas ha sido fundamental. Fueron capaces de crear una red de infraestructuras que ha posibilitado la práctica deportiva a todas las personas interesadas en hacerlo.

En una segunda etapa se reconoce la necesidad de realizar un esfuerzo permanente por mantener y aumentar la competitividad en el sector, su profesionalización así como intentar conseguir la consolidación de la práctica de la actividad física y el deporte en los hábitos y estilos de vida de la mayor parte de la población.

En este proceso el modelo organizativo del deporte español se ha desarrollado teniendo a los ayuntamientos democráticos como los principales impulsores de este fenómeno, apoyándose en todo momento en una importante intervención estatal y de los gobiernos autonómicos que han dotado de instalaciones deportivas y han facilitado

tado el desarrollo del tejido asociativo a través de clubes agrupados en federaciones deportivas y otras asociaciones con un carácter no solo competitivo, sino también recreativo y de ocio.

En la actualidad nos encontramos en una tercera etapa en la que las organizaciones deportivas deben atender las necesidades físicas, psicológicas y sociales demandadas por unos usuarios mucho más experimentados y exigentes. Los consumidores deportivos actuales demandan ocupar su ocio y tiempo libre con nuevas actividades, nuevas instalaciones, nuevos equipamientos, etc. y todo ello con una calidad que han de considerar razonable para seguir practicándolo de manera regular.

Esto implica la adaptación permanente a un mercado cambiante en un sector que se mueve a una notable velocidad creciente. En este escenario las organizaciones tendrán que adaptarse para evolucionar de manera satisfactoria.

Las organizaciones públicas y privadas tienen una misma meta: lograr la excelencia como organización en su ámbito de actuación. A simple vista puede parecer que ambas tratan de buscar mejoras en la calidad de sus servicios y la optimización de los recursos de que disponen para lograr una mejora continua como organización. Pero si profundizamos un poco más podremos determinar que los principios y objetivos que las rigen son sustancialmente diferentes.

La principal diferencia entre el sector público y el privado no sólo radica en el origen de sus recursos o en la forma de rentabilizar los resultados, sino también en sus finalidades. Por un lado, las organizaciones públicas tratan de llevar a cabo objetivos marcados por una visión social, mientras que las organizaciones del sector privado lo hacen basándose en la necesidad de obtener beneficios económicos.

## **2. LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL SECTOR DEPORTIVO PRIVADO**

### **2.1. La estructura y organización privada del deporte**

La organización y la estructura del modelo deportivo existente en nuestro país están referidas al conjunto de todos los elementos relacionados entre sí (instituciones, organizaciones y diferentes formas de actividad física), según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones.

El sistema actual está basado principalmente en la colaboración que desarrollan el sector público y privado para fomentar y desarrollar la práctica deportiva, siendo uno de principios generales que rige la legislación vigente en materia deportiva el siguiente: *“El ejercicio de las respectivas funciones del sector público estatal y el sector privado en el deporte se ajustará a los principios de colaboración responsable entre todos los interesados”*. Para esta necesaria colaboración nos encontramos con realidades diferentes si atendemos a la titularidad de las instalaciones deportivas.

En España el 55% de las instalaciones deportivas son gestionadas por entidades públicas, frente a un 30% que son de titularidad privada. Situación que ha provocado quejas por parte del sector privado al impedir el libre funcionamiento competitivo en el mercado deportivo. Además de los centros de carácter municipal que pertenecen a

la administración pública, existen otros muchos de carácter mixto que son propiedad de municipios pero que son explotados por empresas privadas.

La Ley 10/1990, del 15 de octubre, del Deporte regula el marco jurídico para el desarrollo del deporte en España, estableciendo las competencias, tanto en el ámbito público como en el privado, para promover y fomentar su práctica, además de regular el asociacionismo deportivo y el sector privado, en su versión más mercantil.

Según esta Ley el fenómeno deportivo, actividad libre y voluntaria, presenta varios aspectos claramente diferenciados:

- La práctica deportiva del ciudadano como actividad espontánea, desinteresada y lúdica o con fines educativos y sanitarios.
- La actividad deportiva organizada a través de estructuras asociativas.
- El espectáculo deportivo, fenómeno de masas, cada vez más profesionalizado y mercantilizado.
- Estas realidades diferentes requieren tratamientos específicos.

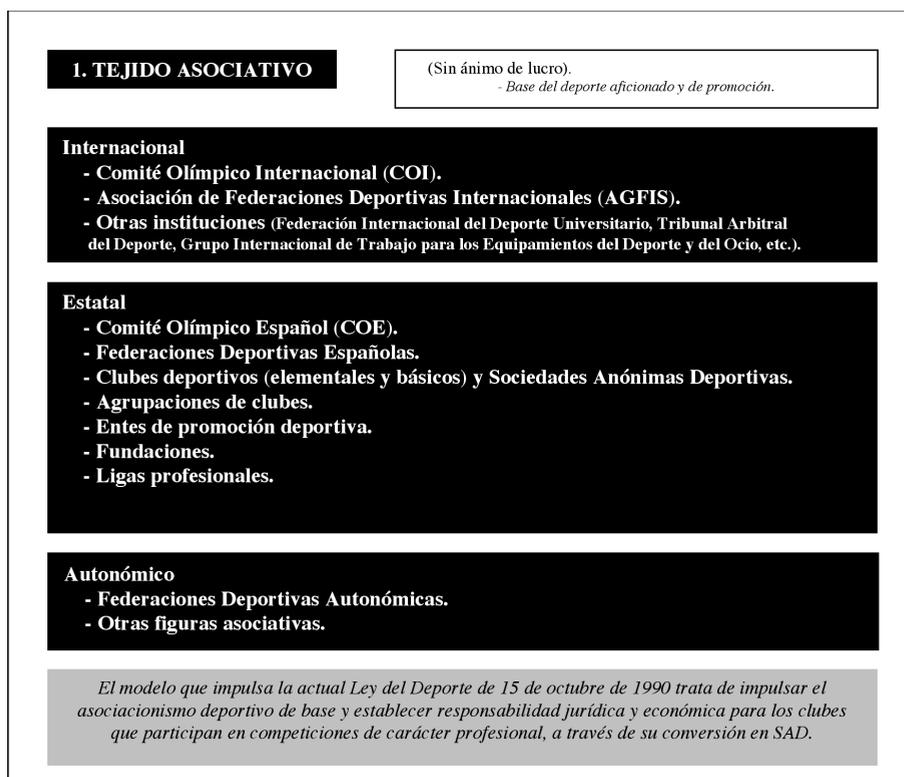
Las distintas organizaciones que conforman este sector (los grandes clubes deportivos, las federaciones, asociaciones o empresas de servicios, entre otras) se caracterizan por una necesidad común: la profesionalización en la manera de dirigir y gestionar las actuaciones de cualquier instalación o entidad, consecuencia de las constantes demandas a las que se ven sometidos el deporte y la sociedad.

Entre las organizaciones que componen el sector privado, podemos distinguir las referidas al tejido asociativo y las de tejido empresarial.

### **Tejido asociativo**

Dentro del asociacionismo deportivo que se desarrolla en nuestro país es necesario distinguir entre el asociacionismo de primer nivel, el cual hace referencia a la primera estructura asociativa en la que se organiza el deporte (los clubes deportivos, elementales y básicos, y las sociedades anónimas deportivas, SAD, y el asociacionismo de segundo nivel, de un gran valor social, en el que se incluyen las Federaciones Deportivas, de las que el Consejo Superior de Deportes tiene aprobadas 326 modalidades, las Agrupaciones de Clubes de Ámbito Estatal, los Entes de Promoción Deportiva o las Ligas Profesionales. (Figura 1)

El importante número de clubes que existen en nuestro país ha favorecido el desarrollo del asociacionismo deportivo de base, siendo elementos muy importantes para desarrollar la integración, la solidaridad o el compromiso responsable de estas entidades en una sociedad globalizada. Según Puig (2005), *“los retos para una buena gestión de clubes deportivos recaen en cada una de sus características estructurales, orientándose a conseguir un equilibrio entre satisfacer los intereses de sus miembros, la oferta que tienen disponible y la capacidad potencial económica de sus miembros”*.



*Figura 1. El tejido asociativo en la organización privada del deporte*

## Tejido empresarial

La globalización y apertura de los mercados, la profesionalización del sector y el impacto económico y social han contribuido a fomentar la participación creciente de las empresas deportivas en un mercado altamente competitivo, segmentado y con grandes oportunidades de negocio. Como indica Camps (1999,136), este mercado está regido por “empresas cuyo fin es obtener el máximo beneficio económico posible en base a la organización de un espectáculo llamado deporte”.

Los gestores de las diferentes organizaciones entienden que dicha competitividad en el sector es una variable que exige cada vez una mayor profesionalización y diferenciación por parte de las entidades deportivas.

Los dirigentes, administradores y gestores tratan de satisfacer sus intereses a través del logro de objetivos deportivos y económicos en una industria muy potente en la que es necesaria una renovación constante de estrategias para seguir creciendo.

Por otro lado, existen muchos intereses en torno al patrocinio del deporte por parte de empresas que se han especializado en identificar su imagen con grandes eventos deportivos, accesorios y ropa, instalaciones o equipamientos, derechos tele-

visivos, representación de la imagen de jugadores o marcas, etc., que generan posiciones mediáticas, movimientos financieros o nuevos yacimientos de empleo.

De esta manera, la visión estratégica del mercado, como es el ejemplo de algunos clubes de fútbol, ha logrado que coticen en bolsa o que lleguen a desarrollar modelos de gestión empresarial que han servido como referente en escuelas de negocios, en cuanto a las políticas de *merchandising* o la explotación de eventos deportivos. (Figura 2).

Siguiendo a Campos (2004), podemos afirmar que “*el modelo actual está basado en el logro, en primer lugar de objetivos deportivos, a continuación de objetivos económicos y por último de objetivos sociales. Mientras que el modelo ideal debería basarse en el logro de objetivos sociales como prioridad, y a continuación en los objetivos tanto deportivos como económicos*”.

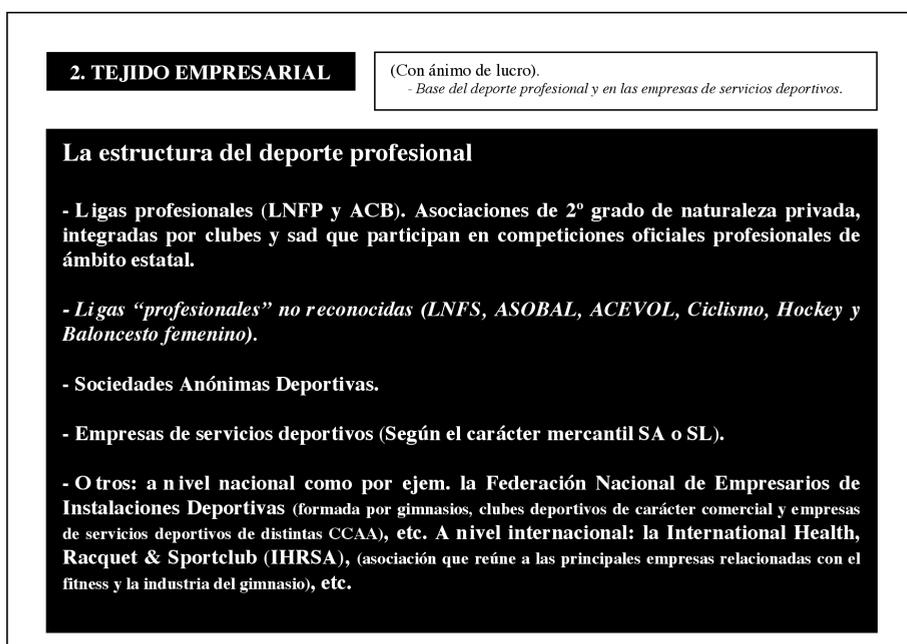


Figura 2. El tejido empresarial en la organización privada del deporte

Las empresas de servicios deportivos desarrollan un papel muy importante para lograr la satisfacción de las necesidades de la sociedad actual. La segmentación de los mercados para atender a las particularidades del sector hace que se desarrollen nuevos conceptos y fórmulas de gestión para atenderlas de manera eficaz.

Los nuevos hábitos en los estilos de vida y en el empleo del tiempo de ocio, así como el incremento en la demanda de nuevas prácticas deportivas (pilates, bodyboard, rafting, capoeira, yoga, tai chi, watsu, gym acuático, etc.) y la evolución constante de la oferta, tanto en cantidad como en calidad, han descubierto un atracti-

vo mercado que ha provocado un desarrollo de centros y grandes superficies, o macrogimnasios, para la práctica deportiva.

Su organización en muchos casos no sólo tiene como función la práctica del deporte, sino que en ocasiones está más relacionada con el bienestar mental o el culto al cuerpo, con tratamientos corporales, de antienvjecimiento, de cosmética, etc. Se comienzan a diseñar instalaciones deportivas pensadas para conseguir relajación y bienestar físico y personal, orientadas a personas a las que les gusta practicar deporte, pero que se encuentran sin tiempo y a veces sin medios para realizarlo.

En torno al binomio ocio-deporte en el mercado español ha proliferado la aparición de un gran número de gimnasios (con una tasa de crecimiento anual de un 9% entre los años 2001 y 2005, según el estudio de DBK, 2005), existiendo en la actualidad más de 8.000 centros en nuestro país.

Las cadenas de gimnasios de grandes dimensiones son el principal referente en este sector, concentrando aproximadamente un 40% de los gimnasios y centros de fitness. Este mercado en nuestro país constituye la cuarta industria más importante de Europa, después de Reino Unido, Alemania e Italia.

Cadenas internacionales como Holmes Place, Fitness First, Sport Helath Fitness, L.A. Fitness, Virgen Active, O2, etc., o cadenas locales como DIR Fitness, etc, destacan por realizar una oferta muy amplia y variada, de manera que los clientes pueden acudir a estos establecimientos (como si de centros comerciales se tratara), encontrando en sus instalaciones todo lo necesario para practicar cualquier tipo de deporte de una manera controlada y adecuada a sus características. Son centros con apoyo de grandes inversores, normalmente ubicados en grandes ciudades, en los que la gestión se ha profesionalizado y se emplean sistemas operativos muy eficientes.

Otra forma de desarrollar este mercado ha sido el aprovechamiento de espacios lúdico-deportivos en entornos urbanos (balnearios urbanos) o de espacios habilitados para la práctica del deporte como complemento a centros comerciales. En otros casos, aportando valor añadido a hoteles (en los que además del gimnasio están equipados con diferentes espacios, como piscina, circuitos termales de spa o zona wellness) o especializándose tiendas comerciales (Ej. Decathlon, Intersport, Correcorre, etc.), en las que no sólo existen prendas deportivas, calzado, etc. sino que también disponen de distintos complementos, como gafas, relojes, etc.

