



GEOECONOMÍA

REVISTA TRIMESTRAL - PRIMAVERA 2012

La industria del deporte



CEU

Universidad
San Pablo

Cátedra de Geoeconomía y
Estrategia Internacional

CHOISEUL

GEOECONOMÍA

Director de la Publicación

Eduardo Olier

Redactor Jefe

Alberto Martín de la Torre

Coordinadora Editorial

Magali Hornillos

Comité Editorial

Carlos Cortés, Javier Cremades, Rosa García, Edoardo Ghignone, Juan Antonio Gómez Bule, Julio Lage, Didier Lucas, Ramón Reyes, Antonio Rodríguez de Lucio

Comité Científico

Nicolás Baverez. Profesor de la ENA (Francia)

Antonio Camuñas. Presidente de Global Strategies

Leandro Cañibano. Catedrático de la Universidad Autónoma de Madrid y presidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

Pascal Chaigneau. Director del Centro de Estudios Diplomáticos y Estratégicos - CEDS (Francia)

François Cornut-Gentile. Diputado de la Asamblea Francesa y Presidente del Grupo de Amistad Francia-España

Ana de Palacio. Abogada, ex ministra de Asuntos Exteriores de España

Pablo González-Pola de la Granja. Subdirector General de Relaciones Institucionales de la Fundación San Pablo CEU

José Luis González Quirós. Escritor, catedrático de Filosofía

Juan Iranzo. Vicepresidente del Instituto de Estudios Económicos (España)

Pascual Montañés. Profesor de Estrategia del Instituto de Empresa - IE (España)

Ferrán Montesa. Editor de *Le Monde Diplomatique* en España

Ignacio Para. Presidente de la Fundación Bamberg

Carlos Montojo. Presidente de Platis Corporate

María Jesús Prieto-Lafargue. Presidenta de la Federación Mundial de Organizaciones de Ingeniería

Fernando Rayón. Periodista, director de *Ars Magazine*

Jaime Requeijo. Catedrático Emérito de la UNED, ex consejero del Banco de España

Serge Sur. Profesor de la Universidad París II Panthéon-Assas

David Taguas. Economista

Juan Torres Piñón. Presidente del Patronato del Colegio Libre de Eméritos (España)

Jesús Trillo Figueroa. Escritor, abogado del Estado

Juan Velarde. Consejero del Tribunal de Cuentas, catedrático de Economía

Henning Wegener. Ex-Embajador de Alemania en España.

Secretaría

Laurie LeBlanc

GEOECONOMÍA[©]

Goeconomía[©] es la edición en español de la revista Géoéconomie[©]. Creada en 1997, está dirigida desde entonces por Pascal Lorot, presidente del Institut Choiseul (París).

Foto de portada: J. A. Gutierrez - <http://www.jagutierrez.com>

Revue Géoéconomie
16, rue du Pont Neuf
75001 Paris - France
www.choiseul-editions.com
geoéconomie@choiseul-editions.com

Editado por:
Instituto Choiseul España
C/ Velázquez, 18, 6ª planta
28001 Madrid
Tel.: 91 781 94 37
choiseul.espana@choiseul.info

Realizado por:
Caja Alta Edición & Comunicación
Av. de Europa, 11, oficina D
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: 91 633 75 27
www.cajaalta.es

La industria del deporte

Sumario

Editorial	11	7
I. Deporte y desarrollo económico		
La internacionalización de la industria española del deporte <i>Jaime GARCÍA-LEGAZ PONCE</i>	17	
La estructura económica del deporte <i>Eduardo OLIER y Javier SOBRINO</i>	27	
La contribución del deporte al activo inmaterial de la marca España <i>César VACCHIANO LÓPEZ</i>	41	
Deporte y turismo: un binomio de éxito <i>Xavier VIVES GUELL</i>	51	
El deporte como elemento potenciador de la “marca país”. El caso de China <i>Raúl RESPALDIZA</i>	71	

Nuevo modelo de gestión de la industria deportiva **101**
Julio SENN

Gestión integral de grandes eventos deportivos.
Caso práctico: Mundial de MotoGP **117**
Carmelo EZPELETA y Enrique ALDAMA

II. Deporte, innovación e infraestructuras

La innovación tecnológica en el deporte **135**
Luis A. PÉREZ CASTILLA, Jordi CUARTERO ESBRI
y Javier VILLANUEVA URGEL

Perspectivas del I+D+i del deporte en España **153**
Javier SAMPEDRO MOLINUEVO
y Amelia FERRO SÁNCHEZ

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad
para un nuevo sector industrial **171**
Joseba JAUREGIZAR

Transformando la industria del deporte **185**
José Manuel PETISCO

III. Deporte, mecenazgo y patrocinio

Marco sostenible del deporte y tratamiento fiscal
del patrocinio y el mecenazgo deportivo **197**
José María JIMÉNEZ CANDELA

Los patrocinios en el lanzamiento internacional
de la marca Santander **209**
División de Comunicación, Marketing Corporativo,
y Estudios del Banco Santander

Instituto Choiseul España

El *Instituto Choiseul* para la política internacional y la economía global es un centro de investigación independiente especializado en el análisis del contexto internacional, y en especial de las diferentes estrategias políticas y económicas, así como de las relaciones interculturales entre los pueblos.

Los valores defendidos por el *Instituto Choiseul* se enmarcan en la responsabilidad individual, la libre empresa y la defensa de los intereses nacionales y europeos.

El **Instituto Choiseul España** es la rama *Choiseul* para España y Latinoamérica con una visión propia del mundo hispánico global.

9

Cátedra de Geoeconomía y Estrategia Internacional

Perteneciente a la Universidad CEU San Pablo, la **Cátedra de Geoeconomía y Estrategia Internacional** da respuesta a la necesidad de comprender los problemas económicos desde la óptica de la globalización, donde las consideraciones geopolíticas y geoestratégicas determinan los presupuestos económicos, y son claves en la toma de decisiones de empresas, instituciones y organizaciones del tercer sector.

La alianza de esta Cátedra con el Instituto Choiseul España tiene como objetivo preferente el reforzamiento de las actividades comunes abriendo el entorno universitario a las interrelaciones del mundo global por medio de las capacidades de Choiseul, y acercando el espacio del think tank a la profundidad del pensamiento universitario. Colaboración que se presume fructífera en contenidos y actividades.

Eduardo OLIER

Presidente del Instituto Choiseul España. Director de la Cátedra de Geoeconomía del Instituto de Postgrado de la Universidad CEU San Pablo.

11

El deporte en nuestro país es conocido por sus éxitos, con énfasis en algunas disciplinas donde sobresalen de manera especial ciertos deportistas. Obviamente, el fútbol, seguido de otros como pueden ser el automovilismo, el tenis, el ciclismo o más lejanamente el baloncesto, el motociclismo, etc.

Sin embargo, poco o nada se conoce de su potencial económico, salvo que se hable de los derechos de televisión o de los patrocinios de las marcas. Un desconocimiento que hace que, de manera muy especial, se ponga el énfasis en canalizar las actividades económicas a partir de la organización de grandes eventos, sean estos unos Juegos Olímpicos o pruebas deportivas de carácter global, como pueden ser carreras de Fórmula 1 o campeonatos de fútbol de dimensión europea o mundial.

El deporte en toda su dimensión es una industria de enorme potencial económico en sí misma. Una industria cuya cadena de valor es incluso

más amplia que el turismo. Y cuyas actividades se entroncan con los avances tecnológicos más modernos, ya sea en los aspectos propios de cada disciplina, como en otros no menos relevantes, como pueden ser los avances médicos en diferentes campos, el desarrollo de nuevos materiales, o la aplicación de los más modernos sistemas de comunicaciones y tecnologías de la información que entroncan con el auge de las redes sociales. Sin olvidar otros aspectos tan dispares como puede ser el *merchandising*, la arquitectura o las infraestructuras.

A lo anterior hay que añadir como elementos económicos también esenciales el valor de los intangibles que proporciona el deporte. Y aquí se encuentran el valor económico de las marcas, la reputación corporativa, o la atracción que tienen los entornos naturales donde se combinan los aspectos culturales, sociales, turísticos, etc.

Con todo lo anterior como preámbulo, nos encontramos, sin embargo, con que esta visión globalizadora del deporte como un sector económico en sí mismo, no está ni planteada, ni desarrollada. Algo que, simplemente en sus aspectos más cercanos a lo deportivo, y según evalúan las fuentes más fiables, tiene un peso directo del orden del 2 % de PIB en los países avanzados y, además, con un potencial creciente. Todo ello, obviamente, sin contar las sinergias en otras áreas económicas como venimos de comentar.

12

La industria del deporte es algo que, sin duda, hay que tomarse en serio. No sólo desde la óptica de la organización de eventos, sino desde el punto de vista de las oportunidades que tiene como un nuevo entorno con enormes posibilidades de generación de riqueza.

A lo anterior hay que añadir, además, la situación económica actual. España, como otros países europeos está atravesando un complicado período en el que las políticas de reformas económicas estructurales no deja ni tiempo ni perspectiva para ver más allá de los problemas diarios. Sin embargo, la crisis, como todas las crisis pasará. Y la salida de la misma será de una u otra manera dependiendo de las potencialidades que se hayan puesto en juego durante el transcurso de la misma.

El mundo poscrisis —si se puede hablar así— será muy distinto del actual, y en ese momento será muy difícil poner nuevas aquellas potencialidades económicas que no se hayan desarrollado antes. El mundo estará más globalizado que ahora, y la competencia será mayor en aquellos dominios que proporcionan mayor valor añadido.

Y en este contexto, un país como España, que tiene el turismo como uno de sus motores económicos esenciales, tiene la oportunidad de catalizar todo el potencial económico del deporte como una nueva vía de

desarrollo. Vía de desarrollo en la que ya posee importantes palancas de valor. No siendo menor la que tiene que ver con el valor de la “marca España” como uno de los elementos fundamentales, cara a la internacionalización de nuestro potencial económico en muchos campos.

Como es habitual, el Instituto Choiseul toma el desafío de poner todo esto en perspectiva. Algo que hasta la fecha no se había hecho de una manera global. Y para ello, lo abordamos en el marco de tres elementos que consideramos esenciales: 1) el potencial económico del deporte; 2) el deporte como catalizador de innovación y potenciador de nuevas infraestructuras; y 3) el deporte en sus aspectos financieros, fiscales y de mecenazgo y patrocinio.

Y en este contexto han participado con una visión globalizadora, internacional y, sobre todo, ejemplos concretos, unos 20 profesionales de altísimo nivel, incluyendo la aportación inestimable del Ministerio de Economía y Competitividad a través del Secretario de Estado de Comercio.

Se trata de un primer paso, esperamos que desde otras instancias públicas y privadas se considere esta industria como uno de los grandes potenciales que tiene España para ofrecer al mundo. Por nuestra parte seguiremos empujando en esta dirección que creemos fundamental. Esperemos que a los lectores de este número les motive como a nosotros lo ha hecho coordinar todo este esfuerzo. No será en absoluto baldío.

I. Deporte y desarrollo económico

La internacionalización de la industria española del deporte

Jaime GARCÍA-LEGAZ PONCE

*Secretario de Estado de Comercio, Ministerio de Economía y Competitividad
(Gobierno de España)*

17

España es un país de grandes deportistas. La práctica del deporte y la asistencia a espectáculos deportivos es una de las actividades favoritas de nuestros ciudadanos. El deporte en España ha crecido de manera muy importante en las últimas décadas, dando lugar a nuevos productos y servicios, con marcas reconocidas más allá de nuestras fronteras.

Estos productos, servicios y marcas del deporte español, son posibles gracias al trabajo de miles de empresas españolas, base de lo que podríamos llamar la industria española del deporte. Esta industria del deporte podría definirse como la formada por aquellos sectores de actividad directamente relacionados con la práctica del deporte, profesional o amateur, y la celebración de espectáculos deportivos. En este sector por tanto tendrían cabida gimnasios, clubes y escuelas deportivas, polideportivos, estadios y otras instalaciones deportivas, empresas de fabricación de ropa y calzado deportivo, empresas de fabricación de otros artículos para la práctica deportiva etc, etc. Por extensión, también incorporaría otros sectores indirectamente relacionados, a

través de relaciones proveedor – cliente, como por ejemplo distribución deportiva, marketing deportivo, medios de comunicación especializados en eventos deportivos, seguridad y control de accesos, sector hostelero especializado en deportes etc. En definitiva, se trata realmente de un macrosector transversal a muchos otros, y estructuralmente con tendencia a crecer de manera sostenida.

18 En cuanto al número de empresas que componen esta industria española del deporte, por esta naturaleza transversal a otros sectores, es difícil de evaluar exactamente; estimativamente estaría compuesto por varias decenas de miles de empresas. Utilizando el Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística (INE), en España hay 16.500 empresas de actividad deportiva (actividad 926 de la clasificación CNAE93), la cual comprende gimnasios, puertos deportivos, clubes y escuelas deportivas, estadios y otras instalaciones, habiéndose casi duplicado su número en los últimos 10 años. Se trata en su mayoría de empresas pequeñas, de menos de 10 empleados (el 86 %). También existen en España 180 empresas que manufacturan artículos para la practica deportiva (“fabricación de artículos de deporte”, sector 364 de la clasificación CNAE93), sector que comprendería por ejemplo, la fabricación de pelotas, raquetas, aparatos de gimnasia etc., no estando considerada en este número las empresas dedicadas a la fabricación de vehículos de motor, calzado y prendas deportivas, bicicletas, embarcaciones deportivas etc. En el caso de esta última actividad su número se ha visto reducido por la globalización, por la nueva competencia en fabricación procedente de los países emergentes. En este caso también se trata de pequeñas empresas, pues el 80 % tiene menos de 10 empleados.

Por otro lado, pocas actividades pueden considerarse más globales que el deporte. La práctica mayoría de los deportes han traspasado las fronteras de los países en los que nacieron para implantarse en la cultura de países de los cinco continentes, un fenómeno especialmente evidente en el caso del fútbol, baloncesto, atletismo, golf o tenis, que son deportes popularmente practicados por muchos millones de personas de todo el mundo. Por otro lado, el deporte profesional, que está íntimamente ligado a la celebración de espectáculos deportivos con asistencia de público presencial y amplia difusión mediática, se trata de un producto de ocio con un mercado preferentemente mundial, dado que la superación del deportista para rebasar marcas en la consecución de records, y el espectáculo asociado dentro de torneos y campeonatos, es algo que va más allá de fronteras, razas y culturas, por ser una actividad inherente al espíritu de superación del ser humano, como es su difusión a través de los medios de comunicación, lo más generalizada posible.

En este sentido, hay que destacar el impacto para nuestra imagen exterior de la actividad de los deportistas españoles, especialmente relevante en los últimos años, pero continuista con la tendencia que podríamos decir arranca con la celebración de los Juegos Olímpicos de 1992 y los tan buenos resultados que consiguieron allí nuestros deportistas. La reciente conquista del campeonato mundial y europeo por parte de nuestra selección nacional de fútbol, la del campeonato mundial y europeo de baloncesto, los títulos de tenis, fórmula 1, o ciclismo, o los resultados internacionales de los clubes de fútbol españoles, son algunos resultados también objeto de admiración por parte de todas las naciones del mundo. También existen índices objetivos como son el medallero olímpico, o índices que agregan los resultados de juegos olímpicos y campeonatos del mundo para un conjunto de deportes. En todos ellos, España se encuentra situada en una buena posición por los resultados de nuestros deportistas; y ellos se han convertido en nuestros mejores embajadores en el mundo, junto con otras personalidades españolas del arte, la ciencia o la cultura.

Y esta exitosa apertura exterior de nuestro deporte, va necesariamente acompañada de una internacionalización de nuestra industria deportiva. Y aquí al igual que sucede con la estimación de número de empresas descrita anteriormente, nos encontramos con el problema de la definición de sector industria deportiva a la hora de estimar las cifras de exportaciones e importaciones. Si consideramos el sector de “artículos deportivos” (calzado y confección deportiva, artículos para la práctica del deporte, artículos de camping, equipamientos y complementos deportivos), España exportó en 2011 519 millones de € e importó por un valor de 1.220 millones, es decir, con una tasa de cobertura del 42 %. Por destinos de estos artículos, se encuentran Francia y Portugal, que suponen en total el 41 % de nuestro mercado exterior. Otros destinos importantes son Japón y China (7,6 %). Otros sectores importantes de exportación dentro del sector de la industria deportiva son el de motocicletas de pequeña cilindrada, bicicletas, recambios y accesorios (456 millones de € de exportación en 2011, con una tasa de cobertura del 59 %); el de náutica deportiva (197 millones, 21 % de tasa de cobertura); y el de armas deportivas (tales como rifles, escopetas, etc), con 77 millones de exportaciones en 2011, y una tasa de cobertura del 133 %.

Históricamente, la apertura al exterior de nuestras empresas ha sido rápida e intensa. Desde 1986 la tasa de apertura ha aumentado desde el 36 % al 55,3 %, lo que es prueba de una mayor conexión del sistema productivo español con el resto del mundo como fuente de

dinamismo y generación de oportunidades de negocio, empleo, desarrollo de capital humano e innovación. Y en cuanto a la inversión exterior, como emisor España ha aumentado su participación en el stock de Inversión Extranjera Directa (IED) mundial emitida, desde el 1 % del total en 1990 hasta el 3,2 % en 2010 (10º emisor mundial de IED); y como receptor, se ha pasado de un 3,2 % de stock de IED mundial recibida en 1990 a casi 4 % en 2009 (7º receptor mundial de IED). La apertura exterior ha sido tradicionalmente uno de los principales dinamizadores de la actividad económica, derivados de la mayor competencia en el mercado doméstico que supone la ampliación de mercados, por el logro de economías de escala, estímulo al I+D e innovación, aumento de la productividad y competitividad. Y en periodos de crisis, la economía española ha apoyado su recuperación en el sector exterior: su aportación al crecimiento del PIB fue de 1,5 puntos porcentuales (p.p.) en 2008, 2,8 p.p. en 2009, 0,9 p.p. en 2010, 2,5 p.p. en 2011, y está previsto que sea de 2,9 p.p. en 2012, ejerciendo un efecto amortiguador ante la atonía de la demanda interna.

20 En este año 2012, más que nunca, nuestras empresas orientan su mirada al exterior para crecer y expandir su actividad ante las oportunidades ofrecidas por la economía global y la atonía de la demanda interna; y las empresas que, directa o indirectamente, están relacionadas con la práctica y el espectáculo del deporte no son una excepción. A título de ejemplo, las empresas españolas participan en este año 2012 y en todo el mundo, en licitaciones que suponen más de 200.000 M€ en contratos, una parte importante está relacionada con infraestructuras públicas de carácter público, algunas de ellas relacionadas con la práctica del deporte. En 2011 hubo 123.000 empresas exportadoras, con un incremento del 12,5 % respecto a 2010, que en total exportaron en ese año 214.500 millones de €, con un importante incremento del 14,8 % respecto del año anterior. Las debilidades base exportadora española continúan siendo la escasa regularidad y la concentración de mercados. Sobre la regularidad, solo el 30 % de las empresas antes mencionadas, 37.250 son exportadoras regulares (en el sentido de exportar durante un número de años seguidos), y ampliando la ventana temporal, encontramos que únicamente un 4 % de las empresas exportadoras en 2001 continuaron exportando en 2010. Sobre la segunda debilidad de la base exportadora española, la excesiva concentración, se entiende sabiendo que el 72,6 % exportaciones se dirige a Europa (un 65 % a la UE), un 7,9 % a Asia, un 5,6 % a Norteamérica, un 5,4 % a África, y un 4,3 % a Sudamérica.

Es por todo lo anterior que resulta obvio como objetivo de políticas públicas la consecución de la internacionalización de la industria

española del deporte. La Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Economía y Competitividad pone a disposición de estas empresas deportivas todos sus instrumentos para apoyar su internacionalización, en las áreas de formación, información, promoción, financiación, regulación y mediación, entre los que podemos estacar el FIEM y CARI, entre otros, gestionados por la Dirección General de Comercio e Inversiones, directamente y a través de su red de 31 Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio en España y casi 100 Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior, y los instrumentos que gestionan los organismos públicos ICEX, P4R, Cofides, CESCE e ICO en dichas áreas. Estos instrumentos son necesarios ahora más que nunca por la debilidad actual de la demanda interna española, que hace que la salida al exterior sea más que una cuestión de crecimiento y diversificación en mercados exteriores, una cuestión de supervivencia; algo especialmente patente en determinados sectores muy dependientes del cliente público español, y del sector de la construcción y equipamiento de infraestructuras deportivas.

El Instituto de Comercio Exterior (ICEX) es una entidad pública empresarial perteneciente a la Secretaría de Estado de Comercio cuya misión es promover la internacionalización de las empresas españolas a través de la prestación de determinados servicios a las empresas españolas. Presta dichos servicios también a través de la mencionada red de Direcciones Provinciales y Territoriales de Comercio y de Oficinas Económicas y Comerciales en el exterior. Dispone, además, de 13 Centros de Negocios en el extranjero, que ofrecen a las empresas españolas infraestructura temporal a modo de incubadoras de la internacionalización. A través de nuevos programas el ICEX se está adaptando a la nueva realidad competitiva de los mercados internacionales y a las necesidades cambiantes de nuestras empresas, en un contexto de crisis económica. El primero de estos nuevos programas es ICEX Next, un plan de iniciación y consolidación de la pyme en el exterior, cofinanciado entre la empresa y el ICEX al 50 %.

En relación a la internacionalización de la industria española del deporte, y en general, realizando un análisis transversal que relaciona deporte con internacionalización, el ICEX está actualmente implementando un conjunto de acciones que podríamos distribuir en dos pilares: 1) La promoción de la imagen de España asociada a los éxitos deportivos, y 2) la promoción de las empresas españolas en los países que acogen acontecimientos deportivos de alto nivel.

En cuanto a la promoción de la imagen de España asociada a los éxitos deportivos, la mejora de la imagen de España como destino

turístico, como destino de inversiones extranjeras y para promocionar nuestros bienes, servicios, sectores, empresas y marcas, constituye uno de los objetivos primordiales de la Secretaría de Estado de Comercio.

Se trata de que se asocie España a un país competitivo, creativo, moderno, innovador, fabricante de productos de calidad y buen diseño, crecientemente internacionalizado y dotado de recursos humanos y tecnológicos adecuados al proceso de globalización de los mercados. Gran parte de estas características de nuestras empresas y sectores pueden ser asociadas a características propias de los deportistas españoles de fama mundial (y en particular de la Selección española de fútbol). En muchos países, en particular en Asia, nuestra imagen está muy asociada, en positivo, al deporte, y sobre todo al fútbol. Por ello, se ha realizado principalmente dos actuaciones:

Primera actuación, asociar la oferta exportable española y el desarrollo tecnológico e interés para la inversión extranjera, con la Selección Española de fútbol, incorporando imágenes de la misma. Se busca poner en valor el fruto del esfuerzo, asociando la idea de que detrás de un éxito deportivo como el de la Selección Española de Fútbol existe un trabajo bien hecho; que el éxito de las empresas españolas es consecuencia del trabajo y el esfuerzo, etc... En definitiva, se trata de contribuir a reforzar los mensajes promocionales relacionando los valores de nuestro deporte con los de nuestras empresas.

22

Por citar el tipo de acciones en esta acción, se realizó un vídeo traducido a varios idiomas, reflejando esta asociación al que se dio amplia difusión, en la Expo de Shanghai (donde también se exhibió la Copa del Mundo), a través de la web del ICEX e Invest in Spain, a través de la red de embajadas y oficinas comerciales en el exterior, CC.AA. etc.

Segunda actuación, podemos destacar el nombramiento de la Selección Española de Fútbol como Embajadora Honoraria de la marca España, algo que se hizo con carácter extraordinario y a propuesta de la Secretaría de Estado de Comercio en 2011. La idea era poder contar de manera presencial con representantes de “La Roja” en actividades promocionales de España en el exterior. Otros Embajadores honorarios han sido Pau Gasol, Rafael Nadal, Severiano Ballesteros, o el Real Madrid.

El nombramiento de estos embajadores forma parte de la iniciativa conocida como Foro de Marcas Renombradas de España, que es una iniciativa de más de cien marcas comerciales españolas, líderes internacionalmente (como Zara, Freixenet, IESE, etc), en alianza con las administraciones públicas, para potenciar y defender las marcas españolas en el exterior. A nivel deporte, forman parte del Foro, el Fútbol Club Barcelona, Real Madrid, Atlético de Madrid y la Liga de Fútbol Profesional.

En cuanto a la promoción de las empresas españolas en los países que acogen acontecimientos deportivos de alto nivel, es de destacar el Plan Brasil 2011-2016, Plan de promoción de infraestructuras y equipamientos para eventos deportivos en Brasil, ejecutado por el ICEX, un país prioritario para la estrategia de internacionalización de la empresa española en este sector.

Este Plan está íntimamente ligado a este esfuerzo público en favor de la internacionalización de nuestra industria del deporte, dado que Brasil está acometiendo importantes programas de inversión en infraestructuras, en áreas tales como transporte, energía, medioambiente y telecomunicaciones, directamente asociadas con los importantes próximos eventos deportivos de la Copa Confederaciones (2013), Mundial de Fútbol (2014) y Juegos Olímpicos (2016). Además, se trata de un país emergente, con estabilidad política y económica, con un gran mercado (193 millones de habitantes, aproximadamente la mitad de la población de América Latina), en crecimiento (medio anual del 4 % en el periodo 2003-10), y con buenas perspectivas futuras, estando previsto que pase de ser la séptima economía mundial que es actualmente, a la quinta en 2016.

También el país está acometiendo importantes programas de inversiones públicas y de impulso económico, tales como el Programa “Minha Casa” que prevé construir varios millones de viviendas sociales en los próximos años, la explotación petrolífera de Prè-sal (reservas de petróleo en aguas profundas), o el Plan Nacional de Banda Ancha, para la universalización del acceso a Internet de alta velocidad.

El Plan Brasil 2011 – 2016, en coordinación con CC.AA. y otras entidades públicas y privadas pertenecientes al Consejo Interterritorial de Internacionalización, tiene como objetivos 1) la consolidación de la imagen del país de España, como proveedor de bienes y servicios de calidad y tecnología elevadas, como aquellas del área de la industria del deporte; 2) el impulso de la exportación y la inversión en los sectores objetivo; y 3) la programación coordinada de actividades de información, promoción y formación sobre el país.

Los sectores más directamente involucrados en el Plan Brasil son: Infraestructuras y equipamiento deportivo, equipamiento y tecnologías de la industria petrolera, desarrollo turístico y hotelero, telecomunicaciones y tecnologías de la información, energías renovables, saneamiento y medioambiente, mobiliario urbano, infraestructuras del transporte y logística, equipamientos para colectividades, y edificación y vivienda social.

Los grandes eventos deportivos que se preparan en Brasil abren la puerta a muchas empresas. Las fotos adjuntas corresponden a la construcción de infraestructuras deportivas en Brasil, en la que han participado empresas españolas.



Foto 1. Infraestructuras deportivas en Brasil.

En cuanto a las acciones que forman parte del Plan Brasil, estas se dividen en acciones de promoción, información, institucionales y de apoyo financiero.

En cuanto a las acciones de promoción, estas pueden ser de promoción del comercio exterior (misiones directas, inversas, jornadas técnicas, participaciones en ferias), y de promoción de la inversión en Brasil, a través de la organización de encuentros empresariales y misiones en el país, en los que se posibilitan los acuerdos con socios locales.

En cuanto a las acciones de información, se concretan a través de numerosas jornadas informativas y seminarios, presenciales y online; la elaboración y actualización de estudios de mercado y otros documentos con costes de establecimiento e información útil del país para hacer negocios; newsletters y otras instrumentos de difusión continua sobre oportunidades de negocios; y por último, portales web (inverso portugués, www.spainbusiness.com.br, inverso spaintechology.com y web país, www.oficinascomerciales.es/icex/brasil).

En cuanto a las acciones institucionales, se concretan a través del refuerzo de las visitas de autoridades españolas a Brasil y viceversa; y el

estrechamiento de lazos desde las Oficinas Económicas y Comerciales con las autoridades brasileñas responsables de los sectores objetivo.

Por último, en cuanto a los instrumentos de apoyo financiero, podemos destacar la utilización del FEV y el FIEM como instrumentos para facilitar la entrada a las ingenierías y consultorías en los estados sede de la Copa y las Olimpiadas y para la identificación de proyectos prioritarios; y las líneas de Crédito con cobertura CESCE.

En definitiva, el Plan Brasil 2011-2016 es un buen ejemplo de un programa concreto de impulso a la internacionalización de la industria española del deporte, pero como se ha indicado con anterioridad, pocas actividades pueden considerarse más globales que el deporte y las oportunidades de nuestra industria del deporte abarcan la casi totalidad de los países del mundo.

Resumen

En España contamos con una llamada industria del deporte que abarca cerca de 17.000 empresas, desde las relacionadas directamente con actividades deportivas, hasta fabricantes y organizadores de eventos deportivos. Este hecho, unido a la repercusión mediática del deporte, y los éxitos deportivos españoles de los últimos años, ha provocado que la evolución natural de esa industria deportiva se oriente hacia la internacionalización, contando con el apoyo activo de los organismos oficiales, tales como el ICEX, están llevando a cabo importantes iniciativas para aprovechar las oportunidades que el sector del deporte ofrece a nivel mundial.

Résumé

En Espagne, l'industrie du sport couvre environ 17.000 entreprises, de ceux directement liés aux sports, aux fabricants et aux organisateurs de manifestations sportives. Ce fait, couplé à la forte couverture médiatique du sport, a provoqué que l'évolution naturelle de cette industrie du sport soit orientée vers l'internationalisation, avec le soutien actif des organismes gouvernementaux, tels que ICEX, qui sont engagés au développement d'importantes initiatives pour saisir les opportunités que le secteur économique du sport offre dans le monde entier.

Abstract

Nearly 17,000 companies are involved in the sports industry in Spain, some of these directly related to sports activities, and many others as manufacturers and organizers of sporting events. This fact, added to the mediatic impact and the latest sporting accomplishments in Spain, have provoked that the natural evolution of this industry direct itself toward its globalization. This industry counts with the active support of official organizations, such as ICEX, who are carrying out important initiatives and taking advantage of opportunities that the sports market offers worldwide.

La estructura económica del deporte

27

Eduardo OLIER/Javier SOBRINO

Presidente del Instituto Choiseul España. Director de la Cátedra de Geoeconomía del Instituto de Postgrado Universidad CEU San Pablo/Profesor Asociado de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE)

Una introducción a la economía del deporte

En 1992 los juegos olímpicos tuvieron lugar en Barcelona (España). La ciudad había sido designada por el Comité Olímpico Internacional en 1986 para organizar la vigesimoquinta olimpiada. Entre 1986 y 1992 la ciudad experimentó una importante transformación. En ese período algunos indicadores económicos crecieron enormemente¹: consumo eléctrico y gas: 29,7 %; llamadas telefónicas: 44,2 %; y tráfico de viajeros al aeropuerto de Barcelona: internacional: 119,5 %, nacional: 66,6 %. Al finalizar los Juegos, en 1992, el Comité Organizador (COOB '92) contabilizó un

¹ F. Brunet, (1995): "An economic analysis of the Barcelona'92 Olympic Games: resources, financing and impact", in Miquel de Moragas & Miquel Botella, *The Keys to Success: the social, sporting, economic and communications impact of Barcelona'92*. Barcelona: Servei de Publicacions de la UAB, pp. 203-237.

resultado positivo de unos 3.000 millones de dólares de la época; es decir, alrededor de 5.000 millones de dólares en la actualidad en términos de PPP (Purchasing Power Parity). Las inversiones en infraestructuras superaron los 8.000 millones de dólares, de los que salieron construcciones como las Rondas (Ronda Litoral y Ronda de Dalt), un nuevo y moderno aeropuerto (aeropuerto del Prat), modificaciones en el Metro de la ciudad, etc., aparte de las infraestructuras propias para atender los eventos deportivos.