Con este fenómeno han proliferado diferentes ámbitos de negocio a nivel social (referidos a la salud, a la cultura o al empleo del ocio) y a nivel económico (a través del consumo directo, indirecto o como vehículo de promoción comercial de otros productos). (Figura 3).

El tejido empresarial que ha desarrollado la industria del deporte en nuestro país se puede resumir en los siguientes ámbitos de actuación por parte de empresas y centros de servicios deportivos:

<b>EMPRESAS Y CENTROS DE SERVICIOS DEPORTIVOS</b>	
<b>Espectáculos deportivos</b>	<i>Diseño, organización y gestión de eventos deportivos (oficiales y no oficiales, exhibiciones deportivas, grandes manifestaciones deportivas, etc).</i>
<b>Turismo activo</b>	<i>Diseño, organización y gestión de actividades o programas deportivo-turísticos (deportes alternativos, deportes en el medio natural, etc).</i>
<b>Recreación y ocio</b>	<i>Promoción de deporte para todos, etc.</i>
<b>Educación</b>	<i>Escuelas deportivas, programas deportivos en Centros Educativos, etc.</i>
<b>Salud</b>	<i>Centros de Spa, Wellness, Programas de prevención y rehabilitación, tercera edad, natación para bebés, etc.</i>
<b>Formación</b>	<i>Centros de formación deportiva</i>
<b>Actividad Física</b>	<i>Gimnasios, Centros de Fitness, etc.</i>
<b>Asesoramiento</b>	<i>Empresas de gestión, Consultorías deportivas, etc.</i>
<b>Publicidad</b>	<i>Patrocinio deportivo, derechos de imagen, campañas publicitarias, etc.</i>
<b>Equipamiento deportivo</b>	<i>Empresas de fabricación, distribución, comercialización, etc. de material y equipamiento deportivo.</i>
<b>Instalaciones deportivas</b>	<i>Asesoramiento, diseño, construcción, explotación, etc. de instalaciones deportivas.</i>
<b>Comunicación</b>	<i>Diseño, desarrollo y asesoramiento de programas de comunicación deportiva.</i>
<b>Otros</b>	<i>Nuevas actividades comerciales como empresa.</i>

*Figura 3. Ámbitos de actuación para las empresas de servicios deportivos (Adaptación de Montes (1999,337)).*

En el sector privado, a diferencia del sector público, existe una posibilidad de elegir el mercado o el ámbito de negocio en el que se desarrollará la entidad. El nivel de inversión y negocio futuro en el sector difiere mucho de unas organizaciones a otras, por lo que la forma de asignar los recursos, las necesidades de expansión o la forma de atender a los clientes son algunas de las variables que condicionan su desarrollo.

## **2.2. La industria del deporte**

Una economía de servicios, como es la del sector deportivo, exige nuevos desafíos para poder afrontar los cambios que afectan a su gestión. La necesidad de lograr organizaciones ágiles, disponer de un liderazgo eficaz, así como poder implantar las estrategias corporativas a través de las personas, son algunos de los principales retos

que pueden ayudar a lograr el éxito deportivo y empresarial. La posibilidad de cubrir necesidades sociales insatisfechas, de penetrar en mercados incompletos o de prestar de manera localizada la oferta, muestra un importante potencial para desarrollar modelos de negocio.

El sector deportivo, joven y en pleno crecimiento profesional, se ha convertido en una importante industria que trata de aprender de otros ámbitos más desarrollados para lograr mejorar su potencial. Los principales problemas con los que se encuentra son la inestabilidad existente por parte de los usuarios y la enorme competitividad que se da al estar en pleno auge. Motivos que hacen que el valor añadido en la prestación de los servicios y la calidad con que se ofrece sean elementos clave a tener en cuenta.

Las recomendaciones desde distintos ámbitos para luchar contra la obesidad y el sedentarismo han facilitado el desarrollo de una industria con enormes posibilidades para mejorar esta situación a través de la práctica de la actividad física y el deporte (en nuestro país existe una tasa del 38% de sobrepeso y un 50% de sedentarismo).

Es un mercado que demanda nuevas exigencias y habilidades por parte de los profesionales. Las organizaciones necesitan trabajadores polivalentes, innovadores, creativos, comprometidos y preocupados por dar un servicio excelente a la población.

### **2.3. La situación actual en el sector privado: nuevas demandas de nuevos clientes**

Las preferencias en las demandas de los clientes han ido evolucionando con los cambios de la sociedad. La búsqueda de soluciones para lograr mejorar su estado de bienestar y su calidad de vida ha permitido adquirir una mayor cultura del ejercicio físico, si bien cada vez está más unido a lograr un equilibrio también emocional, tratando de alcanzarlo a través de la salud. De ahí que la tendencia en la oferta que se hace desde las organizaciones se oriente principalmente hacia la promoción de la práctica de la actividad física y el deporte como medio para mejorar el bienestar físico y la salud en todas las edades.

Los centros deportivos ofrecen alternativas para que los usuarios empleen su tiempo de ocio con actividades novedosas y se fomenten las relaciones sociales (existe una gran demanda en todos los tramos de población en cuanto a las clases colectivas o con actividades complementarias como excursiones o torneos). En vez de realizar la práctica deportiva de manera individualizada motivada por el logro de rendimiento, a través de la musculación o del desarrollo de rutinas con el único objetivo de ponerse en forma, la oferta actual trata de proponer nuevas alternativas que combinen el ejercicio físico con entretenimiento y relajación, con un enfoque hacia la salud.

## **3. RETOS Y PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO**

La competencia en el sector deportivo es cada vez más exigente. Las organizaciones deportivas no sólo deben plantearse tener más clientes de cualquier manera para obtener los mayores beneficios, también habrán de cuestionarse los principios de

su existencia, sus posibilidades de progreso y un compromiso responsable acorde con las necesidades de una sociedad moderna.

La situación inestable a la que está sometido el sector produce nuevos escenarios que exigen diferentes formas y modelos de gestión. Lo que ahora da resultados puede que en un futuro no funcione y el crecimiento como organización se tenga que buscar con otras fórmulas de trabajo. El desarrollo y los grandes resultados en una entidad deportiva rara vez son fruto de la casualidad. No existen fórmulas milagrosas, pero sí estrategias fáciles de aplicar y de llevar a cabo para actuar de manera preventiva anticipándose a las demandas.

### **3.1. Los valores para el éxito en las organizaciones deportivas**

- Organizaciones flexibles

La tendencia debe ser lograr organizaciones más ágiles, más descentralizadas y cercanas a los clientes. Esto supone simplificar las líneas de mando, tratando de hacer redes más horizontales. Implica además un nuevo estilo de gestión en el que se fomenten nuevas capacidades para el trabajo en equipo. Una organización es la suma del trabajo de su equipo en los diferentes niveles y del compromiso que tiene con sus objetivos. El esfuerzo realizado de manera compartida se convierte en una estrategia muy poderosa para que todos se comprometan para conseguir un mismo objetivo. Es la principal razón por la que resulta tan difícil lograr que el todo supere a la suma de las partes.

Es evidente que en una organización el equipo humano está compuesto por un grupo de personas, pero no lo es tanto que este grupo sea capaz de formar un verdadero equipo de trabajo en el que el conocimiento y las habilidades individuales al interactuar con el resto sirvan para mejorar el resultado colectivo.

Existe la necesidad de encontrar nuevos planteamientos a través de una organización del trabajo, mejorando el potencial de la entidad mediante el desarrollo de competencias por parte de sus trabajadores. Es necesario un cambio fundamental en los procesos, en la organización, en las relaciones con los clientes y en otros terrenos. Un aspecto importante para lograr organizaciones flexibles se basa en la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), como fórmula para lograr la mejora continua como entidad. Cualquier organización deportiva debería incorporar a su gestión los correspondientes estudios de mercado que le muestren y faciliten las maneras de ser competitivos y satisfacer las demandas del sector.

Las organizaciones flexibles que sean capaces de analizar los cambios estarán en disposición de “hacer las cosas de otra manera”, lo cual contribuirá a desarrollar ventajas competitivas, asegurar mejores resultados o diferenciarse.

- Desarrollo de una estrategia de recursos humanos

En el sector de los servicios se trabaja con y para las personas. Esta situación le concede una importancia trascendental al trato personal. Por este motivo, es

importante que cualquier organización sea capaz de elaborar un plan de detección de necesidades formativas para mejorar. Las necesidades van por delante, por lo que será necesario elaborar planes de formación interna “a la carta” para poder reaccionar y desarrollar el capital humano de la entidad.

La polivalencia y el desarrollo continuo de las competencias son elementos de enorme importancia estratégica, ya que son condiciones básicas para lograr la flexibilidad y asegurar la adaptabilidad. La gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental aquí, en el que la suma de sinergias por parte de todos agentes y departamentos implicados (dirección, equipo gestor, personal de mantenimiento, de administración, los profesores o monitores, etc.) debe ser el método para seguir avanzando.

La paradoja es que cuanto más una se necesita el cambio en una organización, menos preparada y equipada está para llevarlo a cabo. Por lo tanto, si queremos llevar a término el cambio, tienen que prepararse los que no estén preparados. Según estudios realizados, las compañías que invierten en talento dentro de sus organizaciones son las más rentables y las que menos rotación de personal experimentan.

Las organizaciones deportivas que intenten lograr estructuras estables deben hacerlo basándose en personal altamente cualificado que sea capaz de gestionar los recursos disponibles, la prestación del servicio y relacionarse con los clientes de manera eficaz. Prepararse de cara al futuro exige hacerlo con una actitud de formarse continuamente (lo que en algunos casos supondrá realizar un esfuerzo por desaprender lo aprendido), con el fin de prepararse para la utilización de nuevos sistemas de gestión y el uso de herramientas que faciliten la adaptación al sector deportivo.

- Elaboración de un plan de comunicación

Comunicar los objetivos, actuaciones y avances en la gestión constituyen una estrategia clave para cualquier entidad deportiva. Esta estrategia consiste en comunicar las actuaciones realizadas tanto a nivel interno como externo del funcionamiento de la organización, de las actividades y de los resultados que se vayan obteniendo.

Con un adecuado plan de comunicación se debe dar a conocer la oferta de servicios deportivos, se debe hacer valorar esta oferta por los clientes y se debe lograr un posicionamiento como organización. Esta gestión de la imagen corporativa a todos los niveles será el resultado de una buena gestión de la comunicación y generará un valor como entidad, un activo intangible que permitirá desarrollar el modelo de negocio planteado.

Los defectos que se produzcan en la estrategia de comunicación que se desarrolle tendrán unas consecuencias muy negativas para la gestión a todos los niveles, ya que la comunicación interna supone el 90% de los principales problemas que se ocasionan en las organizaciones. Por este motivo, hay que gestionar de manera eficaz la comunicación.

Un importante valor para que los procesos diseñados se desarrollen de acuerdo a lo previsto se basa en establecer unos mecanismos de comunicación fluidos, tanto interna como externamente. Si los empleados no disponen de suficiente información, difícilmente podrán hacer bien su trabajo. Del mismo modo, si la información que se

proyecta hacia el exterior es deficitaria, la forma de percibir la entidad también lo será. Un sistema de comunicación efectivo dificulta las posibles situaciones de incertidumbre, ya que tal como afirma Seriéyx (1991), *“cualquier organización, sin una estrategia de comunicación, es víctima del rumor”*.

- Desarrollo de las nuevas tecnologías

En la era de la información aprovecharse de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías constituye una de las claves para lograr un liderazgo como organización en el sector.

Invertir en los avances tecnológicos que existen en el mercado permite disponer de enormes ventajas para la entidad y múltiples prestaciones para los destinatarios finales, los clientes.

Una gestión adecuada de las nuevas tecnologías facilitará a las entidades deportivas identificar más fácilmente las oportunidades de negocio, lograr una gestión más eficaz (en la asignación de recursos, la reducción de costes, mayor rapidez de respuesta, etc.), o conseguir un trato más individualizado y personalizado con los clientes. Una estrategia que se apoye en la tecnología permite a las organizaciones disponer de un valor diferencial en la prestación de servicios.

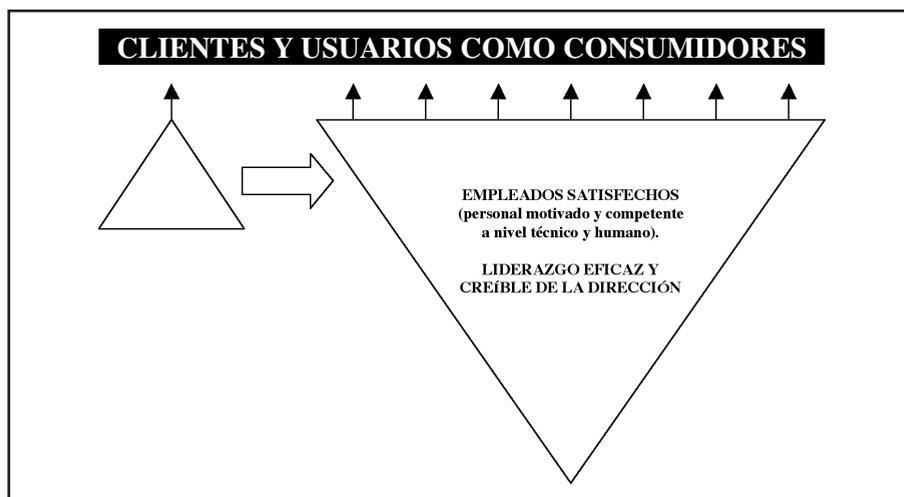
La tecnología puede contribuir a la investigación del mercado o a la sistematización de los procesos y métodos de trabajo, mejorando así su eficacia, al empleo de los recursos o a ampliar los canales de información, internos y externos. En definitiva, su uso supone un importante apoyo para la gestión y puede aportar grandes ventajas frente a otras entidades.

- Orientar la gestión bajo la perspectiva del cliente

El rendimiento, la adecuación y la calidad del servicio prestado son valorados en último término por los usuarios. Es decir, cuando los clientes utilizan un servicio deportivo se convierten en los agentes más relevantes para evaluar su eficiencia y eficacia y, sin embargo, en muchas ocasiones no se tiene en cuenta esta opinión. Si consideramos a los clientes como los jueces finales de la calidad del servicio que se presta, parece lógico que ellos y su satisfacción se conviertan en el principal objetivo estratégico de cualquier organización deportiva.

En este sentido, la creación de valor en una organización deportiva se produce a través de la calidad. Los usuarios son cada vez más exigentes. Demandan no sólo tener acceso a algún tipo de actividad física y deportiva, sino que la prestación por parte de las organizaciones se desarrolle de una manera eficaz y que desde el punto de vista del usuario se traduzca en un servicio de calidad.