Sin embargo, solo el 38,5 % de las inversiones fueron a la ciudad de Barcelona, el resto se distribuyó en otras áreas geográficas de la Región, incluidas las mejoras introducidas en los sistemas de telecomunicaciones, donde surgió, por ejemplo, la imponente torre de telecomunicaciones de Collserola en Barcelona.

28 Unos juegos olímpicos es un evento singular y, como se ha comentado, de gran impacto económico. Impacto que se desarrolla en fases. Una primera fase, durante el proceso de candidatura, en la que se realiza un ejercicio fundamental de planificación y de inversión en las infraestructuras imprescindibles para competir con garantía en dicho proceso. Una siguiente fase una vez otorgada la sede, en la que se realizan las restantes inversiones en infraestructuras, a lo que se añade una importante afluencia turística antes de los juegos: la ciudad entra fuertemente en el mapa de los destinos deseados. Una tercera fase, muy corta, que se concentra en el evento propiamente dicho; donde, económicamente, el efecto económico tiene que ver con los servicios que se prestan a la multitud visitante, los derechos de TV y los diferentes patrocinios. Es un efecto concentrado en el valor añadido que genera el evento, generalmente difícil de cuantificar, especialmente en lo relativo al impacto mediático y de posicionamiento de la ciudad y, por ende, del país. Y una última fase que se desarrolla en el tiempo, donde la reputación de la ciudad a nivel internacional se hace patente, lo que influye en el turismo principalmente, a lo que se añaden nuevos eventos basados en la experiencia acumulada por los juegos.

En definitiva, se trata de un proceso típico de *supply side economics* por utilizar un término conocido en Economía. Ya que un evento como el que comentamos elimina de forma muy directa las barreras para producir nuevos bienes y servicios; no desde la forma que tradicionalmente se entiende, es decir, bajando los impuestos y tipos de interés para movilizar la actividad económica, sino agilizándola mediante la inversión e incrementando el consumo por una mayor actividad en los servicios, que provienen en lo fundamental de la expansión del turismo. Un crecimiento económico que se logra desde la creación de valor añadido, parte del cual se mantiene en el tiempo durante muchos años.

En otro lugar, dentro de la economía del deporte, estaría el fútbol europeo, cuyos grandes equipos son importantes empresas. Según un estudio de Deloitte de 2012², el Real Madrid obtuvo en 2010-2011 unos ingresos de 479,54 millones de euros, seguido del Barcelona (450,7 millones de euros), Manchester United (367 millones de euros) y Bayern Munich (321,4 millones de euros), totalizando entre los 20 primeros clubes de fútbol europeo unos ingresos de 4,4 billones de euros. Un negocio importante en tamaño y desde luego lucrativo.

Analizando el mayor de ellos, el Real Madrid, se ve la importante evolución que tuvo en los últimos 5 años, con un crecimiento medio de sus ingresos del 8 % en el período. Ingresos que se distribuyeron en 2011 según el siguiente desglose: derechos de TV, 38 %; derechos comerciales, 36 %; entradas a los partidos, 26 %.

Pero ahí no queda todo, no son solo los clubes deportivos, la UEFA Champions League, la organización que organiza las competiciones, en el período 2009-2010 involucró a 77 clubes de 52 países, logrando unos ingresos de 1.090 millones de euros.

El negocio del fútbol europeo resulta ser, además, contracíclico. Ya que si la economía de los 5 grandes países de la Unión Europea (Italia, Francia, Alemania, Reino Unido y España) se deprimió debido a la crisis un 5 %, los 20 clubes de fútbol más importantes antes aludidos crecieron un 21 % en sus ingresos en el período 2006-2009. Y de tales ingresos, el 42 % (1.600 millones de euros) fueron proporcionados por los derechos televisivos. A lo que hay que añadir, los ingresos de patrocinio que se obtienen dentro de las fundaciones que todos los principales clubes tienen instituidas. Fundaciones que para los 6 equipos más importantes recibieron una cantidad total superior a los 100 millones de euros, proporcionadas por empresas tales como BWIN (Real Madrid), AON (Manchester United), Deutsche Telecom (Bayern), o incluso los Emiratos árabes que patrocinan al AC Milan o al Hamburger SV.

De lo tratado anteriormente, ya se ve que la actividad económica relacionada con el fútbol va más lejos que la práctica deportiva en sí misma. Los clubes deportivos no proporcionan únicamente un momento de diversión, sino que explotan un negocio de grandes posibilidades comerciales; aparte de la propia influencia social que encierran. Ser de un equipo de fútbol, implica una identidad con una forma de actuar, de pensar y de ser. E, incluso, se identifica con unas características políticas determinadas, así como con una defensa de valores que van más allá de los colores

² LeagueFan Power Football Money League (February 2012). Sports Business Group at Deloitte.

deportivos y se internan en la identificación de ciertos valores nacionales. De esta manera, un club de fútbol, es un mecanismo de generación de valor añadido en múltiples formas y a múltiples *stakeholders*. Entendiendo por esto último a todos aquellos organismos, empresas o individuos que se implican en entorno deportivo social y económicamente. Es decir, seguidores, patrocinadores, anunciantes, jugadores, directivos, etc.

Un negocio que, utilizando los criterios de la conocida matriz BCG, es una incógnita en el sentido dado por esta terminología, que define a las empresas según los términos vaca, perro, estrella o incógnita (Figura 1). El fútbol entraría en esta última definición. Ya que, si bien su crecimiento es sin duda importante en el tiempo, su rentabilidad no lo es tanto, quizás por la opacidad de muchas de sus actividades.

Cuando se analiza la cadena de valor según la descripción de Michael Porter, se ve que el deporte en general, y el fútbol en particular, presentan unas particularidades significativas respecto de otras actividades económicas encuadradas en los servicios. Si en general, hablamos de clientes para cualquier actividad económica, en el deporte hay que considerar otras terminologías: socios, aficionados, adeptos, fanáticos, etc. De manera que,

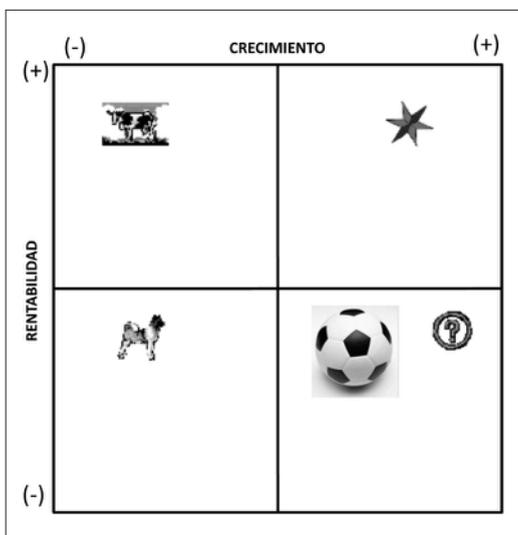


Figura 1. Matriz BCG aplicada al fútbol.

contrariamente a los clientes, en el deporte la fidelidad a la marca o a las personas, va más allá de un comportamiento comercial, y se adentra en el terreno psicológico debido a la identificación personal y de valores hacia los “colores” deportivos. Un hecho que condiciona, y dirige a la vez, el mercado publicitario asociado a este tipo de actividades. Ya que, en lugar de financiar promociones comerciales, se busca igualmente la identificación a los valores de un deportista, un club, o un deporte en particular. Circunstancia que hace que los canales de distribución sean más flexibles y cambiantes, en lugar de estáticos y concentrados en un lugar en el tiempo. Hecho que viene determinado por el propio producto: en el deporte los productos que se venden tienen características globales y no se adaptan a modas o cambios estacionales. Y tales productos tienen que ver con el

entramado de fidelización que comportan, ya sea en forma de *merchandising* (equipo deportivo, etc.) o de derechos de publicidad. Un esquema que le hace diferente de otras actividades económicas donde el juego de la oferta y la demanda es más comprensible. Vayamos a este punto.

El juego de la oferta y la demanda

En la economía del deporte, cuando se analiza el concepto precio y producto, u oferta y demanda, se encuentran igualmente singularidades muy específicas. Primero, la inelasticidad de la demanda, que trata de solventarse mediante la expansión de la oferta. Dicho en otras palabras: los aficionados son los que son, y para no destruir el valor mediante el crecimiento exagerado de los precios es preciso expandir la demanda mediante canales de distribución alternativos y con negocios colaterales (por ejemplo, *merchandising*); es decir, aumentar los ingresos en un mercado claramente maduro. Cosa que es evidente por la cantidad de eventos deportivos que existen: la radio y la TV ofrecen casi a diario partidos de fútbol.

Volvamos de nuevo al comportamiento de oferta y demanda en el fútbol profesional. La Figura 2 representa la conocida *curva de demanda*, que muestra el comportamiento de los precios respecto de la cantidad de entradas al evento deportivo: un aumento en el precio reducirá la cantidad de asistentes, especialmente si dicho evento se transmite por otros medios (TV, radio, etc.). Es decir, si se venden Q_0 entradas con precios P_0 , un aumento de precios P_1 reducirá la cantidad de entradas a la posición Q_1 . La inclinación de la curva de demanda está, sin embargo, condicionada por el número de productos sustitutivos. Es decir, si un evento deportivo tiene muchas otras opciones, la línea de demanda (D) tenderá a ser horizontal, con lo que el precio no será un elemento diferencial. Y al contrario, si no existen alternativas en el mercado, la curva tenderá a ser vertical, con lo que por mucho que se eleven los precios no habrá nuevas oportunidades de asistir a nuevos eventos deportivos. Unas consideraciones que determinan la elasticidad de la demanda, siendo en el caso primero (demanda horizontal) muy elástica y en el segundo (demanda vertical) al contrario: inelástica (Figura 3). Una demanda elástica (con muchos productos sustitutivos en el mercado) llevará a que una bajada de precios no tendrá efecto en los ingresos. Lo que sucederá al contrario en el caso de demanda inelástica. El efecto de una demanda elástica sería el mismo de haber desplazado la curva de demanda de la Figura 2 hacia la derecha (D_1). Pues se puede observar que a un mismo precio (P_1) existe una mayor oferta (Q_2). Esto sería el caso de ir al cine en lugar de ver un partido de fútbol.

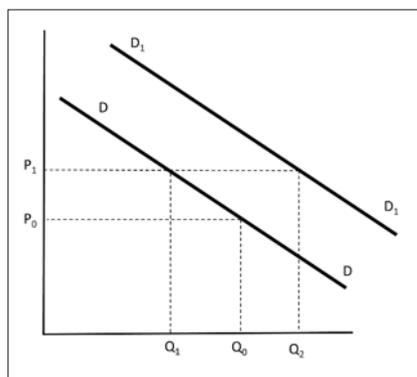


Figura 2. Curva de demanda.

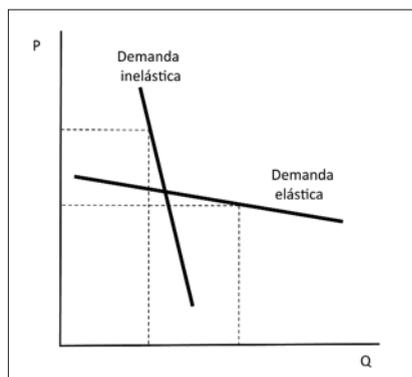


Figura 3. Elasticidad de la demanda.

Vayamos al caso de la oferta. La Figura 4 muestra el comportamiento: a un precio dado (P_1), existen varias alternativas (Q_1 y Q_0). Produciéndose por tanto el equilibrio entre oferta y demanda según indica la Figura 5.

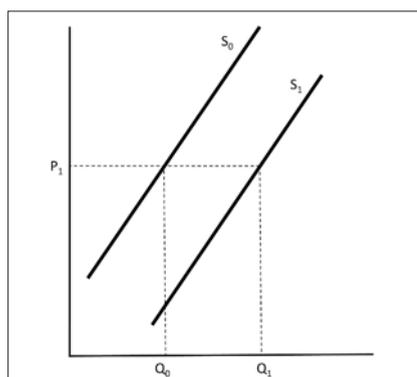


Figura 4. Curva de oferta.

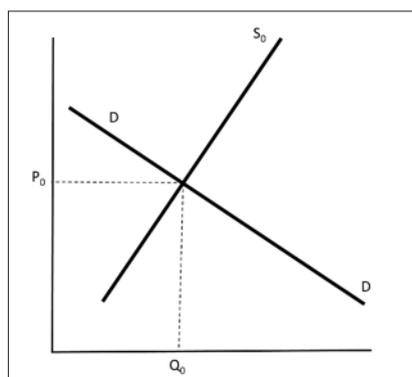


Figura 5. Equilibrio entre oferta y demanda.

32

¿Cómo es el comportamiento en el caso del deporte? Habrá que decir que existen diferencias respecto de la popularidad de la práctica deportiva de que se trate, siendo el fútbol en el caso europeo el deporte rey, al igual que sucede en Estados Unidos con el denominado fútbol americano, con el béisbol y, en cierta medida, con el baloncesto. El resto son deportes más minoritarios o sujetos a eventos muy específicos, como es el caso de los juegos olímpicos ya comentado, o de la Fórmula 1 que trataremos más adelante.

El juego económico en el deporte, sin embargo, se realiza gestionando la demanda, ya que las opciones con los precios resultan ser limitadas: no se pueden subir de forma drástica el precio de los eventos deportivos, ya

que la asistencia a los mismos se reduciría y, por tanto, las alternativas económicas se llevan a cabo mediante el número de eventos, (varios partidos de fútbol por semana según distintas competiciones: europeas y varias nacionales, por ejemplo) aumentando el número de canales de distribución, donde entran los derechos de transmisión deportiva que suponen alrededor del 75 % de los ingresos (incluyendo los patrocinios).

De lo anterior se deduce que los deportes mayoritarios se comportan con una cierta inelasticidad de la demanda. O dicho de otra manera no existen muchos productos alternativos según se indicó en la Figura 3. Con lo que se puede concluir un comportamiento en este sentido parecido a lo indicado en la Figura 6, donde se puede observar que, para una situación de equilibrio en el mercado (Q_0 y P_0) con una curva de demanda D y una oferta S la inelasticidad comentada llevaría la demanda a la curva D_1 con el efecto de que un incremento en la oferta no tendría traducción en los precios (Q_1 y P_0). Lo que en la práctica se suple, como se ha indicado, mediante otros canales de distribución que son, en definitiva, los que dan sentido económico a esta actividad; es decir, muy especialmente, las retransmisiones por televisión. De aquí que los derechos de retransmisión sean la clave, al igual que los patrocinios, que se deben aumentar mediante una política de contratos muy elevados con deportistas de élite para cerrar el circuito y por tanto aumentar los ingresos en un mercado, como hemos indicado, de demanda inelástica. Buscando de forma complementaria otras líneas de negocio alternativas, ya sea mediante la venta de productos asociados a la marca deportiva o entrando en otras actividades alejadas del deporte como podrían ser las actividades inmobiliarias. En ambos casos se demuestra el poder de la marca y su influencia social, que se traduce en ventajas a la hora de obtener concesiones administrativas o apertura de otros negocios como, por ejemplo, el potencial que supone el desarrollo de aplicaciones para seguimiento móvil de las competiciones y la participación cada vez más intensiva a través de redes sociales.

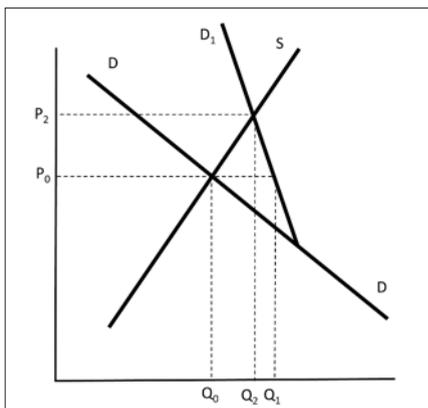


Figura 6. Inelasticidad de la demanda deportiva.

La industria del deporte

Como es conocido, el término industria en su acepción clásica se refiere al conjunto de actividades y procesos encaminados a transformar las materias primas en productos elaborados. Es decir, se precisan unos componentes primarios que se transforman en unos bienes mediante unos mecanismos transformadores que añaden valor a la materia primera. El concepto de materias primas, sin embargo, no hace solo referencia a productos físicos o tangibles. Este sería el caso de la industria financiera, cuyo *commodity*, el dinero, tiene una multiplicidad de transformaciones donde no media ningún producto físico. Véanse los innumerables productos financieros en forma de derivados, *hedges*, opciones, *swaps*, etc. Lo mismo ocurriría con otras industrias como puede ser el turismo; una actividad económica donde las previsiones de la World Travel & Tourism Council (WTTC) estiman que a nivel mundial, en 2012, superará los 1,5 billones de euros, con 1.000 millones de turistas y más de 100 millones de puestos de trabajo. Una industria cuya cadena de valor (Figura 7) tiene un claro impacto en otros sectores económicos, relacionados especialmente con: infraestructuras, logística y transporte, entretenimiento, restauración, hoteles, etc., así como otros servicios incluidos los aspectos culturales o el *merchandising*.

34

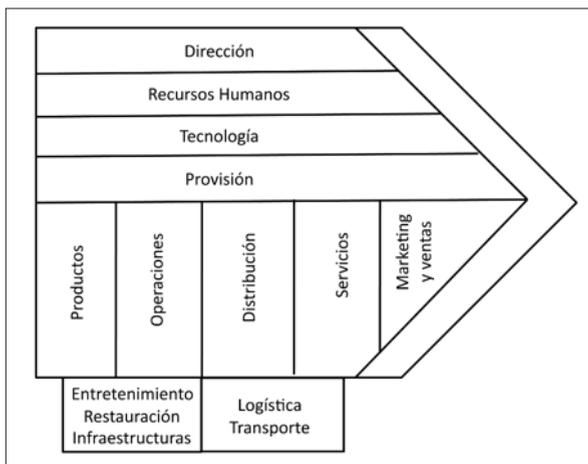


Figura 7. Cadena de valor de la industria turística.

¿Por qué la comparación de la industria turística con el deporte? La respuesta está en que deporte y turismo se entrecruzan y tienen muchas similitudes. Tanto es así, que una de las actividades económicas del deporte tiene su propia expresión en el *turismo deportivo*. Una actividad económica donde la práctica deportiva es el atractivo para realizar deporte combinándolo con actividades turísticas. Algo que la Organización

Mundial de Turismo reconoce como un fenómeno económico creciente. De ahí el acuerdo firmado con esta organización y el Comité Olímpico Internacional (COI) en 2001 para desarrollar conjuntamente turismo y deporte como uno de los ejes de desarrollo económico y cultural del siglo XXI. Una actividad creciente que, en 2011, superó, solo en los aspectos turísticos y de viajes, la cifra de los 4,5 billones (millones de millones) de dólares. Una actividad, turismo y deporte, que se espera que sobrepase el 10 % del PIB mundial próximamente. Siendo el eje de desarrollo más relevante de ciudades, regiones e incluso países en el futuro. Donde, la actividad de turismo deportivo puede alcanzar en algunos casos el 25 % de todas las actividades turísticas. Baste como ejemplo, un análisis realizado por la Oficina de Turismo de Australia, donde el 6 % de los viajes diarios y el 5 % de los viajes nocturnos tienen que ver con el deporte, totalizando en ese país la cantidad de 1.900 millones de dólares.

En el aspecto deportivo, esta industria es un prisma con multitud de aristas: financiera (con especial énfasis en la financiación de infraestructuras y en operaciones de traspasos de jugadores entre entidades), instalaciones construcción de infraestructuras deportivas y no deportivas relacionadas con eventos deportivos, juegos de azar y apuestas *on-line*, turismo (de práctica deportiva y de espectáculos), organización de eventos, medicina, tecnología, comunicación (especialmente, radio, TV, móviles e Internet), educación, patrocinios, publicidad, legislación y contratación, etc.

35

Por otra parte, los stakeholders que forman parte de la industria son muy variados y con implicaciones económicas muy diversas: Los propios deportistas (algunos de los cuales se han convertido en auténticas empresas per se), las instituciones deportivas (dueñas de las competiciones), los clubes, los gestores de eventos, los propietarios de instalaciones, los fabricantes de material deportivo, los patrocinadores, las instituciones públicas, las universidades e, incluso, las ONG, que han apreciado en el deporte una forma ideal de potenciar su actividad de cooperación internacional.

Por tanto, el impacto que el deporte tiene en diversas industrias es muy variado, pero no se ha realizado hasta el momento ningún análisis detallado de cómo estudiarlo y, sobre todo, de definir en detalle todas las industrias sobre las que influye de manera relevante y las palancas que determinan dicha influencia. Algo que escapa del contexto del presente artículo, pero que debería ser abordado por las instituciones pertinentes.

Una industria que se encuentra en Estados Unidos entre las 10 primeras, por delante de la industria química, la electrónica o los seguros. Distribuyéndose sus ingresos en este país de la forma siguiente: 30 % eventos deportivos, 5 % publicidad, y el 65 % restante en los diferentes productos y servicios, incluido el *merchandising*. Donde la liga de fútbol

(americano) se valora en 20.000 millones de dólares, seguida del baseball (9.000 millones) y del baloncesto (8.000 millones).

Sin embargo, uno de los problemas que aparecen al evaluar la industria del deporte en su conjunto es la ausencia de datos agregados, por lo que se trata en casi todos los casos de estimaciones. En Francia, por ejemplo, existe un método de cálculo que se define como *gasto bruto doméstico*, y se refiere a la suma del gasto que incurren los hogares en bienes y servicios deportivos, comparándolo con el presupuesto que dedica el Gobierno y las entidades locales y regionales al deporte, así como los derechos de TV que abonan los organizadores de los eventos deportivos. De acuerdo con tales datos, entre 1971 y 2005, ese gasto pasó del 0,5 % del PIB al 1,77 % del PIB³; es decir, unos 30.400 millones de euros, ratio similar al de otros países desarrollados. Si bien, conviene apuntar que no se trata de una actividad local sino globalizada, como lo son, a su vez, muchas de las empresas deportivas.

De acuerdo con lo anterior, el volumen económico a nivel global se estimaba en 2004 entre 550.000 y 600.000 millones de euros. Estimándose, por ejemplo, el valor del mercado global del fútbol en 250.000 millones de euros; siendo el mercado global de los productos deportivos alrededor de los 150.000 millones, el mercado de retransmisiones deportivas de 60.000 millones, y los gastos de patrocinio 18.000 millones.

36

Por su parte, para entender los gastos de patrocinio hay que entender el peso de las audiencias. La Tabla 1 muestra algunos datos relativos a 2005⁴ (el número de televidentes es el acumulado en relación con los múltiples medios de información existentes en el mundo, así como el número de veces que la información se hace visible y el número de espectadores que la ve en cada ocasión).

Evento	Audiencia miles de millones de televidentes acumulados	Número de países televisados
Gran Premio F1 (2000)	53,3	206
Copa del Mundo de Fútbol (2002)	30	220
Juegos Olímpicos (2004)	3,9	220
Copa de Europa de Fútbol (2000)	10,7	170
Copa del Mundo de Rugby (2003)	3,5	180
Roland Garros (2004)	2,7	194
Tour de Francia (2004)	1,2	170

Tabla 1. Audiencias y países de eventos deportivos.

³ W. Andreff, (2008); Globalization of the Sports Economy; Rivista de Diritto ed Economia dello Sport Vol. 4, Fasc. 3; pp. 13-32.

⁴ J. F. Bourg, J. J. Gouguett, (2005); Economie du sport. Repères 309. Paris.

Deporte y tecnología

Hemos comentado hasta aquí los aspectos más evidentes de la economía y la industria del deporte, que son los que tienen que ver con el patrocinio, la publicidad, el turismo y las infraestructuras, fundamentalmente. Sin embargo, en la actualidad, el deporte tiene una ramificación muy singular en sus aspectos tecnológicos que, a su vez, se ramifican hacia la medicina deportiva e incluso a la educación y la investigación en este campo. De donde salen técnicas y tecnologías novedosas que parten del deporte. Pero no solo eso, la tecnología proporciona también la plataforma necesaria para llegar a enormes audiencias, personalizar los eventos, y crear nuevas redes sociales a partir de diversas soluciones.

Los grandes eventos deportivos, por otra parte utilizan sistemas “inteligentes” para mejorar los sistemas de seguridad. Y existen algunos clubes que utilizan tarjetas inteligentes que permiten la fidelización de los seguidores. Tarjetas que se utilizan como medios de pago de manera que el deporte queda así conectado con los sistemas bancarios. Y en este sentido, la tecnología permite hoy en día la gestión de la ocupación hotelera o la asistencia a los estadios conectando en tiempo real los sistemas de información de los hoteles y de los estadios de acuerdo con los próximos eventos.

La gestión de los estadios es otro aspecto relevante en este sentido. Aquí aparecen nuevos sistemas de gestión de clientes (Customer Relationship Management Systems) que utilizan la información de pasados eventos para realizar ofertas promocionales. También la posibilidad de adquirir las entradas por Internet mediante sistemas fijos o móviles, sistemas de guiado para situar a los espectadores en sus asientos, mensajes de video con repetición de jugadas, y otra serie de aplicaciones, fundamentalmente desarrolladas para teléfonos inteligentes (smart phones).

37

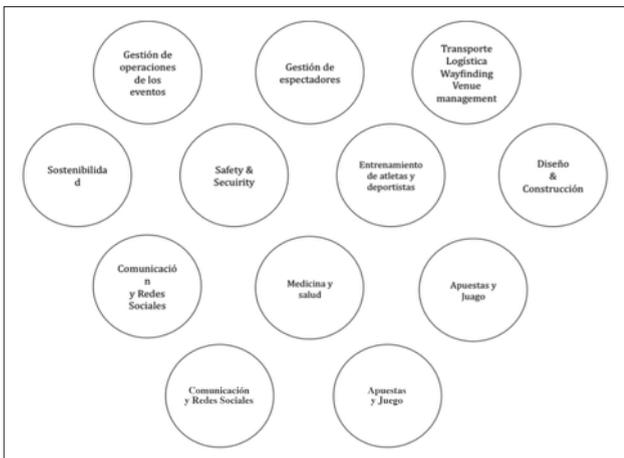


Figura 8.
Tecnologías de la gestión deportiva.

Sin embargo, además de la gestión deportiva, los deportes en sí mismos son generadores de tecnologías propias que, en múltiples casos, tienen un refrendo comercial. Ya sea en el equipamiento deportivos (zapatillas, nuevos materiales de fibra de carbono o equipos de natación, etc.) o en instrumentos deportivos tales como bicicletas, esquís, paracaídas, y otros similares, que en algunos casos dan origen a complicados sistemas tecnológicos como pueden ser los automóviles. Ingenios que en este caso son un cúmulo prodigioso de integración de múltiples tecnologías que van de la mecánica a la aerodinámica, pasando por sofisticados equipos eléctricos y electrónicos y de telecomunicaciones, así como nuevos materiales que tienen su demostración en condiciones extremas como pueden ser los neumáticos o el propio vehículo, el cual, para su diseño, precisa de complejas tecnologías como pueden ser los túneles de viento, o determinados procedimientos como, por ejemplo, la gestión de repostajes en Formula 1, que son tomados como benchmark para mejorar prácticas empresariales, optimizando procesos productivos.

El deporte en toda su extensión es el campo perfecto para los avances tecnológicos. Y es, por tanto, el lugar esencial para la demostración de la competitividad de las empresas que se dedican a estas actividades. Un campo donde las nuevas tecnologías y la innovación son fuente de ventajas competitivas de empresas e incluso países.

38

El valor de las marcas deportivas

Según un informe de la revista Forbes⁵ la marca de mayor valor a nivel mundial es el equipo de béisbol New York Yankees, cuyo valor se estima en 340 millones de dólares. Un valor que, al decir de esta revista, ha crecido el 57 % desde 2007. Anteriormente lo era el Manchester United que, al parecer, se ha situado en segundo lugar debido a la revaluación del dólar respecto del euro en el momento de hacer esas valoraciones. Otra marca relevante (siempre desde el lado de Estados Unidos) es el equipo de fútbol americano New England Patriots (The Patriots) que alcanza la cifra de 146 millones de dólares.

En otro orden esta la Super Bowl, la liga de fútbol americano que genera más de 400 millones de dólares, distribuidos según: 210 millones en publicidad, 140 millones en licencias, 60 millones en entradas, y el resto en actividades colaterales.

En otro lugar están aquellas empresas que centran su negocio en el deporte. No se trata de clubes, ni equipos ni organizaciones deportivas,

⁵ http://www.forbes.com/2007/09/26/sports-brands-teams-biz-sports_cz_mo_0927sportsbrands.html

sino de grandes empresas globales cuyo negocio es la fabricación de equipos deportivos. Y en este sentido están las grandes marcas globales como, por ejemplo, Nike o Adidas, cuyo valor es, respectivamente, unos 10.000 millones de dólares para la primera, y unos 5.000 millones en el segundo caso. Siendo Ferrari una marca igualmente potente con un valor superior a los 4.000 millones de dólares.

El valor de las marcas deportivas es, por tanto, otro elemento esencial de la economía de esta industria, ya que de aquí se derivan los programas de marketing y publicidad asociados a ellas. Un capítulo clave en los negocios de la economía global.

Conclusiones

El deporte en su conjunto es una industria de enorme peso en el PIB de las naciones avanzadas. Un peso que como se ha dicho llega a alcanzar el 2 % del mismo. Es, por tanto, una de las bazas del desarrollo económico y una necesidad para competir con mayor éxito en el mundo económico global.

Sin embargo, los países más avanzados en este capítulo estructuran sus actividades económicas en relación con el deporte según una estrategia definida, conjugando y poniendo en valor todos los elementos que la componen. Creando, por un lado, un entorno favorable para su desarrollo, y por otro, implementando una visión estratégica definida. Algo que va más allá de las instalaciones deportivas, lugar donde se suele poner el acento.

En los capítulos que siguen en este número de Geoeconomía se amplía esta perspectiva y se concretan muchos elementos aquí someramente apuntados. Sin embargo, la conclusión definitiva es que el deporte crea valor a la economía, algo fundamental en estos tiempos de crisis económica.

Resumen

Los grandes eventos deportivos, tales como las grandes competiciones futbolísticas o los Juegos Olímpicos, desarrollan el entramado económico de los países organizadores que contribuyen en muchos casos a dar un giro en su desarrollo, como fue el caso de Barcelona en 1992. Además, el sector deportivo posee unas características que le hacen muy distinto a otras industrias: elimina de forma muy directa las barreras para producir nuevos bienes y servicios, es anticíclica, y presenta una estructura de oferta y demanda tan específica que hace que la industria del deporte esté siempre en crecimiento y sea muy atractiva para los inversores. Con un 2 % del PIB se convierte en una de las bazas del desarrollo económico y una necesidad para competir con mayor éxito en el mundo económico global.