Ello ha provocado que para el logro de mayor rentabilidad y éxito en el mercado la pirámide en la estructura de organización que se desarrollaba con el modelo tradicional se tenga que invertir.



*Figura 4. Cambio en las estructuras organizativas para atender a los clientes*

Esto requiere un nuevo concepto de gestión, lo cual implica un cambio cultural en las organizaciones deportivas. Exige revisar las relaciones y los contactos con los clientes bajo los parámetros de la calidad y la excelencia en la gestión que se desarrolla.

La gestión del deporte desde la perspectiva de la calidad se plantea como el camino que permitirá a una organización avanzar hacia la excelencia de manera sostenible. En la actualidad su aplicación constituye un reto que requiere el compromiso de todos, pero en el futuro será un argumento fundamental que establecerá la diferencia entre las organizaciones excelentes y las mediocres.

El proceso de prestación de un servicio se debe centrar en el cliente y se verá alimentado por una gestión de calidad. Sin embargo, sólo prosperará basándose en el compromiso y la competencia de todos los miembros de la organización, que han aprendido a contemplar con sentido crítico lo que no funcionó en el pasado y lo que pueden funcionar en el futuro.

Las demandas de los clientes no son las mismas, por lo que tratar a todos por igual perjudicaría a los buenos clientes y beneficiaría a otros peores. Es muy importante tratar de atenderlos de una manera personalizada en función de sus verdaderos intereses. Se debe hacer un esfuerzo por adaptar el servicio a cada cliente y no al revés. La posibilidad de hacer un plan específico para cada cliente, realizando un estudio detallado de sus necesidades debe ser un reto para cualquier organización en este sector.

Es importante lograr una diferenciación en el mercado para tener éxito. Aspectos como el emplazamiento del centro, no entrar en la batalla de precios y distinguirse como entidad teniendo como elemento diferenciador la calidad del servicio serán algunas de las claves a tener en cuenta.

Otro aspecto importante se basa en tratar de lograr conexiones y vínculos emocionales con los clientes a través del desarrollo humano, tecnológico y de la calidad de los servicios prestados. No debemos olvidar que muchas personas toman sus decisiones movidas por las emociones y después buscan una justificación racional a las mismas. Debemos ser conscientes de que lo que realmente ofrecemos al prestar un servicio es la creación de una serie de emociones. La satisfacción o insatisfacción del cliente estará en función de esas emociones o del recuerdo que quede de ellas. La relación que suponga un vínculo emocional con la organización y con sus trabajadores es una de las claves para que repita o no su presencia en la entidad nuevamente.

#### **4. CONCLUSIONES**

Las organizaciones que sean capaces de manejar de manera eficaz y eficiente las situaciones de incertidumbre podrán disfrutar de una posición privilegiada para comprender las necesidades y demandas de los clientes, saber qué necesitan los trabajadores de su entidad, conocer hacia dónde avanza el sector o prever cómo actuará la competencia, entre otras muchas cosas. El conocimiento de dichas situaciones hará que les resulte más fácil buscar un equilibrio razonable para ajustar la oferta a la demanda.

Crear valor añadido a los servicios prestados y ofrecer la calidad demandada de manera sostenible, son elementos fundamentales en un entorno competitivo para el logro de la fidelización de los clientes y su posterior retención en la organización.

Posicionar a la organización deportiva para que alcance una ventaja competitiva sustentable necesita una diferenciación. Para hacer las cosas de manera diferente es necesario incorporar nuevas estrategias a la gestión. Una estrategia genérica no permitirá diferenciarse del resto, para ello debe ser innovadora, creativa y justificada en una profunda reflexión.

La transformación de la organización hacia la mejora continua la deben hacer sus trabajadores, el principal activo con el que cuentan. En la actualidad los servicios de muchas organizaciones son similares y son los empleados los que establecen las diferencias. Lograr que exista credibilidad y que estén implicados en desarrollar nuevas formas de gestión para mejorar exige grandes dosis de motivación, de comunicación y, sobre todo, trabajar en un clima de confianza. Ello hace que sea necesario un compromiso real de la dirección, capaz de implicar a todos los estamentos de la entidad deportiva para que se perciban dichas formas de gestión como necesarias y útiles. Es la forma de que se acepte y se impulse.

Un desafío básico para la gestión del sector privado del deporte parece ser la adaptación al concepto de bienestar de los usuarios, lo que obliga a ir renovando la oferta e ir ampliando las actividades en un sector en el que las motivaciones para realizar la práctica deportiva va cambiando constantemente.

Las tendencias en la gestión se rigen por el comportamiento de los clientes, por lo que cada organización deberá adaptarse a ellos. La definición de los planes de negocio parte de una premisa básica: la necesidad de lograr una calidad total en los

productos y servicios que se ofrecen y conseguir que los clientes los valoren positivamente.

En el intento por desarrollar una gestión eficaz para buscar soluciones y resolver problemas nos encontramos con que no existe “un modelo único para el éxito”. Existe una gama amplia de posibles opciones para desarrollar los procesos organizativos y la gestión de recursos humanos, así como para ampliar las relaciones mutuamente beneficiosas con los clientes, proveedores, interlocutores sociales y otras partes interesadas. Esto permite en un entorno cambiante, como es el sector deportivo, conocer las variaciones en las actitudes y expectativas de los clientes, disponiendo así de una de las claves para poder anticiparse a sus necesidades y satisfacerlas de manera razonable.

**CUARTA PARTE:**  
**CÓMO SE VEN LOS RESULTADOS**



## 8. REALIZACIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS

*Eduardo Blanco Pereira*  
*Vicente Gambau Pinasa*  
Universidad de A Coruña

### 1. INTRODUCCIÓN

Si hablamos de gestión deportiva en sentido estricto, el producto que se elabora no es un bien tangible, sino un servicio constituido, principalmente, por la actividad física o deportiva que se oferta. Se puede definir la gestión deportiva como *el proceso de acciones y tareas realizadas con personas y recursos, para alcanzar las metas establecidas por cada una de las organizaciones que conforman la estructura del Sistema Deportivo*. Esta concepción se fundamenta en que la gestión deportiva está vinculada, ineludiblemente, a la entidad donde se aplica, lo que significa que no tiene un carácter homogéneo y, aún compartiendo principios comunes independientemente de su ámbito, existen aspectos diferenciales según el sector.

Para que el esfuerzo de cada individuo que forma parte de una organización, sea eficaz y eficiente, deberá saber cual es su tarea. Por ello es ineludible la planificación mediante la que se determina los objetivos a lograr y qué actividades y tareas son necesarias para alcanzarlos y qué estructuras organizativas se requieren para la coordinación del esfuerzo de todos y cada uno de los que forman parte de la organización. Las empresas y organizaciones, sean con o sin ánimo de lucro, son conscientes, cada vez más, de lo importante que es planificar para obtener la excelencia, al permitir reducir el riesgo y aprovechar las oportunidades.

La planificación supone un proceso complejo que pretende evitar que la improvisación se convierta en norma y que el funcionamiento de una organización no dependa del azar, mediante unos objetivos y estrategias establecidos previamente, que deban sustentarse, necesariamente, en proyectos.

### 2. EL PROYECTO DEPORTIVO

#### 2.1. Concepto de proyecto deportivo

Las organizaciones realizan trabajos con el fin de lograr un conjunto de objetivos. Por lo general, los trabajos se clasifican en proyectos y operaciones, aunque

en algunos casos estos se superponen. Pueden compartir varias de las siguientes características:

- Realizados por personas.
- Restringidos por la limitación de los recursos.
- Planificados, ejecutados y controlados.

Los proyectos y las operaciones difieren primordialmente en que las operaciones son continuas y repetitivas, mientras que los proyectos son temporales y únicos.

Los proyectos son una forma de organizar actividades que no pueden ser tratadas dentro de los límites operativos normales de la organización. Los proyectos se utilizan a menudo como un medio para lograr planes estratégicos de la organización.

Todas las actividades de una organización deportiva pueden articularse a través de una cartera de proyectos que conforman su plan anual y que están intrínsecamente relacionados con el plan estratégico de la organización.

La organización por proyectos se basa en “un equipo de proyecto”, con un responsable. Cada persona puede abordar más de un proyecto y las decisiones se toman en los equipos de proyecto más que en los departamentos funcionales.

Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.

Por lo tanto, un proyecto es una actividad humana compleja dirigida inicialmente a alcanzar unos objetivos precisos según un calendario establecido. Para ello se debe disponer de unos recursos específicos (económicos, materiales y humanos), que suelen ser limitados, a los que hay que añadir la información existente y los sistemas y técnicas de gestión conocidos. (Lostado y González, 2003)

## 2.2. Características básicas

En este sentido, un proyecto deportivo debe reunir las características siguientes:

- a) **Definido**, para que no se confundan los objetivos, con las tareas, con las acciones o con los medios utilizados.
- b) **Cuantificado**, pues aún cuando puede haber situaciones en que no resulta fácil o no se puede cuantificar, es preciso concretizarlo para poder realizar un control riguroso respecto de su consecución.
- c) **Temporal**, en el sentido de establecer cuando quiere alcanzarse el objetivo previsto.
- d) **Posible**, es decir, que sea realizable.
- e) **Ambicioso**, entendiendo que con ello se pretende dar un paso más, sin planear lo ilusorio.
- f) **Asignado**, porque es importante que siempre haya un responsable y sólo uno, a quién se le puedan pedir cuentas y resultados.
- g) **Acordado**, en cuanto que debe ser un proyecto asumido por la organización y aceptado por la persona asignada para su ejecución.

- h) **Evaluable**, para lo que tendrá que establecerse previamente un indicador o parámetro de control para cada objetivo que nos permita conocer el grado de cumplimiento.
- i) **Único**, un proyecto puede tener como objetivo prestar un servicio, crear un producto o presentar un documento como resultado, todos ellos singulares.
- j) **Gradual**, significa que su elaboración se realiza paso a paso, y que se hace más explícito y detallado a medida que se avanza.
- k) **Integrado**, pues salvo que se trate de un proyecto puntual y aislado, tiene que contribuir a los objetivos generales de la organización que están interrelacionados y subordinados unos respecto a otros.

### **2.3. Clases de proyectos deportivos**

El deporte es heterogéneo en sí mismo y en las diferentes realidades que se manifiesta, de ahí que los proyectos deportivos son diversos, también, porque responden a cualquiera de los supuestos que se pueden generar en el marco del sistema deportivo.

En el caso de un proyecto o actividad deportiva, ésta puede responder, fundamentalmente, a un espectáculo deportivo, una actividad o competición de rendimiento o una de participación, sin obviar otras actividades singulares como pueden ser, entre otras, las siguientes:

- Proyectos de actividad deportiva y recreación en hoteles
- Proyectos deportivos de turismo rural
- Proyectos de actividad física en balnearios
- Proyectos de actividad deportiva en campamentos y albergues
- Proyectos de tecnificación deportiva
- Proyectos de actividad física en Residencias o Centros de la Tercera Edad

Respecto a los proyectos vinculados al espacio donde se desarrolla la actividad deportiva, se debe tener presente, en primer lugar, su titularidad pública o privada. A esto debe añadirse la heterogeneidad de estas infraestructuras que pueden agruparse, básicamente, en los términos siguientes:

- Instalaciones al aire libre (pistas de atletismo, campos de fútbol, pistas de patinaje, campos de golf, pistas de piragüismo, etc.)
- Instalaciones cubiertas convencionales (polideportivo, frontón, gimnasios, etcétera)
- Parques acuáticos y piscinas
- Pabellones multiusos
- Estaciones de montaña
- Puertos deportivos
- Circuitos de velocidad
- Otras instalaciones singulares

Los proyectos elaborados en dependencia de las organizaciones que conforman el sistema deportivo, podrán referirse, a título enunciativo, a las siguientes:

Sector público:

- Organismos autónomos locales
- Sociedades o empresas (de capital público o mixtas)
- Servicios universitarios

Sector privado mercantil:

- Gimnasios y Grandes Complejos Deportivos
- Empresas de servicios deportivos
- Sociedades anónimas deportivas

Sector privado no lucrativo:

- Clubes deportivos
- Federaciones deportivas
- Otras figuras asociativas de segundo grado (Agrupaciones de clubes y Entes de promoción deportiva)
- Fundaciones deportivas

Queda claro que no existe una única tipología de proyectos. A esta propuesta de clasificación de proyectos según el tipo de actividad, de instalación o de entidad promotora, se puede añadir nuevas categorizaciones como las que propone (Lostado, 2004), basadas en el tamaño, duración, objeto, modelo de gestión, tipo de efecto sobre el entorno, grado de dificultad, su tangibilidad, etc.

### **3. LA DIRECCIÓN DE PROYECTOS DEPORTIVOS**

En el sector deportivo, la Dirección de Proyectos ha sido una dedicación accidental, muchos profesionales han trabajado como Directores de Proyecto sin haber podido prepararse para ello. Al mismo tiempo la literatura de gestión deportiva se ha decantado más hacia la organización de acontecimientos deportivos que a la realización de proyectos. En los programas formativos en gestión deportiva se incluye frecuentemente contenidos relacionados a la dirección de proyectos pero sin un sistema de gestión de proyectos que relacione las herramientas, técnicas, metodologías, recursos y procedimientos utilizados para gestionar un proyecto.

En otros ámbitos, y desde finales de los años 60, practicantes del Project Management de USA crearon el *Instituto de Dirección de Proyectos* (Project Management Institute –PMI-) y comenzaron a recopilar un cuerpo de conocimiento. A finales de los años 80 surge la Certificación Profesional del Director de Proyectos (Project Manager) y el PMI crea su certificado PMP (Project Management Professional). Diez

años más tarde, la *Asociación Internacional de Directores de Proyecto* –IPMA- define su Certificado de Competencia de varios niveles. En España ya se están abriendo “secciones” de PMI y de IPMA como la Asociación Española de Ingeniería de proyectos –AEIPRO-.

En el año 1997 la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization), conocida como ISO, publicó la norma ISO 10006:1997, titulándola “Gestión de la Calidad – Directrices para la calidad en la gestión de proyectos”, (en España UNE 66904-6:2000). Su objeto es servir de guía en aspectos relativos a elementos, conceptos y prácticas de sistemas de calidad que pueden implementarse en la gestión de proyectos o que pueden mejorar la calidad de la gestión de proyectos. La norma pretende estandarizar la forma de gestionar todo tipo de proyectos y cubre un espectro muy amplio de proyectos, en magnitud, intensidad y especialización, pero no existe todavía ninguna adaptación al sector deportivo.

Otro documento base para la dirección de proyectos en lengua española es la Guía del PMBOK® que consiste en una *Guía de los Fundamentos de Dirección de Proyectos*. Tercera edición y corresponde a la Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004.