Résumé

Les grands événements sportifs tels que des compétitions de football ou les Jeux Olympiques majeurs, développent le tissu économique des pays d'accueil qui contribuent dans de

nombreux cas à orienter son développement, comme ce fut le cas de Barcelone en 1992. En outre, le secteur du sport présente des caractéristiques particulières qui le rendent très différent d'autres industries: il élimine très directement les obstacles pour le développement de nouveaux biens et services, il est aussi une activité qui travaille contre le cycle économique, et dispose d'une structure de l'offre et de la demande si spécifique qui rend l'industrie le sport une activité toujours en croissance et très attrayant pour les investisseurs. Avec 2 % du PIB devient un point fort du développement économique et constitue une nécessité pour soutenir la concurrence avec plus de succès dans la mondialisation.

Abstract

Big sporting events, such as the huge soccer competitions or the Olympics, develop the economic grid of the organizing countries, and in many cases contribute to a turn in their economy, as was the case in Barcelona of 1992. Likewise, the sporting sector boasts of characteristics that makes it very different from other markets: it very directly eliminates barriers to produce new goods and services; it is not cyclical and presents such a specific structure for offer and demand that it makes the sporting industry to be always growing and attractive to its investors. With a 2% GDP, it turns into one of the most successful options for economic development and a need to compete, in the global economic world.

La contribución del deporte al activo inmaterial de la marca España

41

César VACCHIANO LÓPEZ

Vocal Asesor del Gabinete del Ministro de Asuntos Exteriores y Cooperación (Gobierno de España).

El modelo de análisis del valor de la marca España, en el que ha venido trabajando el Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación (MAEC), se configura a través de diez atributos o ejes de valor que determinan aportaciones derivadas de percepciones muy diversas, fruto de factores educativos o de personalidad en los individuos que emiten opiniones o muestran actitudes derivadas de dichas percepciones.

Este enfoque polisémico no es diferente al utilizado por numerosos analistas e investigadores de la imagen de empresas o individuos, que exponen su valoración pública a los criterios personales de sus grupos de interés. La diferencia estriba en la identificación de variables que construyen el valor de la percepción, en una relación continua que se deriva de las informaciones difundidas en los medios de comunicación.

Uno de esos atributos, junto con la lengua, el turismo, el patrimonio, el voluntariado, la acción exterior, la creación en todas sus formas, las multinacionales, nuestras grandes empresas internacionalizadas y la figura de S. M. el Rey, es el deporte. Una pieza determinante de la notoriedad

y reputación de España en el mundo. Una referencia continua a nuestro país en los medios de comunicación, que supera la cuota de atención que nos corresponde por población, renta, influencia política u otros indicadores de reputación en las clasificaciones de los países que lideran el mundo.

Analizar el deporte como valor contributivo a la reputación de nuestro país y por tanto a la marca España, es una intención que requiere consensos previos, fáciles de conseguir en el terreno de lo cualitativo, pero no tanto desde la perspectiva cuantitativa. Estamos ante un activo intangible, la Marca, que se nutre en este caso de un valor indudable de carácter principalmente inmaterial. La contribución del deporte, analizada como componente del recuerdo, es evidente en la sucesión computada de competiciones de interés internacional en aquellas disciplinas deportivas de mayor atracción mediática, pero como en todo proceso guiado por emociones, existe una amplia distancia entre el apoyo al deportista o conjunto preferido y la admiración del contrario.

Valores inmateriales del deporte

42

En el enfoque cualitativo, las aportaciones emocionales desempeñan un destacado papel. La proyección de la identidad del espectador con el deportista, en toda competición difundida en los medios, en función del propio interés de las audiencias, es un valor común en todas las aficiones, que pone a prueba en muchos casos los niveles alcanzados en la educación. Más allá de dicha proyección de la propia personalidad e interés del espectador, la racionalidad en el reconocimiento de la superioridad queda reducida a los grupos de mayor formación. La emoción y el deseo de triunfo de un compatriota restan objetividad a cualquier valoración de los ciudadanos de los países que compiten en una prueba, pero no deja insensibles a los millones de espectadores que participan en una audiencia internacional que crece continuamente. El efecto de la excelencia de los deportistas, es así más importante entre los espectadores ajenos a la nacionalidad de los contendientes y ello tiene cada vez más impacto, porque las audiencias no comprometidas con la nacionalidad son muy superiores.

Evitamos, por tanto el análisis de la contribución interna, es decir las aportaciones de los éxitos de los deportistas españoles en la construcción de la marca España entre nuestros compatriotas, por ser un asunto obvio, saturado de ejemplos históricos y muy frecuentes en los últimos años, en los que ha cristalizado una masa crítica de triunfos individuales y de equipo, que no requieren nueva referencia. Pero no por ello evitamos su significado en la construcción de modelos de relación entre las cualidades reconocidas en el deportista y las que se proyectan

La contribución del deporte al activo inmaterial de la marca España

para el conjunto de sus connacionales. En términos de análisis social, muchas veces expresado por autoridades, informadores públicos y con especial precisión por el presidente del Comité Olímpico Español, el efecto integrador de los éxitos deportivos de los españoles en grandes competiciones internacionales, sobre los sentimientos de pertenencia al conjunto de la Nación, con exhibición reiterada y plenamente simbólica de la bandera como elemento de identidad compartida, es una consecuencia que solo cabe constatar.

Las características del deportista son juzgadas desde el perfil de la propia educación y no tienen la misma valoración en todos los países. Quienes han vivido la práctica deportiva desde una experiencia personal en el propio itinerario formativo, pueden establecer referentes objetivos en la asignación de valores. El significado del esfuerzo, la constancia, la planificación reflexiva previa a toda habilidad o condición personal aventajada, son filtro favorable para el reconocimiento. Quienes todo lo confían a la improvisación creativa y no han desarrollado experiencias personales de competición en su ciclo educacional, viven el sentido de pertenencia con una visión sesgada por la finalidad del triunfo como sea.

El deporte desarrolla una importante notoriedad para sus protagonistas y los confiere atributos personales, que nacen en la interpretación personal de los aficionados. Esta realidad se proyecta sobre el país con el que se identifica el individuo o el equipo, al que aportan valores asociados al reconocimiento público del triunfo. La selección de deportistas notorios en el "casting" de anuncios publicitarios que utilizan una técnica testimonial proyectiva, es una evidencia de lo que pretendemos poner de manifiesto. El valor inmaterial permanece en la personalidad del deportista, pero su transformación en valor económico tangible se produce a través de los procesos de creación de valor de las marcas comerciales que tratan de asociarlos en un proceso de agregación de notoriedad y por tanto de potencial de recuerdo.

Por ello hay que diferenciar entre la utilidad final del uso promocional del testimonio de un deportista y su notoriedad previa, con el reconocimiento de sus valores como tal, y la proyección de sus testimonios como cualidad atribuible a los productos y servicios que promociona. Porque los criterios que permiten asumir los valores proyectados, están influidos por creencias previas que nacen y se desarrollan con fuerza propia en cada afición, que constituye un grupo social configurado en el entorno de cada deportista. Una evidencia de los efectos de esta reflexión la encontramos en la cuota de mercado alcanzada por marcas que utilizan patrocinio de equipos deportivos en los entornos geográficos de

sus aficiones. Se comprueba en los seguidores de los equipos de fútbol y baloncesto en Estados Unidos y es palmaria entre Nike y Adidas que utilizan respectivamente los equipos de fútbol de Barcelona y Real Madrid en su estrategia de promoción en España. Tan difícil ha sido corregir el efecto rechazo de la marca en el mercado dominante del contrario (Cataluña y Madrid), que las marcas han tenido que compensar los efectos nocivos y el rechazo a comprar por antagonismo, patrocinando a los individuos destacados del equipo de su competidora.

El análisis empírico permite asegurar que la notoriedad, guiada por los atractivos del deporte practicado y su difusión mediática, supera el interés por los atributos que se han desarrollado a través de la disciplina practicada. El baloncesto, el tenis, el automovilismo de más alta competición y el fútbol, requieren diferentes habilidades y competencias, más allá de una buena condición física, pero ello no impide que nuestras figuras de éxito en esos deportes, sean utilizadas por entidades bancarias para atraer clientes, que tampoco esperan que sus servicios financieros respondan con la rapidez, acierto, habilidad o sentido de equipo que exhiben sus atractivos reclamos. Estamos tan solo ante un factor de atracción, en un marasmo de expectativas que el cliente presupone y ante las que la notoriedad, admiración y empatía con el personaje, reactivan la atención. La notoriedad del deportista se pone al servicio de la comunicación de un servicio destinado a cientos de miles de clientes, pero los valores intrínsecos del deportista no se plantean ni se correlacionan con los valores del servicio que se propone. Si no fuera así, no habría marca poderosa que no quisiera contar con el equipo femenino de natación sincronizada. Ellas son el paradigma de la tenacidad, el sacrificio, la adaptación al entorno regulador (los jueces), y el sentido del trabajo en equipo.

44

Casi todo lo inmaterial presente en los éxitos deportivos conduce a una notoriedad interpretada desde el filtro personal de cada interesado. Para muchos ciudadanos del mundo, más expuestos a la televisión que a la formación reglada, los deportistas españoles han aportado identidad a nuestra marca-país. En el caso de los equipos que representan disciplinas de interés mayoritario, como el fútbol, el efecto es asombroso. En China, países árabes e Iberoamérica, con el único valor del interés de los aficionados, no queda duda de que contamos con dos de los cinco primeros equipos del mundo, clasificación que no difiere de las que, con mayor objetividad, realizan los analistas de la valoración corporativa en Europa. En Estados Unidos, la notoriedad que aportan a España los jugadores que compiten en la NBA procedentes de nuestros equipos, es más importante que la que nace en los institutos de enseñanza de toda la Unión.

El efecto arrastre de la notoriedad generada tiene nuevos efectos positivos y supone la oportunidad de aparecer en clasificaciones que computan el éxito deportivo y acaban trascendiendo al terreno de otras decisiones. La expectativa de éxito en la adjudicación de los Juegos Olímpicos de 1992 a la ciudad de Barcelona, estuvo fundamentada en un abrumador consenso nacional, con todas las instancias del país en apoyo de la candidatura, un despliegue inteligente de infraestructuras y un apoyo decisivo del propio presidente del COI, que en sí mismo representaba un fiel reflejo del cambio experimentado por España entre 1972 y 1987, los quince años decisivos de nuestra más reciente evolución. Ahora no contamos con ese decisivo tercer factor, pero el catálogo de triunfos de nuestros deportistas y su progresión, desde el propio 92 hasta hoy, no admite comparación con ningún país.

Es cierto que la superioridad española que se describe está muy concentrada en deportes que atraen el interés de amplias capas de aficionados por el impacto de la televisión. Y la notoriedad de España, como se ha dicho, se ha beneficiado del interés por competiciones que implican a jugadores y equipos de muchos otros países, especialmente en Campeonatos que se desarrollan en el entorno europeo y cuentan con difusión mundial. Pero también ha significado el reconocimiento de figuras individuales, que en deportes no mayoritarios han creado escuelas de progreso inimaginables hace pocos años. Manuel Santana (tenis), Ángel Nieto (motociclismo), F.M. Bahamontes (ciclismo), Severiano Ballesteros (golf), Luis F. Areta (atletismo), sin contar a Blume y tantos otros, representan el individualismo genial que arrastra imitación y eleva lo singular a característica frecuente en una escuela de seguidores de éxito. Esa escuela nacida del liderazgo casual de un deportista riguroso, es la base de tantos éxitos de hoy.

Nuestro país y la marca España han adquirido notoriedad y son reconocidos por el recuerdo satisfactorio que generan nuestros deportistas. Pero en esa notoriedad nacen también algunas contingencias. Los valores inmateriales son susceptibles de modificación por hechos fortuitos y por ello dejan espacio para un mapa de riesgos que ha de tenerse en cuenta en la gestión de toda marca. Entre ellos, pueden considerarse principales, las reacciones espontáneas de quien compite trasgrediendo el espíritu deportivo en una crisis de personalidad, los comportamientos inciviles de los espectadores en competiciones que tienen lugar en el propio país y los efectos del dopaje. Los tres provocan reacciones antivalue, que se potencian con la mayor frustración detectada en los ciudadanos de los países derrotados en competición y que se manifiesta con profusión en sus medios de comunicación. A mayor excelencia y éxito, más

necesidad de comportamiento social responsable. Rafael Nadal, Andrés Iniesta, Iker Casillas o Pau Gasol son referentes de lo que pretendemos destacar.

En definitiva, el deporte suma, pero también puede restar; la notoriedad la aportan algunas disciplinas con amplios segmentos de aficionados, pero los valores inmateriales son contribución de los propios deportistas de otras de dichas disciplinas, con muchos menos seguidores. Cuando un país que nunca ha destacado en remo, vela, gimnasia, esgrima, judo, *hockey* sobre hierba o... natación sincronizada, pone de manifiesto la excelencia de sus deportistas en esas disciplinas, está evidenciando valores que nacen en las personas, para la satisfacción de escasos grupos de interés hasta casi disolverse en el anonimato. Pero en su conjunto, permiten definir factores comunes que reconfortan a todos los que confiaron en su vigor físico, como exponente de conductas respetables durante toda una vida.

Valores materiales y contribución económica

46

Desde una perspectiva económica el análisis de los valores del deporte nos lleva a una desagregación de su participación en la cadena de valor para cada grupo de interés. En este sentido, es preciso contemplar cinco conjuntos: los deportistas como individuos, capaces de gestionar el contravalor de sus habilidades en un entorno de creciente complejidad; las entidades deportivas, cuya cuenta de explotación refleja un modelo de negocio; los medios y agentes que utilizan contenidos deportivos para gestionar sus propios negocios; las empresas de muy diversa importancia, cuyos servicios se vinculan a los flujos de aficionados que mueven las competiciones; y el conjunto del país que refleja el impacto final de las distintas actividades implicadas en el proceso.

En función de esta perspectiva inicial, la contribución de la cadena de valor implícita en cada conjunto, permite un análisis desagregado de las aportaciones a la marca España.

Los deportistas y sus agentes reflejan ingresos derivados de sus becas, fichas salariales, primas, contratos de publicidad con patrocinadores y premios de competición. El valor agregado de los ingresos por estos conceptos, para el conjunto de deportistas profesionales y becados, no ha sido suficientemente analizado y el mejor medio de cálculo, podría derivarse de una tabulación discreta de las declaraciones por IRPF, para la totalidad de los que tienen sus ingresos vinculados a la práctica deportiva. Menos del 15 % de los ingresos totales proceden del exterior y en la mayoría de los casos, las rentas patrimoniales, recibidas con

posterioridad a la vida deportiva activa, no son suficientes para adaptar estilos de consumo, por lo que sus titulares emprenden negocios paradesportivos que capitalizan su notoriedad social. No se conoce el saldo neto de los ingresos y pagos por retribuciones a deportistas en nuestra balanza de pagos, que muy probablemente es negativa en el fútbol y positiva en todos los demás deportes.

Las entidades deportivas no siempre exhiben prácticas rigurosas de gestión económica y financiera, si bien concentran la mayor atracción popular en las disciplinas con masas de aficionados. Los gastos están vinculados a la nómina de los equipos, los desplazamientos por competición y al mantenimiento de sus instalaciones. Los ingresos corresponden a derechos de transmisión de competiciones, contratos de publicidad, venta de entradas y, en muy pocos casos, a operaciones de *merchandising* con material deportivo de amplia demanda popular. El saldo neto de las operaciones de compra-venta de jugadores es poco relevante, salvo en el fútbol y, contemplado en un ciclo amplio plurianual, es negativo para la mayoría de los equipos. La deuda financiera y fiscal acumulada en España por los clubes de fútbol supera su patrimonio neto inmovilizado, pero sus intangibles son muy superiores. A menor escala, las entidades gestoras de equipos no futbolísticos no presentan desequilibrios importantes y el balance de ingresos-pagos con el exterior es ligeramente positivo por la creciente presencia de nuestros equipos en competiciones internacionales.

Los medios de comunicación y los agentes de derechos de difusión de competiciones deportivas, tienen un protagonismo creciente en la cadena de valor de las actividades deportivas en la economía. Sin embargo han seguido modelos especulativos de retribución a los clubes sin la adecuada constatación de las previsiones de ingresos. La puja cuantitativa guiada por valores absolutos referenciados en otros países, ha conducido a nuestras cadenas de TV a déficits no compensados con la publicidad y a los titulares de los derechos, a unos niveles de gasto injustificables.

Sin embargo habría que explicar cómo llega a producirse un círculo vicioso en el que los datos revelan cantidades crecientes en los ingresos para cada elemento de la cadena y resultados deficitarios en su gestión. Aunque el fútbol marca pautas, es significativo el avance de otros deportes como el motociclismo, el baloncesto, la fórmula uno o incluso el ciclismo. Son deportes de alta profesionalidad en los que la difusión mediática incentiva las inversiones publicitarias en las que el soporte es el propio escenario, ya sean los entornos del terreno de juego o los propios jugadores con sus indumentarias. Los clubes desean la transmisión de sus competiciones por el ingreso que justifican del medio, pero también

por el ingreso que inducen las conquistas de visibilidad. Una prueba ciclista por etapas como cualquiera de las grandes Vueltas, no proporciona los mismos ingresos a sus organizadores con o sin difusión televisiva; lo saben bien los anunciantes cuando contratan, y pagan, las decoraciones de fin de etapa por el contravalor de la audiencia obtenida, como contratan las cabeceras de góndola en los hipermercados por la mayor rotación que se deriva para sus productos.

Las empresas que prestan servicios a las corrientes de espectadores que siguen a sus equipos en las competiciones organizadas, son probablemente las más directamente beneficiadas por el impacto económico-turístico del deporte. El análisis de valor económico sigue las pautas del utilizado para los flujos turísticos y su importancia ha interesado a Turespaña, que ya considera este origen motivacional como factor de la estrategia de promoción del turismo.

48 En todo caso la cadena de valor incluye medios de transporte, alojamientos, consumos locales y compras; los dos primeros componentes pueden aparecer empaquetados e incluyen márgenes del operador que suele corresponder al país visitante de la competición. Una estimación somera del valor agregado en nuestros ingresos anuales por turismo, procedentes de este tipo de corrientes, se sitúa en el entorno de los 600 M eur, casi el 1,4 % de los ingresos totales. El efecto interno por desplazamientos y consumo, de los espectadores en diversas competiciones nacionales es significativamente superior, en el entorno de los 1.900 M eur.

El impacto material de las actividades deportivas cuya valoración se circunscribe a competiciones profesionales reguladas, incorporando todos los conceptos analizados, sin el rigor necesario que aproximaciones sucesivas con diversos métodos pueden proporcionar, se sitúa entre 21.000 y 23.000 M eur, que representan algo más del 2 % del PIB.

Consideración final

Las actividades deportivas de competición internacional ofrecen una contribución económica relevante, vinculada al creciente grado de internacionalización de nuestras disciplinas de éxito. A este valor material, se añaden valores intangibles que nacen y se desarrollan como opiniones en los grupos de espectadores internacionales, en los que la imagen de España adquiere notoriedad y se fija con distinta profundidad en función de cada colectivo nacional de los competidores con nuestros deportistas. Los perfiles de cada personalidad en esos deportistas y su comportamiento mediático tienen gran influencia en la fijación de esa

La contribución del deporte al activo inmaterial de la marca España imagen. La contribución de todo ello a la reputación de la marca España construye un valor creciente por los efectos acumulativos que nacen en la coherencia personal y los éxitos sucesivos.

Todo ello se ha conseguido sin aparente esfuerzo de comunicación, puesto que la figura de nuestros deportistas no suele formar parte de las campañas de promoción internacional de la imagen-país, pero si pueden reflejar estímulo, recuerdo y proyección de valores, que acreditan la notoriedad conseguida.

El deporte español es una fuente de valor para la imagen del país y configura un vector determinante del análisis y gestión de la marca España. El potencial, como en otros campos poco trabajados es enorme. La oportunidad nos lleva a la necesidad de utilizarlo adecuadamente con la contribución de los organismos responsables. El reto existe y, como en pocas áreas de actividad, disponemos de soluciones antes de analizar el problema.

Resumen

Como en el análisis de la imagen de cualquier otra empresa, en la marca España cabe destacar diez atributos o ejes principales de valor que definen nuestra imagen internacional. Entre ellos, el deporte aporta un componente emocional de primer orden, sustentado en una serie de valores destacados, tanto inmateriales como materiales: la notoriedad de los éxitos conseguidos internacionalmente por nuestros deportistas a nivel individual o colectivo, la propia personalidad de los deportistas que los convierte en ejemplos de trabajo y sacrificio, además del rendimiento económico de las organizaciones y empresas deportivas españolas, que a través del *merchandising*, la promoción y la comunicación representan cerca del 2 % del PIB español.

Résumé

Tel que dans l'analyse de l'image de toute autre société, dans la marque en Espagne on peut mettre en évidence dix attributs ou axes principaux qui définissent notre image internationale. Parmi eux, le sport apporte une composante émotionnelle de la première commande, basée sur une série des valeurs à noter, à la fois immatérielles et matérielles: la visibilité de succès au niveau international des nos athlètes individuellement ou collectivement, la personnalité même de ce que les athlètes deviennent des exemples de travail et de sacrifice, et aussi la performance économique des organisations et entreprises sportives espagnoles, qui par le biais de *merchandising*, de la promotion et de la communication représentent environ 2 % du PIB espagnol.

Abstract

Just like in the image analysis of any other company, there are ten outstanding attributes in the Spain brand, both abstract and material. A few of these attributes are the common knowledge of Spain's sports achievements both by individuals and by teams, the sportsmen and women's personalities that turn them into role models of work and sacrifice, as well as the financial output of the Spanish sporting companies and organizations, who through *merchandising*, promos and communication, represent nearly 2% of the Spanish GDP.

Deporte y turismo: un binomio de éxito

Xavier VIVES GUELL

Socio Director de CAT y CEO de T&HBA.

51

Con la evolución en el tiempo, el deporte ha pasado de ser simplemente la práctica de una actividad física para la propia recreación y bienestar o un mero entretenimiento, a ser considerado «un bien cuya producción, consumo, financiación y gestión obedece a criterios de racionalidad económica» (Castellanos García, 2001, p.181).

En la medida en que el deporte se constituye como un «bien» en términos economicistas, el binomio turismo-deporte adquiere una notable relevancia para los destinos de ocio y turismo y para todos los espacios receptores de flujos de demanda relacionados con el deporte. El deporte ha evolucionado hasta convertirse claramente en lo que puede denominarse un *driver* de demanda para los destinos. Su capacidad de generación de flujos económicos derivados no solo del gasto de sus practicantes y asistentes sino también del flujo de inversión que suponen y su consecuente influencia en la creación de empleo hacen que el deporte (en su visión dual activa/pasiva o de práctica y contemplación-espectáculo) se constituya actualmente como un elemento decisivo para la toma de una buena parte de las decisiones de consumo de ocio, viajes y turismo y, en consecuencia, en un elemento de capital importancia por su contribución a la generación de riqueza en los destinos que han apostado por esta actividad como factor destacado de sus ofertas de ocio.

Como más adelante se indica, la rápida evolución del deporte como “argumento” de ocio y, muy especialmente, los cambios que se han producido y se producirán en los comportamientos de la demanda, hacen que no exista un marco epistemológico de referencia para el análisis o estudio de este como elemento dinamizador de demanda, generador de riqueza, generador de empleo y coadyuvante relevante en las decisiones de consumo de turismo y ocio.

En el presente artículo pretendemos analizar someramente y tratar de dar repuesta a cuestiones que pueden hacer mas entendedor el fenómeno del deporte como catalizador de demanda y consumo de ocio al tiempo que haré referencia a algunos aspectos clave para su crecimiento y consolidación como bien o producto que atrae la demanda. En este sentido repasaré los siguientes aspectos:

1. Su tipificación: prácticas y actividades y su asociación al turismo y al turismo denominado «temático».
2. La globalización y el factor competitividad, aspectos claves.
3. La *coopetition* como práctica clave para el crecimiento y consolidación de la oferta.
4. Impacto económico y la complejidad de su medición.

52

Ejercicio de tipificación del binomio turismo-deporte

Cuando, a finales de 1999, la Organización Mundial de Turismo (OMT) y el Comité Olímpico Internacional (COI) firmaron su acuerdo de colaboración, estaban confirmando la importancia del binomio turismo-deporte que tuvo su confirmación en la I Conferencia Mundial sobre Deporte y Turismo, celebrada en Barcelona en el 2001, rubricando el turismo deportivo como una práctica con su propia identidad y sus propias características diferenciales.

Muchos han sido los autores que han realizado un esfuerzo para su definición: Gammon y Robinson (1997), Esteve Secall (1991) o Hall (1992) que define lo que denomina “*sport tourism*” como “aquellos desplazamientos realizados por razones recreativas (no comerciales) para participar u observar actividades deportivas fuera del lugar de residencia habitual”.

El hecho de tomar la decisión de realizar turismo basada en la expectativa de una práctica deportiva, una actividad física o la asistencia a un espectáculo o competición deportiva determinados se deriva de la creciente sofisticación de las experiencias de ocio que conllevaron a la aparición de lo que denomino «turismo con apellido» o turismo temático,

donde el elemento central de la decisión se basa en orientar la experiencia a una o unas prácticas determinadas en el destino objetivo de nuestro viaje. Así, aparecen los denominados «turismo cultural», «turismo de sol y playa», «turismo de congresos y negocios», «ecoturismo», «turismo náutico», «turismo de compras», «turismo religioso» entre otros. En nuestro caso, el deporte como elemento central de la decisión de consumo de ocio/viaje merecería una u otra denominación en función de la actitud activa/participativa o más contemplativa/pasiva del consumidor.

El deporte como experiencia de ocio, y tanto desde el punto de vista de la demanda como de la oferta, puede tipificarse en función de si esta experiencia se basa en la práctica de una actividad físico deportiva recreacional o en la mera asistencia pasiva a un evento, espectáculo o manifestación deportiva. En el primer caso nos referiríamos al denominado «turismo (deportivo) activo», en el segundo «turismo deportivo pasivo». Prácticamente todos los estudiosos del binomio turismo-deporte coinciden en que hay cuatro cuestiones que permitirían tipificar este tipo de turismo (Latiesa M. y Paniza J.L., *Revista Internacional de Sociología*, n.º 44, 2006):

- a) Cuando se produce un desplazamiento a un lugar distinto al de la residencia habitual.
- b) Cuando los fines del viaje son principalmente recreativos pero relacionados de alguna forma con el deporte ya sea practicado en instalaciones interiores o en el medio natural.
- c) Cuando la experiencia de ocio incorpora la actividad física o la observación de espectáculos deportivos.
- d) Cuando la práctica incluye o no fines competitivos.

Con el paso del tiempo ha tomado cuerpo y es crecientemente utilizada la acepción «turismo activo» como continente de buena parte de las actividades y experiencias de ocio que, con el deporte como elemento central, implican una determinada actividad física. Esta acepción nos permitiría definir la vertiente activa del turismo deportivo mientras que la mera observación de espectáculos, eventos y competiciones pasaría a formar parte del «turismo deportivo pasivo».

El «turismo activo» podría definirse como aquella tipología de turismo con finalidad recreativa cuya práctica implica actividad física y se practica mayoritariamente en el medio natural. El «turismo deportivo pasivo» tendría, entonces, relación con la práctica del turismo con la finalidad de asistir a un espectáculo, evento o manifestación deportiva de forma contemplativa.

Desde el punto de vista de la demanda el turismo, con el deporte como eje, genera una serie de demandas específicas que se indican en el siguiente gráfico donde queda manifiesta la capacidad de estas de generar múltiples consumos y gasto turístico en origen y en destino.

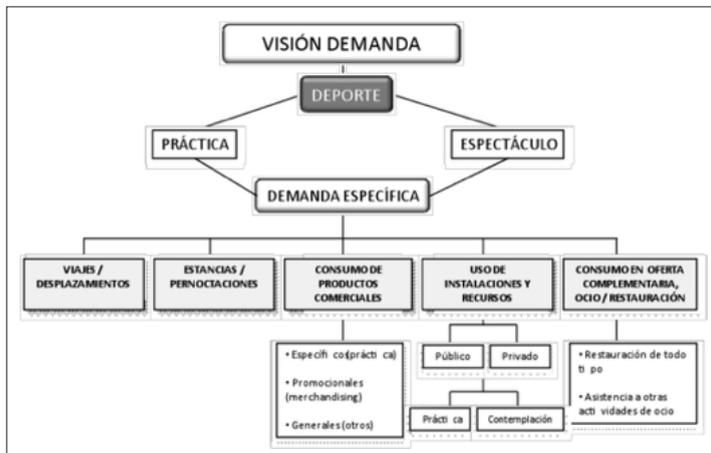


Gráfico 1. Visión de la demanda. Fuente: elaboración propia.

54

Desde el punto de vista de la oferta, el binomio genera también una serie de exigencias infraestructurales y de uso del medio natural que dan lugar a una cadena de ofertas específicas y prácticas que podrían agruparse según se indica en el siguiente gráfico, que contempla también las ofertas que se generan tanto desde el punto de vista de la práctica activa como la pasiva:

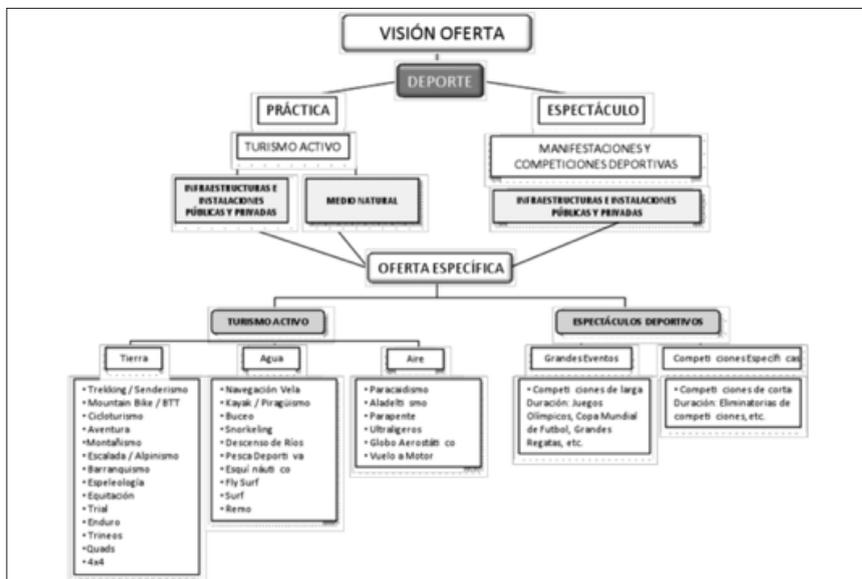


Gráfico 2. Visión de la oferta. Fuente: elaboración propia.

Obsérvese que el uso del medio natural como soporte de las actividades de turismo activo resulta relevante para la conformación de dichas ofertas o tipologías y prácticas. En este sentido es conveniente hacer observar que estas prácticas suponen un acercamiento al medio con el consecuente y deseable aumento de la concienciación ambiental pero que, al propio tiempo, suponen un riesgo de degradación ambiental y un riesgo potencial de mal uso de los recursos naturales.

Por este motivo y tal como indica Luque Gil en *Cuadernos de Turismo* (2003, 12, pp. 131-149), sería del todo recomendable tender al uso ordenado de las actividades evitando el agotamiento del medio mediante un correcto equilibrio en la distribución territorial de estas actividades al tiempo que se ponen en práctica:

- Las medidas del impacto de las actividades de turismo activo en el medio natural.
- Las prácticas de planificación del medio.
- La apuesta por una óptima utilización de los recursos.
- La tendencia a una distribución adecuada de las actividades y cargas en el territorio que sea acorde con las características físicas y ambientales del espacio.