Se trata de herramientas de gran utilidad que permiten universalizar la terminología empleada, al mismo tiempo que permiten el seguimiento sistemático de la calidad documental y de la correcta estructura y adecuación del Proyecto.

La dirección de proyectos es una técnica organizativa basada en la COORDINACIÓN de recursos con destino a conseguir un determinado fin. Se aplica en “organizaciones efímeras en el tiempo” que necesitan EFICIENCIA en control de plazos, calidades y recursos, y se basa en la PLANIFICACIÓN técnica, temporal y económica de las actividades y tareas que, vinculadas entre si, son necesarias para el éxito del proyecto.

La dirección de proyectos implica comprender y utilizar los conocimientos y las habilidades de cinco áreas de experiencia:

1. Fundamentos de la Dirección de Proyectos,
2. Conocimientos, las normas y regulaciones del área de aplicación,
3. Comprensión del entorno del proyecto,
4. Conocimientos y habilidades de dirección general
5. Habilidades interpersonales.

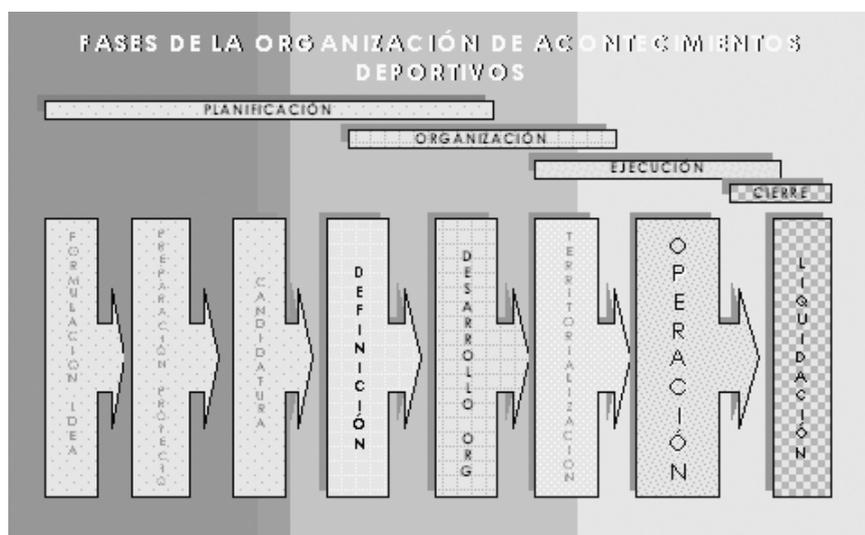
Independientemente de la falta de adecuación de las normas al sector deportivo, no se debe olvidar que “*el equipo de dirección del proyecto es responsable de determinar lo que es apropiado para cada proyecto determinado*”.

### **3.1. El entorno de la dirección de proyectos deportivos**

El equipo de dirección de proyecto debe entender perfectamente el contexto en el que se desarrolla el proyecto deportivo. Para ello debe poder seleccionar las fases del ciclo de vida del proyecto, identificar los interesados en el proyecto (“*stakeholders*”), y conocer las influencias de la organización.

- a) Un proyecto es un proceso que se subdivide en muchos subprocesos interdependientes. Para facilitar la gestión, los responsables pueden agrupar estos subprocesos en fases. El conjunto de estas fases se denomina ciclo de vida del proyecto. Este agrupamiento en fases supone un medio coherente de supervisar la consecución de objetivos, aunque pueda producirse un solapamiento significativo de las fases en el ciclo de vida del proyecto.

En el caso de la organización de acontecimientos deportivos, y siguiendo la propuesta de Manuel y Gambaú (1997), se podría secuenciar la realización de un proyecto deportivo en una fase inicial de constitución y alcance, una fase intermedia de planificación y ejecución, y una fase final de cierre, todo ello bajo el necesario seguimiento y control de cada fase.



*Figura 5. Fases de la organización de acontecimientos deportivos*

- b) Para la correcta realización de cualquier proyecto deportivo, se debe entender claramente las necesidades del cliente y del resto de colectivos implicados. La satisfacción de sus necesidades expresadas e implícitas es determinante para el éxito del proyecto. Además, se debe establecer canales de comunicación y obtener información de todas las partes interesadas a lo largo de todo el proyecto, incluso para resolver cualquier conflicto que pueda surgir.

Los interesados en el proyecto o “*stakeholder*” son personas y organizaciones que participan de forma activa en el proyecto o cuyos intereses pueden verse afectados como resultado de la ejecución del proyecto o de su conclusión. También puede influir sobre los objetivos y resultados del proyecto.

Heinemann (2006), propone distinguir a los “stakeholder” de los “shareholder”. Estos últimos son personas u organizaciones que tienen derechos de propiedad en una empresa y disponen de derechos directamente estipulados en el contrato.

Los interesados en el proyecto pueden influir de manera positiva o negativa en el proyecto. El ignorar por parte del equipo de proyecto a los interesados de influencia negativa puede poner en riesgo el éxito del proyecto.

La identificación de interesados puede resultar difícil, pero aún puede serlo más el gestionar las diferentes expectativas de los interesados con objetivos muy diferen-

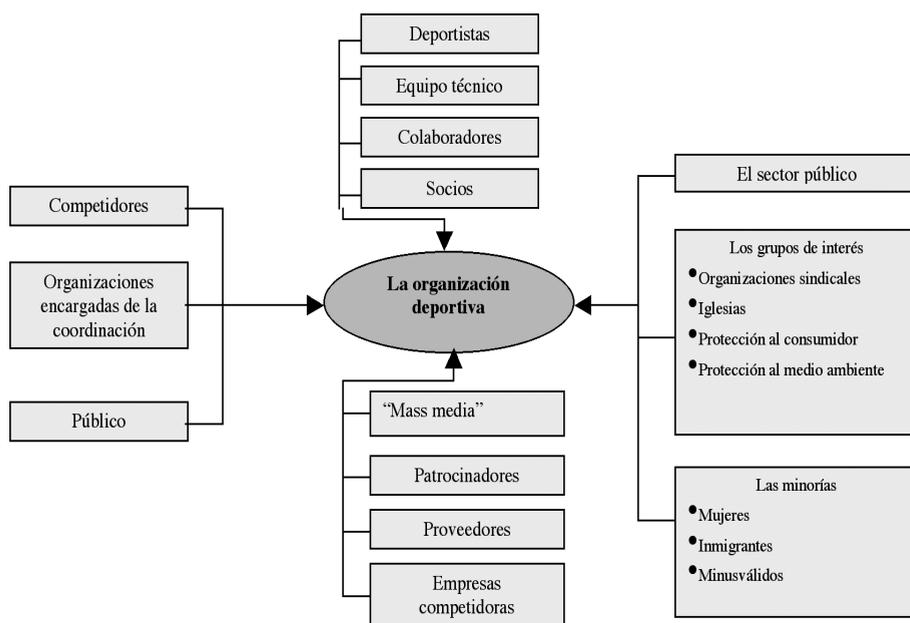


Figura 6 . La organización deportiva

tes o contradictorios. A modo de ejemplo, a continuación se expone un esquema con las diferentes tipologías de interesados de una organización deportiva (Heinemann, 2006):

Todo proyecto tiene importantes influencias de la organización. La madurez de la organización con respecto al sistema de gestión de proyectos, su cultura, su estilo de dirección, su estructura organizativa, su oficina de gestión de proyectos pueden influenciar en el desarrollo del proyecto.

### 3.2. La Norma para la dirección de proyectos deportivos

La Norma Nacional Americana ANSI/PMI 99-001-2004 documenta la información necesaria para iniciar, planificar, ejecutar, supervisar y controlar, y cerrar un pro-

yecto, e identifica los procesos de la dirección de proyectos que se reconocen como buenas prácticas existiendo un acuerdo general de que su aplicación aumenta las posibilidades de éxito del proyecto.

Los procesos de dirección

Para que un proyecto tenga éxito, el equipo del proyecto debe:

1. Seleccionar los procesos apropiados dentro de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos que sean necesarios para cumplir con los objetivos del proyecto
2. Usar un enfoque definido para adaptar las especificaciones del servicio y los planes de tal forma que se puedan cumplir los requisitos del proyecto y del servicio
3. Cumplir con los requisitos para satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los interesados.
4. Equilibrar las demandas concurrentes de alcance, tiempo, costes, calidad, recursos y riesgos para producir un producto de calidad

La dirección de proyectos se logra mediante la ejecución de procesos. Cada proceso detalla la forma específica de llevar a cabo dicha actividad o proceso de forma documentada o no.

Se entiende por proceso “una serie de acciones y recursos interrelacionados que se llevan a cabo para alcanzar un conjunto previamente especificado de productos, resultados o servicios”.

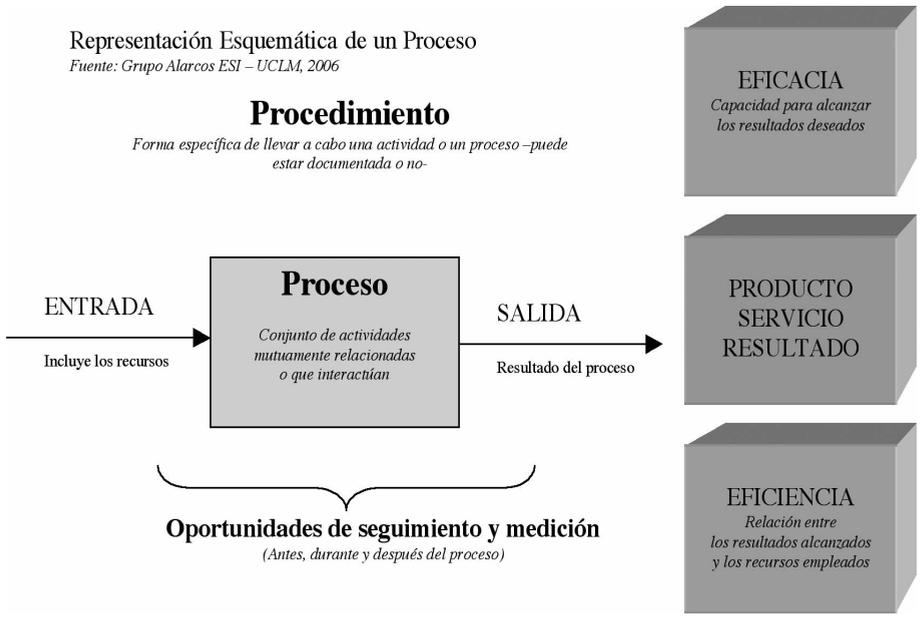


Figura 7. Representación esquemática de un proceso

Esto implica que unos elementos de entrada se transformen, mediante conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas de dirección de proyectos, en elementos de salida de forma secuencial. Su representación gráfica sería la siguiente:

Son actividades interrelacionadas y controladas, con fechas de inicio y finalización, para lograr un objetivo, conforme con unos requisitos y requerimientos específicos, con unas limitaciones de tiempo, coste y recursos, y su ejecución es responsabilidad del equipo del proyecto.

Un concepto básico de la interacción entre los procesos de dirección de proyectos es el **Ciclo PDCA para la mejora continua** (*Plan&Do&Check&Act*: Planificar-Hacer-Revisar-Actuar) conocido como Ciclo de Deming que modificó la definición de Shewhart en el Manual de la ASQ (American Society for Quality, 1999). Pero este ciclo es más complejo al integrar los grupos de procesos por lo que a continuación se presenta la comparación entre el ciclo básico con el ciclo mejorado.

- Componente “Planificar” un Grupo de Procesos de planificación
- Componente “Hacer” un Grupo de Procesos de ejecución
- Componente “Revisar y actuar” un Grupo de Procesos de Seguimiento y control

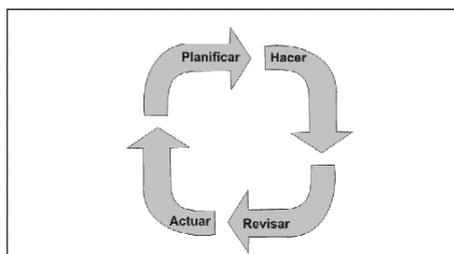


Figura 8. Ciclo PDCA para la mejora continua  
(Plan&Do&Check&Act)  
Planificar-Hacer-Revisar-Actuar

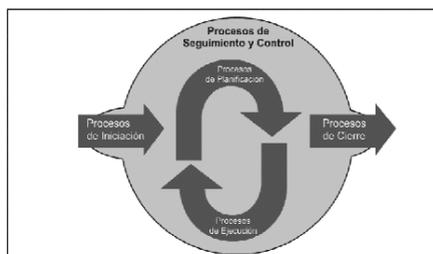


Figura 9.  
Correspondencia de los Grupos de Procesos  
de Dirección de Proyectos al ciclo PDCA

Además, como un proyecto es temporal y tiene un principio y un final, se añade el Grupo de Procesos de iniciación y el Grupo de Procesos de cierre:

#### 4. LA DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS

##### 4.1. Elementos y procesos

La norma para la dirección de proyectos se estructura 3 documentos principales que contienen 5 grupos de Procesos de Dirección de Proyectos, 9 Áreas de Conocimiento de Dirección de Proyectos, y 44 procesos de dirección de proyectos.