Dadas las anteriores consideraciones sería del todo recomendable crear y usar modelos de análisis del medio en función de las actividades que en este se lleven a cabo.

Entiendo que queda manifiesto que, por su transversalidad, por la exigencia de inversión en actuaciones en el medio y en infraestructuras específicas, por los flujos económicos que genera su propia demanda y por el efecto multiplicador de las demandas complementarias o asociadas a su práctica, el deporte asociado al turismo actúa como un gran dinamizador y generador de riqueza en los destinos que, en el caso de los grandes eventos deportivos (JJ. OO. [Juegos Olímpicos] o campeonatos europeos o mundiales de fútbol, etc.) puede llegar a generar profundos procesos de transformación urbana en las ciudades sede y en los propios países.

Globalización y competitividad

Existen diversas definiciones de «globalización» pero todas ellas coinciden que, en clave económica, se trata de un término que viene a definir la concentración de los distintos mercados nacionales en uno solo: un solo mercado internacional o mundial, de ahí que se utilice alternativamente el término mundialización. El término es igualmente aplicable a aspectos sociales, a la cultura y en ciertos casos a la política.

En el caso del deporte como *driver* de consumo para decisiones de ocio y turismo, la globalización es especialmente significativa ya que tanto desde el punto de vista de práctica activa como desde el punto de vista de práctica pasiva o evento-espectáculo, no existen fronteras para competir. Nuestros entornos naturales y oferta de ocio o turismo activo compiten o pueden competir con cualquier otro en el mundo y, aun siendo la práctica deportiva la misma, factores como el propio entorno, la facilidad en las comunicaciones, las infraestructuras de apoyo, la oferta complementaria, los precios, las prestaciones y otros harán que cualquier decisión se tome en un entorno global. En cuanto a su vertiente de manifestación, competición o evento deportivo es obvio que no existen fronteras cuando dicha manifestación dispone del atractivo necesario, su organización es impecable y el destino se muestra preparado como receptor de flujos que pueden ser muy notables.

56

La globalización de la economía ha significado la desaparición de muchas de las políticas locales, de buena parte de las medidas locales de protección y la libre circulación de capitales. Una mirada al pasado nos muestra como buena parte del desarrollo turístico español, en sus orígenes, se basó en la debilidad de nuestra moneda, la peseta, frente a las europeas. Esto las dotaba de un poder adquisitivo que, en la España de la época, permitía a nuestros clientes disfrutar de sus estancias en España a precios realmente bajos, este aspecto se acentuaba con las periódicas depreciaciones de nuestra moneda nacional como medio para incentivar el consumo turístico equilibrando así la balanza de pagos española tradicionalmente deficitaria. En un mercado globalizado como el actual esto ya no es posible.

Desde la perspectiva de la economía aplicada a la gestión y, por extensión a la producción y gestión de productos turísticos y del ocio, los cambios más destacados que la *globalización* comporta son:

- La necesidad de cambiar la estructura competitiva de nuestras empresas de nivel local a nivel global.
- La necesidad de estar atentos a los cambios, no solo los de nuestro entorno más inmediato sino los cambios que se producen a nivel mundial.
- La necesidad de ser más flexibles, disponer sistemáticamente de información sobre los comportamientos de nuestros clientes (todos) y sus hábitos de consumo y ser capaces de adaptarnos constantemente.
- La necesidad de disponer, también, de información acerca de nuestros competidores, sus prácticas y sus innovaciones: practicar sistemáticamente el *benchmarking*.

- La necesidad de prestar atención a los avances tecnológicos especialmente los concernientes a nuestros procesos de producción y revisar nuestras rutinas de comunicación que habrán de enfocarse, también, con carácter global.

Uno de los retos que conlleva la globalización es saber armonizar la perspectiva global de nuestro negocio con nuestra raíz local, con nuestra identidad y personalidad. Algunos expertos se refieren a este hecho como «visión glocal». En esta radican, seguramente, los elementos diferenciales necesarios para competir con personalidad propia. Los tiempos en que el turismo conllevó una homogeneización de las culturas y la renuncia a la historia y cultura propias han de considerarse superados. Ha surgido una demanda global que hemos de ser capaces de atender en base a nuestros elementos diferenciales de carácter local.

Banalizar nuestras ofertas en tributo a la «globalización» es un error que debe evitarse. Ya que una de las características del nuevo consumidor turístico, también del consumidor de turismo relacionado con el deporte ya sea de forma activa o pasiva, es el creciente rechazo de la banalización. El nuevo consumidor busca experimentar emociones, emociones que solo podremos generar basándonos, entre otras cosas, en nuestra autenticidad. En este sentido una de las fórmulas que da resultado es la de fomentar la cohesión regional y sectorial que nos fortalece como territorio y empresas con características y valores comunes, que nos permite afrontar con mayores garantías la competencia global y amplia nuestras capacidades y atractivos. La cohesión regional de los destinos requiere fórmulas eminentemente impulsadas por las Administraciones Públicas responsables de la promoción y gestión del turismo, la sectorial es responsabilidad de los empresarios que han de buscar nuevas fórmulas para mejorar sus capacidades competitivas.

Como vemos la globalización comporta una exigencia de mejora de nuestras capacidades competitivas, de nuestra capacidad de competir mejor tanto desde el punto de vista de destino receptor como desde el punto de vista de empresa dedicada a la concepción, gestión y venta de productos relacionados con el turismo y el deporte o cualquier otro que pretenda competir en un mercado global.

Competitividad es un término que, con carácter comparativo, indica la capacidad que tiene una empresa, un conjunto de empresas o un territorio de producir determinados bienes y servicios para un o unos determinados mercados.

El aumento, mantenimiento o disminución de la capacidad competitiva guarda estrecha relación con las denominadas «tres es»: eficiencia,

eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de los recursos disponibles, eficacia en el logro de los objetivos fijados y efectividad en la combinación de ambos para lograr la satisfacción de sus clientes, sus empleados y sus accionistas.

La competitividad no surge espontáneamente, se construye y se logra a través de un proceso donde distintos actores juegan su papel: nuestros proveedores, nuestros empleados, nuestro entorno físico y económico, nuestra administración local, regional y nacional, nuestros accionistas y, especialmente, nuestros directivos de los que depende en buena parte la creación de una cultura de la competitividad que permita generar un servicio o producto que resulte atractivo y con capacidad de venta a nuestros clientes, rentable para nuestra compañía (empleados y accionistas) y respetuoso con nuestro entorno, nuestra cultura e identidad.

Implantar una cultura de competitividad en la empresa y en los destinos comporta un proceso de reflexión estratégica. La determinación de esta estrategia y ella misma se convierte en «la hoja de ruta» de nuestra gestión y, con a su debido tiempo, en el referente necesario para la evaluación de nuestro éxito en términos de eficiencia, eficacia y efectividad en conseguir los objetivos prefijados.

58

Con carácter general ya hemos indicado cuales son los elementos alrededor de los cuales se vertebra el término «competitividad». Para crear, cambiar u optimizar nuestra estructura competitiva (conjunto de acciones, elementos y estrategias que nos generen competitividad), habremos de prestar atención en detalle a los siguientes aspectos:

a) La disposición de una estrategia: hemos de dotarnos de una planificación estratégica que nos permita determinar claramente nuestros objetivos desde el previo análisis de nuestro entorno y la evaluación de nuestras capacidades. Sin una determinación clara de objetivos nos será imposible ser realmente competitivos. Más allá de la denominación, una buena planificación es equivalente a un proceso de reflexión y análisis entre los distintos actores de nuestra empresa con una sistemática recogida de conclusiones y voluntades.

b) La política clara de recursos humanos y de gestión de nuestros equipos que nos permita establecer estrategias de captación y fidelización así como de retribución acordes con las nuevas exigencias y con una situación de escasez de mano de obra cualificada por la crisis de vocaciones y la falta de atractivo del sector (estacionalidad y entorno retributivo).

c) La estrategia de gestión y relación con nuestros proveedores (de materias primas y de servicios) que encaje con nuestra estructura

de costes y asegure una calidad razonable de nuestros productos y servicios. Esta estrategia también debe incorporar elementos de fidelización si visionamos a nuestros proveedores como una parte importante de nuestra estructura competitiva.

d) La disposición de una política clara de producto/servicio, concordante con nuestros objetivos y dotada de la flexibilidad, innovación y diferenciación necesarias para competir en un mercado globalizado donde los gustos de nuestros clientes y en nuestros mercados son constantes.

e) El establecimiento de los mecanismos necesarios para asegurarnos el conocimiento suficiente de nuestros mercados y de nuestros clientes. Estos mecanismos combinados con la política de producto/servicio son los que nos han de permitir asegurar la focalización de nuestros servicios a las necesidades y exigencias de nuestros clientes, anticiparnos a los cambios y adaptar nuestros procesos de producción y prestación de servicios así como el establecimiento de técnicas de fidelización y de especialización.

f) La apuesta decidida por la calidad, por un nuevo concepto de calidad, la que denomino «calidad razonable» entendida como aquella que trasciende a una marca para asegurar una relación prestación de servicio/precio acorde con las demandas de nuestros clientes, que resulte justa y no genere decepciones en sus expectativas. También habrá que dotarse de los mecanismos necesarios para evaluar nuestros logros y asegurar aquellos estándares que nos hayamos impuesto.

g) La labor de dimensionar, adecuar y gestionar con eficiencia nuestras infraestructuras. Por su propia naturaleza una buena parte de las actividades y la experiencia turística están ligadas a la existencia de una determinada infraestructura. Aunque estas suelen definirse como básicas y complementarias, hoy todas han de ser percibidas como necesarias y clave ya que el propio goce de la experiencia turística es integral. La correcta dimensión (tamaño) y dotación (equipamientos y atractivos) resulta clave para nuestra competitividad evitando tanto su sobredimensión como la infradotación.

h) La capacidad de incidir de forma acertada en nuestro entorno más próximo. La transversalidad del hecho turístico comporta una clara dependencia de nuestros negocios con respecto a nuestro entorno. Es sabido que el turismo no puede dissociarse del territorio que le da soporte por lo que la rentabilidad y competitividad de nuestros negocios tiene una clara dependencia de la competitividad del territorio en el que se hallen. En la medida en que podamos influir para

asegurar dicha competitividad, reforzaremos también nuestra estructura competitiva. No menos importante es dotarnos de los mecanismos necesarios para poder prever los cambios en nuestro entorno próximo y más lejano, para ello habrá que aplicar sistemáticas de información precisas.

i) El liderazgo de nuestros directivos. Las personas que tienen la responsabilidad de dirigir al equipo de nuestra empresa hacia la consecución de los objetivos prefijados son clave en nuestra estructura competitiva sea cual sea el tamaño de nuestra empresa. Habrán de ejercer el liderazgo: establecerán los objetivos y responsabilidades individuales, definirán el ritmo y enfoque del trabajo, controlarán sus avances, evaluarán los resultados individuales y del grupo y harán los ajustes necesarios. Recompensarán los logros y fomentarán la comunicación efectiva, determinarán los hitos y mantendrán el control también de los resultados finales.

Coopetition: una práctica a tener en cuenta

El término «*coopetition*» viene a definir una nueva visión: cooperar para competir mejor. Se trata de un modelo en el que los distintos actores de un determinado mercado crean una red en la que cooperan al propio tiempo que compiten para conseguir la máxima creación de valor. Esta visión está considerada como una de las más innovadoras e importantes perspectivas para los negocios de los últimos años.

El concepto fue creado (1996) por Adam Brandenburger y Barry Nalebuff, profesores de la Harvard Business School y de la Yale School of Management, respectivamente. En su exposición sostienen que la buena gestión de una compañía pasa, entre otros aspectos, por la capacidad de simultanear la capacidad de competir con la de cooperar.

Según los autores, el éxito de muchos de los negocios depende del éxito de otros, ahora las empresas compiten para «cazar» el valor creado en el mercado por el conjunto de empresas al propio tiempo que defienden sus intereses cooperativamente.

La globalización de los mercados y la economía ha generado entornos altamente competitivos. Las tecnologías de la información, especialmente Internet, han transformado la dinámica de los negocios. La información disponible es crecientemente rica y diversa, «la conectividad» y el tiempo en que se dispone de la información son, hoy, elementos clave para las empresas y, al propio tiempo, elementos de diferenciación para la mejora. Nuestros competidores pueden aparecer en cualquier lugar y en cualquier momento.

La colaboración entre competidores y disponer de la información apropiada en el momento oportuno se convierten en elementos imprescindibles para competir en el nuevo mercado global y para conocer los cambios que se producen en la dinámica de los negocios.

Actualmente, y pivotando en el concepto, han cristalizado nuevas iniciativas que nacidas e impulsadas en y desde el seno de las propias organizaciones empresariales concuerdan claramente con el espíritu de la *coopetition*. Estas iniciativas obedecen a dos tipos de estrategia: De una parte aquellas que se orientan a dotar a la clase empresarial de nuevas herramientas para su mejora –principalmente de carácter tecnológico y relacionadas con la información y el conocimiento– y, de otra, aquellas orientadas a la mejora de la comercialización, la comunicación y el marketing de grupos subsectoriales del sector turístico que suelen agruparse en función del producto.

El deporte como producto de ocio y *driver* de decisiones de turismo y en cualquiera de sus dos acepciones (activa o pasiva) reviste una evidente transversalidad y pone en evidencia que su puesta en valor no sería posible si no existiera la necesaria complicidad entre quien gestiona el territorio (los destinos) y quien gestiona las empresas que prestan el servicio.

El turismo deportivo exige al destino la puesta a contribución en su triple función: destino-territorio como soporte, como recurso y como producto. Ya sean las infraestructuras públicas creadas específicamente para su práctica o como continentes del espectáculo, competición o exhibición o ya sea, como se ha indicado, el medio natural en el que se desarrollan mayoritariamente las prácticas del denominado turismo activo. El destino y su territorio juegan un papel fundamental, para el desarrollo de la práctica del deporte como producto o como experiencia por lo que la implicación de los gestores de los destinos en el éxito de sus productos de ocio y especialmente de los productos relativos al binomio turismo-deporte resultan ser un aspecto clave del éxito y plantean y exigen la necesaria colaboración entre empresas y gestores del destino.

Al propio tiempo los propios destinos, en función de la magnitud de la experiencia deportiva en la que se encuentren inmersos o implicados verán en la práctica de la *coopetition* una necesidad ineludible. Eventos como las finales de los campeonatos mundiales o europeos de fútbol, la National Football League (NFL; Liga Nacional de Fútbol Americano), los JJ. OO., los Juegos del Mediterráneo u otros tantos serían impensables si no existiera la *coopetition* entre destinos-territorios que podrían ser competidores en materia de atracción de flujos turísticos de forma habitual pero que habrán de cooperar para conseguir convertirse en sedes de tales manifestaciones.

Por su parte las empresas creadoras, gestoras o comercializadoras de productos de ocio basados en el deporte son claramente poliédricas. La cadena de valor que debe componerse para la debida creación, gestión y comercialización de la mayor parte de productos de ocio relacionados con el turismo y el deporte es muy amplia y presenta de distintos grados de especialidad: desde el pequeño operador local de una experiencia de turismo activo en el medio natural hasta la NFL o el gran operador que gestiona los viajes y desplazamientos de masas ingentes de seguidores que asisten a ciertas manifestaciones deportivas y competiciones hay un abismo en cuanto al tamaño pero una total coincidencia en el objetivo de ambas: que el evento o la práctica se convierta en una experiencia plenamente satisfactoria.

Por una cuestión de reforzamiento de sus capacidades competitivas y debido al pequeño tamaño de la mayor parte de las empresas que organizan y gestionan experiencias de turismo activo, estas han sido unas de las que se han organizado alrededor de lo que ha venido a denominarse «clubes de producto».