Los documentos principales del proyecto que describe la Guía del PMBOK® son 3 (Tabla I, II y III) y cada uno tiene una finalidad específica:

Documentos principales

1. Acta de constitución ✓ *Autoriza formalmente el proyecto*
2. Enunciado del Alcance ✓ *Establece el trabajo que debe realizarse y los productos entregables que deben producirse*
3. Plan de Gestión ✓ *Establece cómo se realizará el trabajo*

Tabla I Grupos de Procesos

Iniciación	Define y autoriza el proyecto o una fase del mismo
Planificación	Define y refina los objetivos, y planifica el curso de acción requerido para lograr los objetivos y el alcance pretendido del proyecto.
Ejecución	Integra a personas y otros recursos para llevar a cabo el plan de gestión del proyecto para el proyecto
Seguimiento y Control	Mide y supervisa regularmente el avance, a fin de identificar las variaciones respecto del plan de gestión del proyecto, de tal forma que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario para cumplir con los objetivos del proyecto.
Cierre	Formaliza la aceptación del producto, servicio o resultado, y termina ordenadamente el proyecto o una fase del mismo

Tabla II Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

1	Gestión de la <b>Integración</b>	(7)
2	Gestión del <b>Alcance</b>	(5)
3	Gestión del <b>Tiempo</b>	(6)
4	Gestión de los <b>Costes</b>	(3)
5	Gestión de la <b>Calidad</b>	(3)
6	Gestión de los <b>Recursos Humanos</b>	(4)
7	Gestión de la <b>Comunicación</b>	(4)
8	Gestión de los <b>Riesgos</b>	(6)
9	Gestión de las <b>Adquisiciones y contratos</b>	(6)
		(44)

*Tabla III Procesos de la Dirección de Proyectos*

<b>Gestión de la integración</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto</li> <li>2. Desarrollar el Enunciado del Alcance del Proyecto Preliminar</li> <li>3. Desarrollar el Plan de Gestión del Proyecto</li> <li>4. Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto</li> <li>5. Supervisar y Controlar el Trabajo del Proyecto</li> <li>6. Control Integrado de Cambios</li> <li>7. Cerrar Proyecto</li> </ol>
<b>Gestión del Alcance</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Planificación del Alcance</li> <li>9. Definición del Alcance</li> <li>10. Crear Estructura de Desglose del Trabajo (EDT)</li> <li>11. Verificación del Alcance</li> <li>12. Control del Alcance</li> </ol>
<b>Gestión del Tiempo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. Definición de las Actividades</li> <li>14. Establecimiento de la Secuencia de las Actividades</li> <li>15. Estimación de Recursos de las Actividades</li> <li>16. Estimación de la Duración de las Actividades</li> <li>17. Desarrollo del Cronograma</li> <li>18. Control del Cronograma</li> </ol>
<b>Gestión de los Costes</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Estimación de Costes</li> <li>20. Preparación del Presupuesto de Costes</li> <li>21. Control de Costes</li> </ol>
<b>Gestión de la Calidad</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Planificación de Calidad</li> <li>23. Realizar Aseguramiento de Calidad</li> <li>24. Realizar Control de Calidad</li> </ol>
<b>Gestión de los Recursos Humanos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>25. Planificación de los Recursos Humanos</li> <li>26. Adquirir el Equipo del Proyecto</li> <li>27. Desarrollar el Equipo del Proyecto</li> <li>28. Gestionar el Equipo del Proyecto</li> </ol>
<b>Gestión de las Comunicaciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>29. Planificación de las Comunicaciones</li> <li>30. Distribución de la Información</li> <li>31. Informar el Rendimiento</li> <li>32. Gestionar a los Interesados</li> </ol>
<b>Gestión de los Riesgos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>33. Planificación de la Gestión de Riesgos</li> <li>34. Identificación de riesgos</li> <li>35. Análisis Cualitativo de Riesgos</li> <li>36. Análisis Cuantitativo de Riesgos</li> <li>37. Planificación de la Respuesta a los Riesgos</li> <li>38. Seguimiento y Control de Riesgos</li> </ol>
<b>Gestión de los Contratos y adquisiciones</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>39. Planificar las Compras y Adquisiciones</li> <li>40. Planificar la Contratación</li> <li>41. Solicitar Respuestas de Vendedores</li> <li>42. Selección de Vendedores</li> <li>43. Administración del Contrato</li> <li>44. Cierre del Contrato</li> </ol>

## **4.2 Gestión de la integración**

Incluye los procesos y las actividades necesarias para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los distintos procesos y actividades de dirección de proyectos dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos.

En el contexto de la dirección de proyectos, la integración incluye características de unificación, consolidación, articulación y acciones de integración que son cruciales para concluir el proyecto y, al mismo tiempo, cumplir satisfactoriamente con los requisitos de los clientes y los interesados y gestionar las expectativas.

Si bien las 8 áreas de conocimiento restantes están incluidas en el documento “Plan de gestión”, la integración del proyecto es el área que concreta todos los procesos del proyecto desde el inicio hasta el final. Se trata del acoplamiento de los 44 procesos en los 5 diferentes Grupos de Procesos (iniciación, planificación, ejecución, seguimiento y control, cierre) y por lo tanto, establece la secuenciación lógica de las fases del proyecto. (ver anexo 1)

### **➤ *Gestión del Alcance del proyecto***

Contiene los procesos necesarios para asegurar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto con éxito.

Se encarga principalmente de la definición y el control de lo que está y no está incluido en el proyecto.

### **➤ *La Gestión del Tiempo del Proyecto***

Engloba los procesos necesarios para lograr la conclusión del proyecto a tiempo.

### **➤ *La Gestión de los Costes del Proyecto***

Abarca los procesos involucrados en la planificación, estimación, preparación del presupuesto y control de costes para que el proyecto pueda ser completado dentro del presupuesto aprobado.

### **➤ *La Gestión de la Calidad del Proyecto***

Reúne los procesos y las actividades de la organización ejecutante que determinan las políticas, los objetivos y las responsabilidades relativos a la calidad, de modo que el proyecto satisfaga las necesidades que motivaron su creación.

Implementa el sistema de gestión de calidad a través de políticas y procedimientos, con actividades continuas de mejora de procesos realizadas a lo largo de todo el proyecto, según corresponda.

➤ ***La Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto***

Engloba los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto.

El equipo del proyecto está compuesto por las personas a quienes se han asignado roles y responsabilidades para concluir el proyecto.

Si bien es común hablar de la asignación de roles y responsabilidades, los miembros del equipo deberían participar en gran parte de la planificación y toma de decisiones del proyecto.

La participación temprana de los miembros del equipo aporta experiencia durante el proceso de planificación y fortalece el compromiso con el proyecto.

El tipo y el número de miembros del equipo del proyecto a menudo pueden cambiar, a medida que avanza el proyecto. Los miembros del equipo del proyecto pueden denominarse “personal del proyecto”.

➤ ***La Gestión de las Comunicaciones del Proyecto***

Incluye los procesos requeridos para asegurar la generación, recopilación, distribución, almacenamiento, recuperación y disposición final oportuna y apropiada de la información del proyecto.

Los procesos de Gestión de las Comunicaciones del Proyecto proporcionan los enlaces cruciales entre las personas y la información que son necesarios para que las comunicaciones sean exitosas.

Los directores del proyecto pueden dedicar una cantidad de tiempo excesiva a la comunicación con el equipo del proyecto, los interesados, el cliente y el patrocinador.

Todas las personas involucradas en el proyecto deben comprender cómo afectan las comunicaciones al proyecto en su conjunto.

➤ ***La Gestión de los Riesgos del Proyecto***

Implica los procesos relacionados con la planificación de la gestión de riesgos, la identificación y el análisis de los riesgos, las respuestas a los riesgos, y el seguimiento y control de riesgos de un proyecto.

Los objetivos de la Gestión de los Riesgos del Proyecto son aumentar la probabilidad y el impacto de eventos positivos, y disminuir la probabilidad y el impacto de eventos adversos para los objetivos del proyecto.

➤ ***La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto***

Contiene los procesos para comprar o adquirir los productos, servicios o resultados necesarios fuera del equipo del proyecto para realizar el trabajo.

Este capítulo presenta dos perspectivas de adquisición: la organización puede ser la compradora o la vendedora del producto, el servicio o los resultados bajo un contrato.

Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios necesarios para administrar contratos u órdenes de compra emitidas por miembros autorizados del equipo del proyecto.

También implica administrar todos los contratos emitidos por una organización externa (el comprador) que está adquiriendo el proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), y administrar las obligaciones contractuales que corresponden al equipo del proyecto en virtud del contrato.

**ANEXO I: Ficha Tipo para la presentación de un proyecto en el plan anual (6)**

<b>Objetivo General</b>	
<b>Estrategia</b>	
<b>Proyecto</b>	
<b>Responsable</b>	<b>Colaboradores</b>
<b>Fecha inicio</b>	<b>Fecha final</b>
<b>Presupuesto</b>	<b>Financiación</b>

<b>HITOS</b>	<b>FECHA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRODUCTO</b>

<b>Contingencias</b>
----------------------

---

<sup>6</sup> Fuente: Paris, F. *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. Paidotribo. Barcelona, 1996



## 9. MARKETING Y DEPORTE

*Francisco Javier Ramírez Perdiguero*  
Universidad Francisco de Vitoria

### 1. INTRODUCCIÓN

El objeto de esta reflexión no es proponer nuevos enfoques sobre el concepto de marketing en general, ni tan siquiera particularmente sobre el concepto de marketing deportivo. Ahora bien, nos parece necesario revisar el enfoque que consideramos más acertado en lo que a sus fundamentos se refiere y a su adecuación a la realidad del sistema que nos ocupa: **el deporte**.

¡Marketing! Término empleado con frecuencia, en el lenguaje corriente, como sinónimo de publicidad y propaganda. Asociándolo a formas de venta que pretenden colocar el producto ejerciendo una cierta presión sobre los consumidores. Teresa Serra Rexach, en el prólogo de *Marketing y Beneficios* de Ambler, T. (2001), lo afirma con claridad:

*“Mucha gente piensa que el marketing consiste en vender, hacer publicidad o promociones y distribuir productos y, sin duda, el marketing es mucho más que eso.*

*Muchas compañías minimizan la importancia del marketing sencillamente porque no comprenden realmente lo que es (...) Cuando la gente dice “marketing” muchas veces quiere dar a entender alguna de estas tres cosas: marketing “pan-company”, marketing “funcional” o marketing “presupuestario” (Ambler, 2001, 4).*

La primera de ellas describe un punto de vista holístico del marketing, en relación a todo lo que hace para asegurarse la preferencia del cliente. La segunda, se refiere a la labor de los profesionales del marketing. Y la tercera, incluye los gastos presupuestarios de las actividades de publicidad y promoción.

El marketing, un conjunto de actividades y funciones relativamente novedoso, supone una forma de entender las relaciones entre la organización y sus clientes que busca la máxima satisfacción de ambas partes cuando se produce una relación de intercambio, partiendo del conocimiento de las necesidades o deseos de los clientes. Debe ser entendido como un sistema de pensamiento, es decir, un conjunto de creen-

cias, valores, opiniones y actitudes respecto al modo más corrector de enfocar la actividad de intercambio entre una empresa u organización y su entorno. También, como un conjunto de técnicas que permiten ejecutar y medir las acciones que se derivan de ese sistema de pensamiento.

## 2. DEFINICIÓN DE MARKETING: EL CLIENTE COMO PUNTO DE PARTIDA

*La gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados y lograr mantener y aumentar el número de consumidores mediante la creación, entrega y comunicación de un valor añadido superior para el cliente (Kotler, 2000, 8).*

Un breve recordatorio del desarrollo del concepto de marketing tradicional nos hace remontarnos a “... un canon de principios, conceptos y metodologías que han amasado a lo largo del siglo XX y en particular en sus treinta últimos años los académicos, profesionales (directores de marketing, directores de marca, directores de comunicación) y consultores del mundo del marketing” (Schmitt, 2000, 29).

Ese marketing tradicional está caracterizado por cuatro aspectos clave que describen la naturaleza de los productos, el comportamiento de los consumidores y la actividad de la competencia. En concreto se centra en las características y ventajas de los productos objeto de marketing; define categorías de productos y su correspondiente competencia; considera que los clientes actúan de una forma racional acorde a sus intereses; y utiliza métodos y herramientas de acción y control, fundamentalmente analíticas, cuantitativas y verbales. Veamos algunas de estas definiciones clásicas: *el modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen mediante el desarrollo, valoración, distribución, promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita*” (Santesmases, 2001).

En todas las definiciones “tradicionales” se trata de partes que intercambian un producto (tangible, intangible o una combinación de ambos), para satisfacer sus necesidades y deseos, que previamente deben conocerse (investigación de marketing). El intercambio requiere de un lugar o modo de encuentro (distribución), un idioma, lenguaje y medio de comunicación (comunicación/promoción) adecuado a las circunstancias y clientela o público objetivo; un valor de intercambio (precio o coste, monetario o no) y, posiblemente, una serie de servicios complementarios adicionales.

El marketing moderno es básicamente una mentalidad que, explotando los principios de la psicología y las ciencias sociales, nos lleva a la comprensión de las complejas relaciones del hombre con sus necesidades, los productos y servicios ofertados y el estímulo del mercado.

El término “marketing” así entendido, hace referencia a esta filosofía de intercambio entre la empresa y su público objetivo, diverso, heterogéneo en muchas oca-

siones, disperso y complejo en su comportamiento, así como al modo de llevar a cabo en la práctica esa relación.

Resumiendo, el concepto de Marketing implica la orientación de la empresa hacia un objetivo único, el CLIENTE, y al intercambio de valor con él, ofertándole aquello que sabe va a satisfacer su demanda (necesidades, deseos,...). Por tanto, el marketing no crea necesidades, sino que las detecta en sus múltiples formas e intenta satisfacerlas porque es el único medio por el que puede conseguir sus objetivos, cumplir su misión.

Algunas de las más recientes tendencias del concepto están contenidas en los trabajos de Kotler y Trias de Bes (2004), quienes muestran los ingredientes de una nueva receta para la innovación en el marketing. Sin descartar las teorías del marketing clásico, que consideran cruciales, proponen una visión ampliada sobre lo que el pensamiento de marketing puede lograr.

*“La idea es incorporar el pensamiento lateral como una plataforma adicional para descubrir nuevas ideas de marketing con el objetivo de obtener ideas que los consumidores probablemente no van a sugerir o proponer a los investigadores de marketing”* (Kotler y Trias de Bes, 2004).

Estos mismos autores concluyen que el proceso de marketing es una secuencia que comienza y se centra en las necesidades y en el intento de satisfacerlas por parte de las empresas que identifican, definen y cuantifican el grupo de personas y situaciones con esas necesidades.

Otro enfoque reciente, es el que presenta Bernd. H. Schmitt (2000) en su obra *Experiential Marketing*, y supone un “... nuevo concepto de marketing, cuya idea fundamental es generar experiencias sensoriales (sensaciones), experiencias afectivas (sentimientos), experiencias cognitivas creativas (pensamientos), experiencias físicas y de estilo de vida totales (actuaciones), y experiencias de identidad social que sean resultado de relacionarse con un grupo o cultura de referencia (relaciones)” (Schmitt 2000, 9). El autor enumera y ejemplifica diversos contextos en los que el término, *experiential marketing*, se ha empleado “para desarrollar nuevos productos, comunicarse con los clientes, mejorar las relaciones de ventas, seleccionar socios comerciales, diseñar entornos minoristas y crear nuevos sitios Web” (Schmitt, 2000, 9) que posibiliten y creen diferentes tipos de experiencias para sus clientes.

A los diferentes tipos de experiencias, los denomina MEE (módulos experienciales estratégicos) e incluyen seis tipos diferentes que son creados usando ExPros (*experience providers*), entre los que se pueden citar: la identidad visual y verbal, presencia de producto, gestión de marcas, entornos espaciales, sitios Web y medios electrónicos, y personal. El asunto clave es cómo formar una organización orientada a las experiencias.

En nuestro enfoque, el concepto clave es la relación de intercambio. Para que las actividades y técnicas de marketing puedan desarrollarse con propiedad, debe establecerse algún tipo de relación y por ello es apasionante. Las relaciones ocurren en cualquier ámbito del devenir humano. Establecemos relaciones comerciales, humanas, amorosas, de amistad, peligrosas, de conveniencia, profesionales, laborales, espirituales, trascendentales, si las clasificamos desde el punto de vista del sujeto con el

que nos relacionamos. Si atendemos a la duración, puntuales, eternas, contingentes, duraderas, breves, a corto, medio y largo plazo,...

Hablar acerca de marketing de este modo supone una «herejía» para muchos debido a los prejuicios negativos que mantienen acerca del marketing. Decir, por ejemplo, que uno puede “promocionarse” como si de un “producto” se tratase... es inaceptable para aquellos que tildan el marketing de malévolo y exclusivamente comercial. Pero si reflexionan acerca del marketing que se realiza en las organizaciones sin ánimo de lucro, comienzan a tener dudas.

En resumen, de las numerosas definiciones posibles, nos encontramos muy próximos a las denominadas definición social y definición empresarial que realiza Kotler (2000):

*El marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta, y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran.*

El proceso de intercambio en ambas se manifiesta clave y requiere una importante cantidad de trabajo y habilidades. La gestión de marketing se produce cuando al menos una parte de un intercambio potencial está pensando en los medios para conseguir las respuestas deseadas de las demás partes.

## **2.1. La clave del marketing: la relación de intercambio**

Las organizaciones, a lo largo de la historia, han ido relacionándose de forma diferente con sus clientes, centrandó su interés en diversos elementos, producción, producto, ventas, cliente y han generado filosofías empresariales que han resultado inapropiadas a medida que el mercado y los clientes, como sistema, se hacían cada vez más complejos. No vamos a entrar en el análisis de esos momentos históricos de las empresas por ser sobradamente conocidos por todos los que tienen que ver algo con el marketing. Iremos directamente a lo que hoy se considera un enfoque necesario para abordar las actividades de marketing en cualquier organización.

El marketing tiene consideración de filosofía, desde la organización, cuando ésta se centra en conocer a su “público objetivo (actual o potencial)” desde todos los ámbitos imaginables, no sólo desde las variables sociodemográficas, de estilos de vida, etcétera.

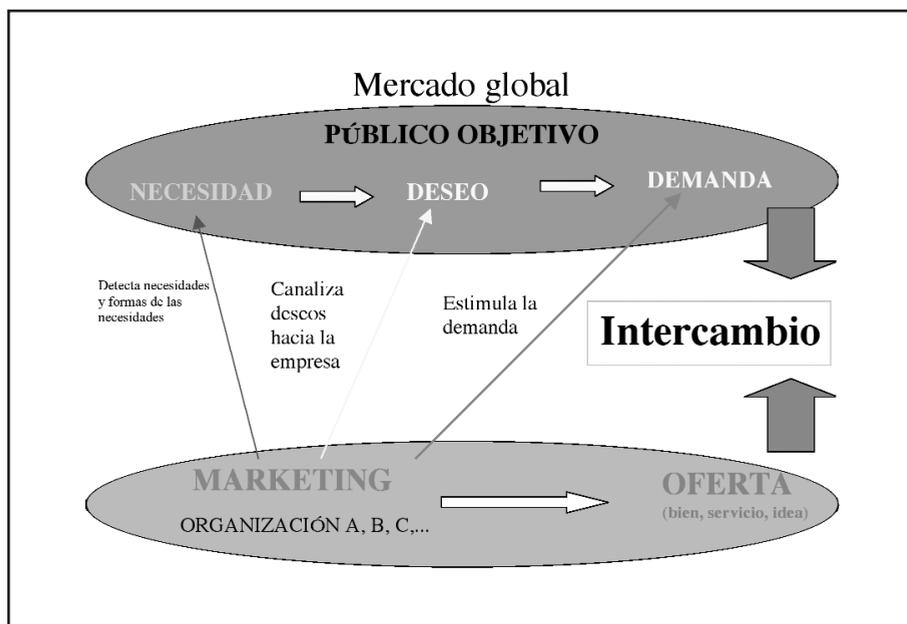


Figura 10. Mercado global

Este conocimiento (en la sociedad del conocimiento) le permite a la organización generar la oferta que va a satisfacer de forma rentable la demanda de ese público objetivo en el contexto actual y en el futuro.

Es importante atenerse a cómo suceden las cosas en la realidad. En serio, ¿podemos prestar oídos a esos clarividentes que “saben” que nos controlan de tal modo que hacemos lo que “Big Brother” quiere?, ¿que nos obligan a comprar y a consumir cosas que no queremos o no necesitamos? Nosotros creemos que no.

Los consumidores en su gran mayoría, al menos en el sistema en el que nosotros nos encontramos, son lo suficientemente maduros y responsables como para que no desvíen esa responsabilidad hacia nada ni nadie cuando cometen las tonterías que quieren cometer y cometen: compras compulsivas, endeudamientos, adquisiciones inútiles,...

Por otra parte, ¿cuál es la obligación de toda empresa?... dar salida a su oferta y cuanto más, en principio, mejor, utilizando las herramientas a su alcance.

Como podemos observar en la figura 1 acerca de cómo funcionan las cosas en el mercado de la libre competencia, ese que es admirado en todo el mundo por propiciar el mayor bienestar a la mayoría, ese mercado al que aspiran todos los países que desean una economía estable y próspera...

Las empresas no sólo tienen que saber quién necesita su producto, sino quién lo quiere y quién puede adquirirlo. Esas mismas empresas “*se enfrentan a tres grandes desafíos y oportunidades: la globalización, los adelantos tecnológicos y la desregulación*” (Kotler, 2000, 31).

## **2.2. Los tipos de oferta: según demanda el cliente**

Nuestra posición es afín a la fundamentación que del marketing ha hecho una autoridad histórica como Philip Kotler (2000), que en relación al alcance del mismo, manifiesta:

“...*el personal de marketing ofrece al mercado al menos diez tipos de ofertas: bienes, servicios, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.*” (Kotler, 2000, 3).

El primer tipo, bienes, son todos los productos físicos que concentran los mayores esfuerzos de marketing y que suponen por ejemplo, según el Worldwatch Institute (2004, 47), un gasto anual de los consumidores de 18.000 millones de US \$ en maquillaje, 17.000 millones US \$ en alimentos para perros en Europa y Estados Unidos, 15.000 US \$ en perfumes, o sólo en Europa 11.000 millones de US \$ en helados, todos ellos artículos de lujo cuyo gasto en conjunto solucionaría la eliminación del hambre y la desnutrición, la alfabetización universal, la vacunación de todos los niños, y algunas otras necesidades básicas. Si habláramos de uno de los “bienes” que ha revolucionado la forma de comunicarse, el teléfono móvil, Worldwatch Institute (2004, 226), 1.140 millones de personas tienen móvil, el 18% de la población, disponiendo el 90% de los países de una red de telefonía móvil, lo cual hace suponer que la cosa acaba de empezar.

El segundo tipo, servicios, va cobrando protagonismo en relación al marketing a medida que se desarrollan las economías. Son denominados intangibles aunque a menudo acompañan a los otros tipos de ofertas. Compañías de telefonía, cruceros, hoteles, peluquerías, profesionales libres como abogados y asesores fiscales, líneas aéreas, ocio, espectáculos musicales, deportivos, cinematográficos, etc. ofertan sus servicios con mayor o menor énfasis marketiniano.

Las experiencias, tercer tipo de oferta según Kotler, combinan tangibles e intangibles cuyo resultado se concreta en una vivencia única por parte del cliente que nos puede llevar a “*abrir la puerta de un mercado que ofrecerá al público la experiencia de la ingravidez y de los vuelos espaciales*” (El País, 22.06.04, 36), como ha puesto de manifiesto el *SpaceShipOne*, una nave financiada con capital privado que ha logrado superar los 100 kilómetros de altura, pilotada por Mike Melvill de 62 años, distancia donde la fuerza de la gravedad apenas se nota.

El cuarto tipo, los acontecimientos, son objeto del marketing fundamentalmente asociados a otra oferta. Acontecimientos deportivos, como las Olimpiadas, Campeonatos Mundiales y Continentales de todas las disciplinas, Tour, Giro o Vuelta, etc.; culturales, como Capital de la Cultura, Expo 92 de Sevilla, Forum de Barcelona 2004, etc.; anuales, como *2004: Año Europeo de la Educación a través del Deporte*, Año Europeo de la Educación Física 2005, Conferencia Internacional sobre la Mujer

y el Deporte 2006; ferias del libro, del mueble, del vidrio, de la educación, salones del automóvil, festivales de cine y un largo etc.

La quinta oferta, personas, se gestionan como si de marcas se tratasen. Artistas plásticos como Andy Warhol, actores como Mel Gibson, deportistas como Ronaldo, músicos como The Rolling Stones, políticos, presidentes y ex presidentes de estado, ejecutivos y hasta “famosillos” aplican a su persona la filosofía del marketing contratando especialistas de la categoría de Tom Peters.

Los lugares, sexto tipo, también utilizan las técnicas y herramientas del marketing para competir por los acontecimientos, ciudades como Madrid, París, Nueva York y Pekín compiten por los JJOO de 2012; países como España, USA, Francia, Grecia y Marruecos compiten por el turismo; etc.

Las propiedades, séptimo tipo, inmobiliarias, intelectuales y financieras, también son objeto de los esfuerzos de marketing. En España, el mercado inmobiliario es uno de los más controvertidos social y políticamente. Según Julio Rodríguez López, ex presidente del Banco Hipotecario *“entre 1998 y 2003 ha tenido lugar uno de los periódicos episodios de auge inmobiliario que han caracterizado la evolución de la economía española durante la segunda mitad del siglo XX. En los seis años transcurridos entre el último trimestre de 1997 y el mismo periodo de 2003, los precios de la vivienda aumentaron en España en un 118,4%. Este crecimiento equivale a seis veces el registrado por los salarios y por los precios de consumo en el mismo periodo de tiempo”* (El País, 22.06.04, 78).

La Ley de la Propiedad Intelectual se evidencia inútil contra el comercio ilegal de copias musicales, conocido comúnmente como “top manta”, dando lugar a diversas instituciones que defienden los derechos de los autores.

El octavo tipo, organizaciones como las universidades, clubes deportivos, museos y asociaciones, trabajan para difundir su imagen y buscar fondos o audiencia para el cumplimiento de su misión.

En la sociedad actual, el noveno tipo, la información, constituye una valiosa oferta que no sólo los grupos de comunicación ponen al alcance de los consumidores. Google, uno de los buscadores más utilizados de Internet ha alcanzado un acuerdo con Terra, filial de Telefónica, para que los clientes de Terra puedan utilizarlo sin salir de su portal dentro de una estrategia que también la ha llevado a un acuerdo con el Real Madrid y el Barcelona para que sus aficionados puedan personalizar su portal, tener una cuenta de correo y recibir un aviso en su móvil cuando marque su equipo (El País, 22.06.04).

Por último, el décimo tipo de oferta lo constituyen las ideas. En la mayoría de los casos, las ofertas están asociadas a la satisfacción de una necesidad cuyo cumplimiento a su vez se identifica con una idea. Existen ámbitos donde las herramientas y técnicas de marketing se sofistican cada vez más para promocionar ideas: la política y la religión.

### **3. LAS PALANCAS CLÁSICAS DEL MARKETING: EN BUSCA DEL MIX EFICAZ**

Se conoce como *marketing mix* (Pitts y Stotlar 2002) a la combinación estratégica de los elementos de las denominadas cuatro P's del marketing: producto, precio,

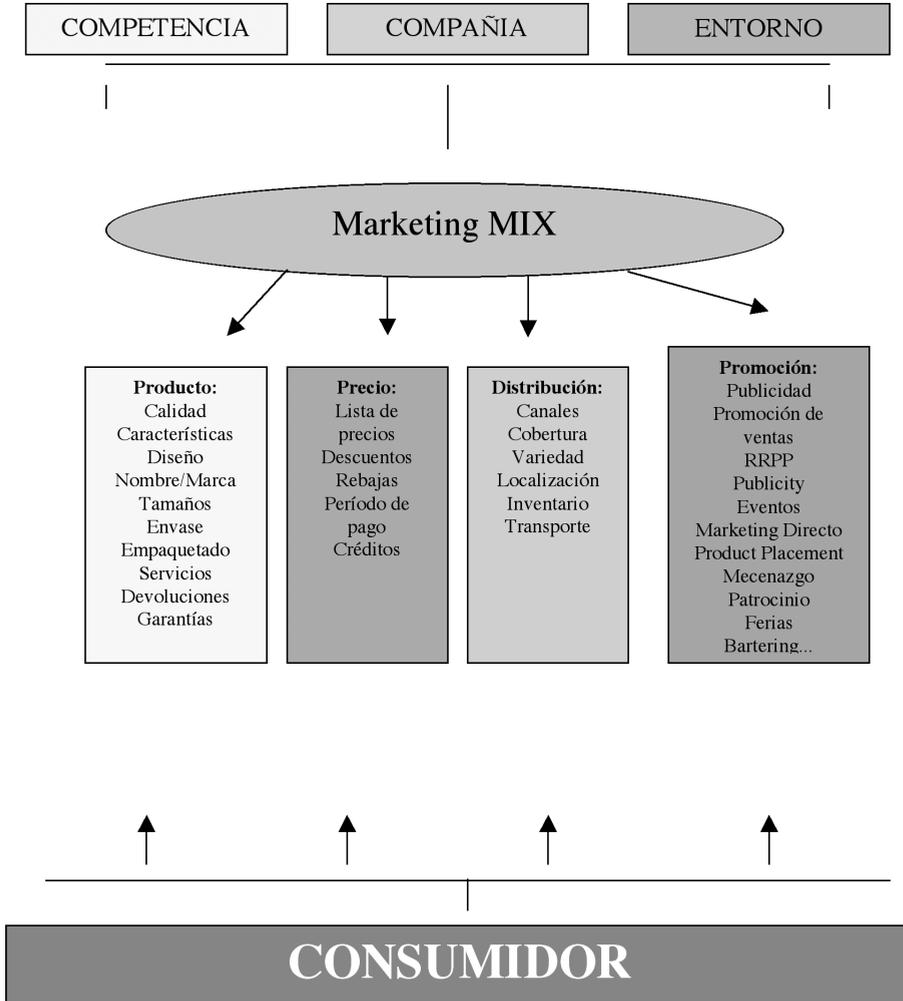


Figura 11. El marketing mix

distribución y promoción. En el centro del proceso de decisión se encuentran la investigación y el conocimiento del consumidor, la competencia, la compañía, y el entorno. Todos estos factores precisan de una gran atención. Si se desconsidera cualquiera de ellos, se incrementan las posibilidades de tomar decisiones equivocada.

Los elementos que recoge la figura 11, pueden ser clasificados en dos grandes grupos: aquellos que tienen sentido, que son relevantes para el consumidor sólo en la presencia (física) del producto y aquellos que lo son sin la presencia (física) del producto.

En el primer grupo podemos incluir: (*producto*) diseño y desarrollo, línea y gama, calidad, servicio, marca, características; (*precio*) niveles, descuentos, condiciones de pago; (*distribución*) canales, cobertura, puntos de venta, localización, logística.

En el segundo, todos aquellos cuya relevancia para el consumidor, recordemos, no depende de la presencia física del producto: publicidad, promoción de ventas, venta personal, publicity, patrocinio, ferias y exposiciones, etc. El símbolo de muchas marcas deportivas, el escudo del equipo, el himno, constituyen elementos que no requieren estar en el evento deportivo o impresos en una camiseta, su sola evocación nos transporta a un paradigma de significados concretos para cada consumidor.

El desarrollo del marketing mix requiere la determinación de la combinación óptima de los posibles elementos de cada uno de los grupos de la figura. Alcanzar la combinación óptima significa desarrollar y manipular cada uno de ellos hasta que es el adecuado par nuestro consumidor. Y “óptima” es aquella combinación que satisface las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores. Sin olvidar que las 4 C’s, consumidor, competencia, compañía y clima (entorno), son entes dinámicos que cambian continuamente y por tanto, requieren un control e investigación constantes.

#### 4. CONCEPTO MODERNO DE MARKETING DEPORTIVO

El concepto de marketing tiene muchas acepciones, como hemos podido comprobar y es utilizado con diferentes sentidos, no es de extrañar que suceda algo similar con un concepto derivado, gestado fundamentalmente en USA: marketing deportivo.

Podemos encontrar una enorme cantidad de literatura en la que se hace referencia a este concepto de forma explícita o implícita, con diversos significados e implicaciones.

*Aunque el marketing deportivo se ha convertido en una disciplina académica, los académicos no se han puesto de acuerdo acerca de lo que el marketing deportivo es (Pitts y Stotlar 2002, 83).*

Veamos tres ejemplos que ilustran la situación. El primer ejemplo dice así:

*“La importancia social y económica que ha alcanzado el deporte está sirviendo para desarrollar la comunicación comercial de las empresas. Y aunque el marketing deportivo se encuentre aún en España en una etapa incipiente, representa ya casi un 4% del conjunto total de la inversión publicitaria, según Infoadex. La saturación de la publicidad convencional ha abierto las puertas de par en par a este tipo de estrategias, aportando a las marcas notoriedad y sirviendo como vehículo promocional a toda clase de productos y servicios”.*

*“El deporte en la actualidad, además de espectáculo de masas, -de una actividad practicada por un enorme número de individuos, de una disciplina educativa, etc.-, se ha convertido en un excelente soporte de comunicación para*

*las empresas. Y la comercialización de esta actividad lúdica como estrategia para promover el consumo de productos o servicios comienza a tomar cierta relevancia. De hecho, durante el año 2000, la inversión sólo en patrocinio deportivo llegó a los 73.866 millones de pesetas (444 millones de €). Esta cifra, supone un aumento del 4% con respecto a 1999, y representa casi un 4% del total de la inversión publicitaria en España, según Infoadex” (Hermoso de Mendoza, 2001, 44).*

El autor claramente está refiriéndose a un elemento promocional del marketing deportivo como es el “Patrocinio deportivo o Esponsorización”.

En el segundo ejemplo, encontramos otro sentido:

*“El marketing deportivo (Sports marketing) es un segmento cada vez más visible y de un rápido crecimiento de un lugar muy dinámico y complejo denominado Mercado” (Burnett, Menon y Smart, 1993, 21).*

En este caso, los autores se refieren al conjunto de la industria del deporte como parte del mercado total, pero denominándolo en plural, *Sports marketing* (de los deportes), con lo que ello significa de excluyente para algunas facetas propias del *Sport marketing* (deportivo), en singular.

Por último, un tercer sentido:

*“En la actualidad, el marketing deportivo (Sports marketing) alcanza cualquier rincón de la sociedad, todas las edades, todas las horas del día, y virtualmente cada categoría de producto. Pero todo ello se deriva de ciertos eventos y personalidades que han sido la semilla en la historia del deporte y han pavimentado el camino para hacer negocios a través del deporte” (Millman, 1999, 22-24).*

Jim Millman en su artículo presenta diez casos muy relevantes en USA: 1. *the NFL & Super Bowl*, 2. *Muhammad Ali*, 3. *His Airness*, 4. *Billie Jean, Title IX and a landscape of change*, 5. *Monday Night Football*, 6. *Sports Illustrated*, 7. *Roone Arledge, Dick Ebersol and the Olympic Games*, 8. *Arnie & Jack*, 9. *Little League Baseball*, and 10. *ESPN*.

Aquí, el autor hace referencia a una parte de la industria del deporte, el negocio del deporte profesional o de elite, utilizando el término de igual forma que el caso anterior.

Como evidencian los trabajos de Gratton (2002) analizando la economía del deporte, al utilizar este término la mayoría de la gente piensa que se trata del análisis del negocio del deporte profesional o de elite, un sector del mercado deportivo que atrae enormes cantidades de dinero mediante el patrocinio, los derechos de emisión, las competiciones internacionales y la retransmisión televisiva de los grandes eventos deportivos, que además de ser sustancial se está incrementando, pero que es una parte relativamente pequeña del mercado deportivo total.

A pesar de la evidente importancia y alcance del marketing deportivo, en España, un club como el Real Madrid, nombrado por la FIFA el mejor club del siglo XX, no incorpora el departamento de marketing a su organigrama de gestión hasta el año

2001. Durante el presente año, espera incrementar los ingresos derivados del “marketing” de forma notable.

En Italia, otro país de culto al fútbol, Brunelli (1999) constata que el primer resultado de su investigación es el bajo porcentaje de clubes italianos que disponen de una división de marketing o responsable de marketing: sólo el 50% del total de clubes investigados. En la serie A, un 75% ; el 71 % de la serie B; y menos del 40% en la serie C. En Inglaterra, todos los clubes profesionales incluyen esta función en la gestión de sus clubes.

Conocido por todos es que el término “marketing deportivo” se empezó a utilizar en 1978 en el Advertising Age para describir las actividades del consumidor, del producto de la industria y de los responsables de marketing que empezaban a utilizar desmesuradamente el deporte como vehículo de promoción.

*“Esta definición, sin embargo, es muy limitada, ya que no contempla el amplio campo abarcado por el marketing deportivo, que incluye el marketing de productos, acontecimientos y servicios deportivos. Este contexto contemplará dos componentes del marketing deportivo: el marketing del deporte y el marketing a través del deporte”* (Mullin, Hardy y Sutton, 2000, 24).

En el prefacio de la nueva edición de la obra *Fundamentos del Marketing Deportivo*, los autores, Brenda G. Pitts y David K. Stotlar (2002), ponen de manifiesto el alcance del término “marketing deportivo” recordando que hace tan sólo veinte años no existían revistas y libros de texto en este campo. Hasta entonces lo que se hacía era aplicar los fundamentos, teorías, y técnicas del marketing general a una industria, la del deporte.

Ellos, junto a los autores que citan en su trabajo, se arrojan la creación del lenguaje del marketing deportivo, el desarrollo de la terminología y definiciones, y la génesis de teoría, modelos y fundamentos, que diferencian el marketing deportivo del marketing general. Y enumeran los principales estudios que fundamentan esta relativamente nueva disciplina: marketing, comunicación, historia del deporte, marketing en Internet, sociología deportiva, ventas, publicidad, psicología deportiva, esponsorización, “branding” o arquitectura de marca, y gestión de marketing.

El marketing deportivo ha evolucionado a lo largo de su breve historia hasta la actualidad, en la que integra dos niveles interrelacionados: macro y micro. *“El marketing deportivo a nivel macro considera las fuerzas externas, por ejemplo, el crecimiento del mercado, la política del gobierno, las disponibilidad de recursos, los cambios tecnológicos, economías de escala, etc., que afectan a la industria deportiva en su conjunto, analizándolas con el objeto de adquirir una ventaja competitiva. El marketing deportivo a nivel micro, incluye el conjunto de actividades llevadas a cabo por una institución o compañía para captar y mantener clientes en relación al producto, precio, distribución y promoción”* (Pitts y Stotlar, 2002, 40).

Un autor español, Carlos Campos (1997) estimó oportuno realizar una revisión histórica del concepto marketing deportivo, haciendo especial hincapié en la progresiva ampliación de su contenido.

*“En definitiva, como declaración conclusiva el nuevo mapa del marketing deportivo queda configurado como sigue bajo una cuádruple categorización:*

1. *Marketing para promover la participación en programas de actividad físico-deportivas.*
2. *Marketing para promover la venta de otros productos a través del deporte (patrocinios, promociones).*
3. *Marketing para promover la asistencia y atención prestada a espectáculos y eventos deportivos.*
4. *Marketing para promover la venta de productos asociados (todo tipo de material deportivo) a los fans y practicantes” (Campos, 1997, 19).*

La naturaleza especial del marketing deportivo nace de la “esencia” compleja del propio deporte que presenta diversas “aristas”, incluso para un mismo individuo, dependiendo del momento en el que se acerca al deporte.

Un breve recorrido por las definiciones clásicas de marketing deportivo nos lleva a destacar las siguientes:

*“El marketing deportivo está compuesto por varias actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores de deporte a través de procesos de intercambio. El marketing deportivo ha desarrollado dos objetivos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas” (Mullin, Hardy y Sutton, 2000, 23).*

Milne, George y McDonald (1998) nos recuerdan que un área funcional bajo el “paraguas” de la gestión deportiva es el marketing deportivo y que se han desarrollado un buen número de definiciones en la literatura (Mullin, Hurdy y Sutton, 1993; Parkhouse, 1996; Pitts and Stotlar, 1996). Aunque todas describen ampliamente el marketing deportivo, la definición que menciona explícitamente el proceso de intercambio con el consumidor y mejor refleja la orientación de nuestro trabajo es:

Para Shilbury, Quick y Westerbeek (1998), existen dos corrientes dentro del amplio concepto de marketing deportivo: “marketing “del” deporte” y “marketing “mediante” el deporte”.

El primero de ellos “marketing del deporte”, se refiere al uso de las variables del marketing mix para comunicar los beneficios de la participación, como practicante o espectador, a los potenciales consumidores. En último término, el objetivo es la supervivencia del deporte en un entorno cuyas circunstancias cambian rápidamente. Es este aspecto del marketing el que se ha desarrollado recientemente en las organizaciones deportivas. La supervivencia depende fundamentalmente del propósito de la organización deportiva. Las organizaciones deportivas asociadas a los deportes de elite profesionales, por ejemplo NBA y NFL en USA, LNFP y ACB en España, pondrán sus esfuerzos en desarrollar el mix de marketing que asegure que el producto es muy atractivo como forma de entretenimiento en televisión o en vivo. Los órganos de gobierno deportivo serán también responsables de asegurar que la participación en el deporte se mantiene saludable. Los participantes son la savia del deporte ya que se convierten en la siguiente generación de campeones y espectadores.

Hablamos de **marketing mediante el deporte** cuando las grandes corporaciones utilizan el deporte como vehículo para promocionar y publicitar sus productos, generalmente a mercados específicos, identificados demográficamente, que se sabe sigue un determinado deporte. Los deportes televisados de forma significativa son muy atractivos para las firmas que buscan promocionar sus productos asociándose a un deporte. El desarrollo de programas de *licensing* es otro ejemplo de marketing mediante el deporte.

Desde esta perspectiva, los autores llegan a la siguiente definición:

*“El marketing deportivo es un proceso social y de gestión mediante el cual el gestor del deporte busca obtener aquello que la organización deportiva necesita y quiere, creando e intercambiando valor con otros. El intercambio de valor con otros reconoce la importancia del consumidor de deporte”* (Shilbury, Quick y Westerbeek, 1998, 13).

Destacamos de esta definición el carácter social del deporte, su proceso de intercambio y el protagonismo del “consumidor”, tres aspectos capitales de nuestro trabajo, siguiendo la doctrina de Kotler para quien, recordamos, el *“marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran”* (Kotler, 2000, 8).

Fundamentalmente el marketing tiene que ver con la relación de intercambio entre el proveedor y su cliente, desde que piensa en el modo de satisfacer sus necesidades y deseos hasta que pretende cautivarlo como cliente el máximo tiempo posible. Nuclear en esta afirmación es la idea del producto idóneo, en el lugar adecuado, al precio correcto, en el momento oportuno.

*“Esta es una orientación del marketing centrada en el cliente que según Payne y Ballantyne, ha tenido un éxito limitado porque no se ha prestado la suficiente atención a todos los aspectos relacionados que propician la satisfacción total del consumidor y las relaciones a largo plazo”* (Brown, 1999, 33). Estos autores apoyan la emergencia de un nuevo concepto de marketing basado en las relaciones, las redes y las interacciones.

Actualmente, el marketing one-to-one se beneficia de la integración de las tecnologías de la información y del entretenimiento incluso cuando la información y el entretenimiento se transmiten desde medios diferentes. Cuando converjan en las líneas de alta velocidad el entretenimiento y la información basada en Sitios Web, será muy simple hacer micro marketing en el mercado deportivo del entretenimiento. Los equipos y los anunciantes serán capaces de coordinar la información, suministrada por canales de televisión en los Sitios Web, proporcionar anuncios y ofertas ad hoc según las bases de datos de su sistema de información proporcionadas por los clientes y realizar investigaciones en tiempo real sobre la audiencia que hace clic en el Sitio Web que se muestra en televisión.

Cuando se trata del deporte (Smolianov, 1999), las empresas se olvidan del procedimiento debido y la consideración que deberían observar en casi todos los negocios. Quizá sea la emoción en la participación, o el sentimiento de que el deporte no

es realmente un negocio genuino. Uno de los aspectos mas importantes y difíciles en estos momentos para la industria, los investigadores y profesionales, parece ser la evaluación de la eficacia de las campañas y su integración en el proceso de gestión.

Un buen número de autores han puesto de relieve esta importancia del marketing en la gestión del deporte, Broyles, Hay y Ginter (1979); Kotler y Dubois (1989); Lendrevie y Lindon (1983); Brauch (1992); Welch (1993); Pitts y Stotlar (1996); Asimakopoulos (1997); Smolianov (1998); Burton (1998); Lynch (1999); Shilbury, Quick, y Westerbeek (1998); Pitts y Stotlar (2000).

Para todos ellos, el marketing juega un papel clave en los esfuerzos generales de planificación de toda la organización por diversas razones, coincidiendo en los aspectos singulares del marketing deportivo, puestos de manifiesto por Mullin desde 1985.

No podemos olvidar, en relación al concepto moderno de marketing deportivo que estamos tratando, que gran parte de los productos deportivos constituyen un servicio y por tanto son fundamentales y característicos un quinto y un sexto aspecto que van unidos: los procesos y las personas.

Nosotros añadimos otra cuestión que, si bien no es una función exclusiva de los responsables de marketing de las empresas deportivas e instituciones públicas, afecta a la gestión y al gobierno de las mismas, se trata de un nuevo paradigma del modelo capitalista liberal: la Responsabilidad Corporativa.

Las motivaciones que llevan al mundo empresarial a adoptar este nuevo paradigma, que no debe ser considerado como una moda, se enmarcan en la legitimación del modelo capitalista liberal como el mejor modelo económico y social en el mundo, pero que tiende a extremarse y producir abusos. En el sistema deportivo son numerosos los hechos que avalan estas afirmaciones, escándalos en el seno del COI, quiebras de importantes sociedades deportivas, tráfico de jugadores menores, uso de sustancias prohibidas, etc.

Los denominados intangibles, pueden convertirse en tangibles en las entidades deportivas públicas y privadas ya que mejoran la eficacia de la empresa y la eficiencia en la gestión. La empresa debe dar un paso y ser menos economicista y más humanista, cuestión que no está reñida ni con los resultados, ni con los beneficios.

Las principales variables que han de ser tenidas en cuenta para cumplir eso que llama *responsabilidad corporativa*, son las siguientes:

1. Buen gobierno: tiene relación con cómo se gestionan las empresas, las cuales deberán realizar el autocontrol y la autocrítica.
2. Transparencia informativa y contable: poner la información al alcance de los interesados de forma transparente.
3. Acción social
4. Sostenibilidad medioambiental
5. Normas de la competencia
6. Innovación
7. Contratación con la Administración pública y financiación de partidos políticos
8. Medios de comunicación
9. Mecenazgo

## 10. Mercado de capitales

Sin duda, la aplicación de estos principios de responsabilidad corporativa son exigibles a todos los ámbitos económicos y el sistema deportivo no debe escaparse a esta exigencia que tarde o temprano se impondrá en nuestra sociedad.

## 5. CONCLUSIONES

El marketing juega un papel clave en todos los esfuerzos de planificación de las entidades deportivas como sostienen Shilbury, Quick y Westerbeek (1998). La profesionalización del deporte durante los últimos 20 ó 30 años ha elevado la importancia de la función del marketing. Durante mucho tiempo en la historia del deporte, los voluntarios han administrado las organizaciones deportivas en un verdadero espíritu de participación amateur.

Durante este periodo de voluntariado, la función de marketing era inexistente. Las tareas predominantes eran asegurar las acciones operativas del club, liga o asociación. Los administradores adoptaron una visión muy estrecha de su organización, prefiriendo concentrarse en las operaciones internas del club, liga o asociación.

La transición al deporte profesional recoge el progresivo movimiento que se va de la administración a la gestión de las organizaciones. Una de las principales tareas de los gestores consiste en controlar las tendencias del entorno y planificar el crecimiento de la organización. Las actividades de marketing eran contratadas por un número reducido de deportes.

El consumidor como centro del marketing deportivo demuestra la importancia que ha adquirido el marketing a pesar del largo periodo de resistencia a la necesidad de promover y generar nuevos y fértiles mercados. Por primera vez, se reconoce al consumidor como el centro de la supervivencia de la organización. Junto a las acciones operativas del deporte, el marketing constituye la base para identificar y crear valor para el consumidor.

La reciente adopción de las técnicas de marketing por las entidades deportivas está dirigida a generar nuevos recursos que les permitan ser competitivas en el escenario deportivo, o simplemente para asegurarse la supervivencia. Esto está adquiriendo la forma estructural concreta de nuevas actividades o la creación de departamentos de marketing. Sin embargo, pocas asociaciones desarrollan una auténtica estrategia de marketing, v.g. procedimientos de análisis de nuevas oportunidades de mercado, adopción de un posicionamiento, plan de acción y control, sistemas de información, que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos. De hecho, las asociaciones deportivas ven simplemente el marketing como una herramienta para vender diversas formas de espacio publicitario y, por supuesto, el Marketing y el Marketing deportivo, por extensión, tienen un amplísima gama de aplicaciones



*Figura 12. Marketing deportivo*

El marketing mix contiene todos los elementos que hacen del consumidor un ser feliz, y del producto, un éxito. Por ejemplo, en el caso del deporte de equipo, los elementos del mix de marketing son: el equipo, la calidad del juego, el deporte, el campo, (posiblemente el público), ... el producto que genera el espectáculo y el precio del ticket es probablemente el elemento del mix más fácilmente modificable que juega un importante papel en los ingresos de los equipos.

Como colofón a la revisión de la doctrina reciente del marketing deportivo y teniendo en cuenta todas las fuerzas que intervienen en su desarrollo, como recoge la figura 12, nuestra propuesta de definición de marketing deportivo, partiendo de la definición clásica de marketing, es la siguiente:

*El marketing deportivo contempla el conjunto de acciones y herramientas que afectan al modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución, promoción y servicio, por una de las partes - S.A.D; Club privado; Organismo Público; Institución;...- del producto-deporte, que la otra parte - consumidor de deporte de tipo diverso- desea o necesita en la actualidad.*

## BIBLIOGRAFÍA

- AENOR. (1997). *Norma ISO 10006:1997 - Gestión de la calidad. Directrices para la calidad en gestión de proyectos*. Madrid.
- AENOR. (2000). *Gestión de la calidad. Directrices para la calidad en gestión de proyectos*, Norma UNE 66904-6:2000), Madrid.
- Aranguren, J. (2005). *La reforma de la contabilidad en España 2005-2007. Serie de conferencias acerca de "Las Normas Internacionales de Contabilidad"*. Madrid: Universidad Rey Juan Carlos.
- Atero, C., Leiva, M., Gallego, C. y Cadenas, C. (2003). *Dirección y gestión de centros deportivos*. Madrid: Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid.
- Ayora, D. y García, E. (2004). *Organización de Eventos Deportivos*. Barcelona: INDE.
- Bernabéu, D. (1997). "Adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas". *Técnica Contable*, 582, 409 y ss.
- Bertomeu, J. et. al. (1992). *Transformación de clubes de fútbol y baloncesto en Sociedades Anónimas Deportivas*. Madrid: Cívitas, S.A.
- Blanco, E., Burriel, J. C., Camps., A., Carretero, J. L., Landaberea, J. A. y Montes, V. (1999). *Manual de organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Brown, H. (1999). "The Psychology of Relationship Marketing and Public Leisure Provision In the UK - Serving the Person or Meeting Customer Needs?" In *VII Congress of the European Association for Sport Management*. (Comp.) (pp 33-41). Greece: EASM.
- Brunelli M., Piani P. y Tacconi G. (1999). "The Marketing Function of Italian and English Football Clubs". In *VII Congress of the European Association for Sport Management*. (Comp.) (pp 120-148). Greece: EASM.
- Burnett, J., Menon, A. y Smart, D. (1993). "Sports Marketing: A new ball game with new rules". *Journal of Advertising Research*, 33, 25-31.
- Campos, C. (1996). *Gestión Deportiva*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía de la Empresa. Cádiz: Universidad de Cádiz.

- 
- Campos, C. (2004). *Dirección y marketing de servicios deportivos*. Barcelona: Gestión y promoción Editorial, S. L.
  - Cazorla, L. M. (1990). *Las Sociedades Anónimas Deportivas*. Madrid: Ciencias Sociales.
  - Cazorla, L. M. (1992). *Derecho del deporte*. Madrid: Tecnos.
  - Cazorla, L. M. (1999). *Los impuestos del deporte*. Pamplona: Aranzadi.
  - Cazorla, L. M. (2003). *Código del deporte*. Pamplona: Aranzadi.
  - Cubeiro, J. C. (2000). *Tu Gurú Particular (TGP)*. Barcelona: Martínez Roca.
  - Cubeiro, J. C. (2001). *La sensación de fluidez*. Madrid: Prentice Hall- Pearson Educación.
  - Cubeiro, J. C. (2004). *El Triunfo del Humanismo en la empresa*. Madrid: Prentice Hall-Pearson Educación.
  - Cubeiro, J. C. (2005). *El Club del Liderazgo*. Barcelona: Urano.
  - Davidson, J. (2000). *La nueva Dirección de Proyectos*. Barcelona: Granica.
  - Dorado, A. (2005). *Estrategias de gestión para avanzar hacia la excelencia*. Cuadernos Técnicos de Gestión Deportiva. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid- OPADE-Altamarca.
  - Dorado, A. y Gallardo, L. (2005). *La gestión de la calidad: el compromiso de las organizaciones deportivas para el siglo XXI*. Barcelona: INDE.
  - Drudis A. (1992). *Planificación, Organización y Gestión de Proyectos*. Barcelona: Gestión 2000.
  - Gallardo, L. (2005). *Los nuevos retos de las instalaciones deportivas*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid- OPADE-Altamarca.
  - Gallardo, L. y Jiménez, A. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales*. Barcelona: INDE.
  - Gratton, C. (2002). "The Future of Sport Economics". *X European Sport Management Congress*. (Comp.) (bloque 5). Finlandia: EASM.
  - Heinemann, K. (2006). *El concepto de "Stakeholder"*. Apuntes del Máster Ejecutivo en Gestión de las Organizaciones Deportivas. México DF: Solidaridad Olímpica – Universitat de Lleida.
  - Hermoso de Mendoza, C. (2001). "Deporte con estrategia". *IpMark* 558/16, 44-50.
  - Kotler, Ph., Cámara, D., Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de marketing*. Edición del Milenio. Madrid: Prentice Hall. Pearson Education.
  - Kothler, Ph. y Trias de Bes, F. (2004). *Marketing Lateral*. Madrid: Pearson Educación.
  - Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.
  - Lostado, R. (2004). *Introducción al proceso proyectual*. Apuntes del Master en Gestión del Deporte. Valencia: Universidad de Valencia.

- 
- Manuel, P. y Gambau, V. (1997). *Organización de eventos deportivos*. Apuntes del Curso de especialistas en gestión de entidades deportivas. Culleredo (A Coruña): CSPP.
  - Milne, G. y McDonald, M. (1998). *Sport Marketing. Managing the exchange process*. London: Jones and Bartlett Publishers.
  - Mille, J. M. (2003). *Manual básico de elaboración y evaluación de proyectos*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
  - Millman, J. (1999). “The shots heard round the business world”. *Brandweek*, 40, 22-24.
  - Mullin, B. J., Hardy, S. y Sutton, W. A. (1999). *Marketing deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
  - Orden de 27 de junio de 2000, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas.
  - Palomar, A. (2001). *Los derechos de imagen en el ámbito del deporte profesional: especial referencia al fútbol*. Madrid: Dykinson.
  - Palomar, A. (2002). *El modelo europeo del deporte*. Barcelona: Bosch.
  - Palomar, A. (2004). *El dopaje en el deporte: un intento de elaborar una visión sosegada y constructiva*. Madrid: Dykinson.
  - París, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
  - Peters, T. (2000). *50 claves para la dirección de proyectos. Cincuenta maneras de convertir cada actividad en un proyecto apasionante*. Bilbao: Deusto.
  - Pinillos, J. (2004). “Centros Deportivos. Fidelización de clientes”. *Gestión EM. Revista de gestión del deporte*, 6, 8-11.
  - Pires, G. (1995). *Planeamento e gestão de projetos*. Ciências do desporto. Lisboa: FMH.
  - Pitts, B. y Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. USA: Fitness Information Technology, Inc.
  - Project Management Institute PMI. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) - Third Edition Paperback & CD-ROM* ISBN: 193069945X Publisher: Project Management Institute Pages: 388.
  - Project Management Institute PMI. (2005). *Guía de los fundamentos de la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK®) – Tercera Edición, (Official Spanish Translation, Paperback ISBN: 1930699735) 392 pp.* Ed. Project Management Institute PMI.
  - Quesada, F. J. (1999). *Contabilidad General*. Madrid: Fernández Ciudad, S. L.
  - Quesada, S. y Díez, M. D. (2002). *Dirección de Centros Deportivos. Principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
  - Quesada, F. J. y Jiménez, M. A. (2002): “Aspectos Contables de interés en las adaptaciones sectoriales del deporte al Plan General de Contabilidad: Caso particular

---

las SAD”. *Actas de Las Jornadas de Actualización en Gestión Deportiva*. (Comp) (pp 23-35). Madrid: Instituto Universitario Olímpico de Ciencias del Deporte.

- Quesada, F. J y Jiménez, M. A. Jiménez (2003): “Sociedades Anónimas Deportivas: Financiación Básica”. *Partida Doble*. 149, 46-59.
- Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
- Real Decreto 1630/1990, de 20 de enero, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Resolución de 25 de marzo de 2002, del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, por la que se aprueban normas para el reconocimiento, valoración e información de los aspectos medioambientales de las cuentas anuales.
- Salter, B. y Langford-Wood, N. (2004). *Organizar un acto con éxito en una semana*. Barcelona: Gestión 2000.
- Salvador, J. L. (2004). *El Deporte en Occidente. Historia, cultura y política*. Madrid: Cátedra.
- Santesmases, M. (2001). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential Marketing*. Bilbao: Deusto.
- Senlle, A. (2001). *ISO 9000-2000. Calidad y Excelencia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A. (2003). *Evaluar la gestión de la calidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Senlle, A., Gallardo, L. y Dorado, A. (2004). *Calidad en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Shilbury, D., Quick, S. y Westerbeek, H. M. (1998). *Strategic Sport Marketing*. Australia: Allen & Unwin.
- Smolianov, P. (1999). “A management and evaluation model for sport marketing campaigns”. In *VII Congress of the European Association for Sport Management*. (Comp.) (pp 290-328). Greece: EASM.
- Trueba, I., Cazorla, A. y De Gracia, J. (1995). *Proyectos Empresariales*. Madrid: Mundi-Prensa.
- Trumsett, R. (1993). *Third wave Project Management*. USA: Prentice Hall.
- Vernis, E. et al. (1998). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto.
- Webster, G. (1999). *La gestión de Proyectos en la Empresa*. Asociación Española de Normalización y Certificación. Madrid: AENOR.
- Worldwatch Institute. (2004). *La Situación del Mundo*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Zambrana, M. (2005). *Historia y breve evolución del deporte en España*. Madrid: Círculo de gestores deportivos de Madrid-OPADE-Altamarca.





*Este libro se terminó de imprimir en los talleres  
de Trisorgar el día 22 de mayo de 2006,  
festividad de las Santas Rita y Quiteria.*