Los denominados clubes de producto son la agrupación de empresas prestadoras de servicios en función del producto o servicio que prestan en un mismo ámbito geográfico y dentro del mismo subsector, sin que esto haya de alterar su pertenencia a la asociación empresarial a la que estén afiliados. En realidad aplican una estrategia de gestión reticular en una plataforma común de gestión de la promoción, la información y la integración de productos.

Entendidos como los interlocutores naturales de los diferentes subsectores de la actividad turística, los clubes de producto son también mesas subsectoriales que, con visión proactiva y no reactiva, defienden sus propios intereses más allá de la asociación o entidad a la que pertenecen. Su función es proponer, planificar y ejecutar iniciativas de promoción conjunta y de carácter comercial. También todas aquellas que representen una mejora real en la operación y ventas de sus negocios al tiempo que mejoran la percepción de calidad del destino al que pertenecen.

Sus iniciativas se concretan mediante planes de acción anuales o de mayor duración. Se evalúan en términos económicos y se concretan con presupuestos, estos serán el referente necesario para la determinación de las aportaciones económicas de los propios empresarios a los referidos planes de acción. Son los propios empresarios los que deciden el esfuerzo económico que quieren realizar evitando fórmulas como las cuotas recurrentes sin objetivos precisos previamente determinados.

La creación e impulso de los clubes de producto, ofrece una nueva dimensión al asociacionismo y cooperación empresarial y constituye un paradigma de la *coopetition* al situar a los actores en una función y con unas atribuciones que les permiten generar expectativas reales de resultados inmediatos y en clave de negocio al propio tiempo que se crean y potencian sinergias de relación entre ellos que permiten la mejora e integración de la oferta a los clientes. Trabajan para su propio negocio y para la mejora de este al propio tiempo que participan en la promoción del destino al que pertenecen: aúnan territorio y negocio y negocio con negocio manteniendo la idiosincrasia, carácter y estilo empresarial de cada uno de sus miembros. Crean una red de pequeñas empresas cuyo objetivo principal es la cooperación entre ellas para competir mejor con otros destinos estableciendo mecanismos de complementariedad y especialización.

Un ejemplo de *coopetition* a gran escala y practicado por empresas de considerable tamaño lo encontraríamos en la NFL, un artículo reciente citado en la revista *Below The Line* y recogido por Juanjo Rodríguez, analiza el éxito de la NFL, la liga de fútbol americano, y lo contrapone a los problemas de las otras grandes ligas en EE. UU., baloncesto, béisbol y *hockey*. Los aspectos clave de este éxito estarían basados, además de en una gestión empresarial excelente, en los principios de la práctica de la *coopetition* de las que cabe citar o destacar los siguientes aspectos:

- Asegurar la competitividad entre los treinta y dos equipos de la liga, para que cada año sean equipos distintos los que triunfan deportivamente (y por lo tanto consiguen que todo el país se interese por este deporte). Uno de los aspectos clave es el tope salarial, el mismo para todos los equipos.
- Aportar un 70 % de los ingresos a una bolsa común que se reparte equitativamente entre los equipos (aunque algunos estén en ciudades mucho más ricas que otros); de esta forma se fomenta la NFL como asociación.
- Mantener y fomentar algunos ingresos particulares (por ejemplo, los programas VIP), para tener incentivos aplicables al desarrollo del negocio.

Entre los aspectos no controlables, pero que también contribuyen al éxito, está el hecho de que la vida deportiva media de un jugador de fútbol americano es solo cuatro años, con lo que no se crean grandes cárteles y el poder de los jugadores es mucho menor que en otras ligas (es el único gran deporte en el que no ha habido huelga de jugadores en los últimos años).

Por su parte los destinos cuentan también con un ejemplo o «buena práctica» relevante en materia de «*coopetition*» interdestinos, se trata de la Southern California Association of Governments (SCAG: www.scag.ca.gov), en la que los Gobiernos de San Bernardino, Riverside, Orange, Imperial, Ventura y Los Ángeles no solo cooperan para mejorar su capacidad de atracción turística sino también para mejorar su competitividad como territorios en su sentido mas amplio, practican la *coopetition* intergubernamental y la practican con éxito, cooperan y compiten para crear el máximo valor.

La *coopetition* se muestra, así, como una fórmula a implementar entre las empresas y los destinos que permite mejorar sensiblemente en términos de competitividad en un mercado, como se ha indicado, totalmente globalizado.

Medición del impacto económico y su complejidad

El efecto del deporte como *driver* de consumo de ocio tiene un impacto transversal en los destinos en que este se convierte en un elemento escogido porque atrae la demanda. Tanto su práctica como –muy especialmente– su disfrute como espectáculo o manifestación implican, como he indicado, el uso y consumo de distintos recursos así como de distintas infraestructuras básicas y complementarias. También implica una tendencia al consumo de la denominada oferta complementaria entendida como toda aquella que da soporte y completa la experiencia de ocio central, así restaurantes, cafeterías, comercios, transporte local, otros espectáculos y ofertas de ocio en el destino se benefician de la presencia de los turistas o excursionistas (aquellos que no pernoctan) que acaban produciendo, mas allá de los impactos directos, toda una serie de impactos indirectos e inducidos en la economía del destino que también han recibido la denominación de «efecto catalítico».

Otras formas de turismo o disfrute de experiencias de ocio pueden no tener y de hecho no tienen tal dimensión de impacto, especialmente de impacto indirecto e inducido principalmente por el componente de inversión en la creación y adecuación de infraestructuras y equipamientos específicos para poder conformar una oferta homogénea que satisfaga este tipo de demanda.

A continuación podemos ver algunos ejemplos precisos tanto del impacto directo como del efecto catalítico que el deporte como *driver* de ocio genera en algunos destinos:

- Birmingham, en el estado de Alabama (EE. UU.), con una creciente tradición deportiva, es un ejemplo del impacto económico de los eventos turísticos deportivos:

Honda Indy Grand Prix of Alabama:	33 millones
Regions Tradition golf tournament:	25 millones
Aaron's 499 NASCAR race:	24 millones
Talladega 500:	20 millones
Magic City Classic:	15,8 millones
BBVA Compass Bowl:	12 millones
Black American Softball Association Tournament:	10 millones
SEC Baseball Championship:	8,5 millones
SWAC Football Championship:	8 millones
Alabama Sports Festival:	7,6 millones
Red Diamond Vulcan Cup youth soccer tournaments:	7,5 millones
AHSAA Final 48 State Basketball Championships:	6,7 millones

Tabla 1. *Impacto económico de los eventos turísticos deportivos en Birmingham, Alabama (datos en dólares). Fuentes: David Galbaugh of Greater Birmingham Convention & Visitors Bureau; Bruno Event Team.*

El turismo relacionado al deporte se ha convertido en una de las ramas más lucrativas del sector dentro del área metropolitana de Birmingham. El número de reservas de noches de hotel vinculado a los eventos deportivos en el área se ha incrementado un 73 % en una década. La reciente inversión de 46 millones de dólares en el Crossplex, el complejo deportivo multipropósito de 750.000 m², espera tener un impacto económico de 13 millones de dólares durante los primeros cuatro meses de la temporada de pista cubierta desde diciembre a marzo del 2012 (Fuente: Businessnews. 2011).

- La industria del deporte se ha convertido en una actividad de crucial importancia para el área metropolitana de Charlotte (Carolina del Norte, EE. UU.). Genera un número importante de empleos e inyecta cada año más de dos millones de dólares en la economía local.

Categoría	Asistencia	Ingresos directos en el terreno	Ingresos directos fuera del terreno	Ingresos directos	Empleos directos
- Equipos profesionales y de Universidades	2.200.502	344.168.705	58.189.802	402.358.507	6.246
- Eventos Especiales	2.122.500	181.562.247	140.076.059	321.638.306	4.841
- Video producción/medios	N/A	238.077.395	N/A	238.077.395	820
- Eventos deportivos juveniles	381.000	N/A	132.740.400	132.740.400	1.927
Total	4.704.002	763.808.347	331.006.260	1.094.814.607	13.834

Tabla 2. *Impacto económico por actividades deportivas, Charlotte, Carolina del Norte.*

Gasto total por actividades deportivas en el 2011 (en dólares), Charlotte					
Categoría	Asistencia	Ingresos directos en el terreno	Ingresos directos fuera del terreno	Ingresos directos	Empleos directos
- Equipos profesionales y de Universidades	2.200.502	700.680.377	99.976.363	800.656.740	9.827
- Eventos Especiales	2.122.500	369.635.885	614.555.979	614.555.979	7.376
- Video producción/medios	N/A	540.466.828	N/A	540.466.828	3.228
- Eventos deportivos juveniles	381.000	N/A	232.528.091	232.528.901	2.704
Total	4.704.002	1.610.783.090	577.424.549	2.188.207.639	23.136

Tabla 3. Gasto total por actividades deportivas, Charlotte, Carolina del Norte.

Impacto en el empleo de las actividades deportivas en el 2011, Charlotte				
Categoría	Directos	Indirectos	Inducidos	Totales
- En el terreno	8.958	3.276	4.104	16.339
- Fuera del terreno				
Negocio: alimento y bebidas	944	70	204	1.217
Negocio: gasolinera	766	77	211	1.053
Negocio: mercaderías en general	877	68	202	1.147
Hoteles, moteles, hoteles con casino	743	283	248	1.274
Establecimientos con servicios de comida y bebida	1.546	254	306	2.106
Total de empleos fuera del terreno	4.876	751	1.170	6.798
Total de empleos	13.834	4.028	5.274	23.136

Tabla 4. Impacto en el empleo de las actividades deportivas, Charlotte, Carolina del Norte.

Fuente: <http://www.charlottesports.org/downloads/CharlotteMSASportsEconomy.pdf>

Evaluar el impacto económico del deporte tanto en su dimensión de práctica como de espectáculo, aunque supone una labor compleja dada la cantidad de flujos económicos y financieros que implica, habría de poder medirse mediante los denominados «multiplicadores» que se usan, en algunos casos, para medir también el impacto y cuantificación económica del turismo y sus actividades derivadas en destinos.

La inversión generada por los oferentes de productos de ocio relacionados con el deporte en sentido amplio y los negocios o factores productivos que de este se derivarán producirán unos flujos de intercambios

económicos que tendrán un efecto directo en la economía local, regional y nacional y, estos a su vez, generarán nuevos intercambios económicos indirectos e inducidos (efecto catalítico) que supondrán una clara revitalización de la economía tanto vía intercambios económicos como vía generación de empleo. De esta forma se establece un claro paralelismo entre la forma en que el turismo impacta en un destino y cómo lo hace el deporte como factor de atracción de demanda (gasto) y generador de inversiones y empleo.

La demanda turística y de ocio genera un conjunto de efectos sucesivos que interactúan en el sistema de tal manera que, al final del proceso el impulso inicial ha provocado un “efecto multiplicador” sobre el conjunto del sistema económico (Rey Graña, C. 1998). Para Esteve Seccall (1983) el turismo tiene un efecto sobre el desarrollo en general del país o zona receptora de flujos turísticos a través del multiplicador. El denominado «multiplicador turístico» no es sino el resultado de la concatenación de los sucesivos efectos producto del consumo turístico y del ocio (Ibáñez y Vall, 2002).

Probablemente sea Archer el autor más reputado, así como pionero en materia de multiplicadores keynesianos aplicados al gasto turístico en su dimensión territorial. Archer estableció un modelo econométrico (Archer y Owen, 1971; Archer, 1976) perfeccionado sucesivamente y dirigido a medir el efecto económico del turismo y sus impactos directo, indirecto e inducido en la economía donde se producen, así como la aportación realizada por el turismo a los restantes sectores económicos. Para este autor:

1. El impacto o resultado directo del turismo es el reflejo económico (salarios, rentas, intereses y beneficios) derivado directamente de las entradas percibidas por los factores productivos del sector turístico y los anexos al mismo, a consecuencia de los consumos y gastos realizados por los turistas: Primer ciclo de intercambios: donde se producen los efectos directos, los primeros proveedores de la demanda turística (ramas de alojamiento, restauración, agencias de viajes y transportes, etc.) realizan sus operaciones de cobertura de necesidades y satisfacción de demanda.
2. El impacto indirecto es el valor añadido generado por la compra de bienes y servicios a demanda de los nuevos negocios o factores productivos del turismo establecidos en la zona o destino: Segundo ciclo de intercambios: donde se generan los efectos indirectos, los primeros proveedores, en función de la cuantía y volumen de sus necesidades

deben incrementar sus pedidos a sus abastecedores habituales que darán, a su vez, ordenes de pedido a sus suministradores y estos a su vez a sus suministradores primarios.

3. El impacto inducido es el resultante de los gastos adicionales realizados por el personal empleado en el sector y derivados de las rentas percibidas a causa o con origen en el consumo turístico. Rentas destinadas a consumirse en la adquisición de otros productos sería el tercer ciclo de intercambios donde se producen los efectos inducidos, puesto que el efecto conjunto de los efectos directos e indirectos genera un aumento de las rentas familiares y de las empresas que se traducirá en un mayor consumo y en un incremento de la inversión que a su vez produce una diseminación de efectos.

Por tanto, se considera al multiplicador turístico como el resultante de la combinación entre la inyección inicial (inversiones) más los impactos directos, indirectos e inducidos por los consumos y ventas generadas por los negocios del turismo y el ocio a desarrollar, entre los que las actividades deportivas y sus manifestaciones asociadas tienen un importante protagonismo.

Archer (Archer y Owen, 1971; Archer, 1976) lo define como el coeficiente que mide la cantidad de ingreso generada por cada unidad de gasto turístico. La amplitud de dicho coeficiente depende tanto del ingreso inicial realizado como del consumo, mediante la compra de bienes y servicios en el contexto local, regional o nacional, que dicha renta efectúe por parte de los receptores del ingreso en cuestión. Asimismo, cuanto menor sea el gasto realizado en importaciones, mayor será el efecto multiplicador en la economía de la unidad territorial de referencia.

Esta cantidad de ingreso generado por cada unidad de gasto y la amplitud del multiplicador queda determinada de acuerdo con el estudio realizado por los Profesores Facundo Ball, Julio Ibáñez y Susana Picardi de los Departamentos de Economía y Matemáticas de la Universidad Nacional de Patagonia y de la Universidad Nacional del Sur y editada en "Estudios Económicos" (v. 3; n.º 46 Bahía Blanca) y después de aplicar la siguiente ecuación macroeconómica fundamental para economías abiertas inspirada en el modelo keynesiano:

Para $i = 1, \dots, n$

$$YT_i = CT_i + IT_i + XT_i - QT_i$$

Donde:

YT_i = ingresos turísticos del i -ésimo país

CT_i = consumo total en turismo de los residentes del país i

IT_i = inversión turística total en el país i

XT_i = consumo del turismo receptivo (exportaciones)

QT_i = consumo del turismo emisor (importaciones)

Donde en el consumo del turismo receptivo (XT_i) se registran los gastos que se llevaron a cabo dentro del país por los no residentes, en su calidad de visitantes, y en el consumo del turismo emisor (QT_i) se registran los gastos que realizaron los residentes en el país i , en su calidad de visitantes a otros países.

A partir de esta ecuación se pretende estimar cómo impacta en el ingreso nacional el sector turismo, en cada una de las economías tanto el turismo receptivo como el emisor, una variación de la inversión autónoma o una variación en las propensiones marginales al turismo.

De forma recurrente se han venido utilizando las siguientes técnicas o instrumentos para determinar las magnitudes económicas del deporte (Pedrosa Sanz R. y Salvador Insúa J.A. (2003) *Revista Asturiana de Economía*):

- a) La tabla económica de conjunto (TEC).
- b) Las cuentas satélite.
- c) Las tablas *input-output* (TIO) principalmente en países anglosajones (Gouget, 2001, p. 75).
- d) El análisis coste beneficio (ACB)
- e) Los análisis sectoriales.
- f) Los análisis regionales.

Los tres primeros brindan un enfoque macroeconómico y permiten desagregar los flujos económicos generados por la actividad turística de un país o una región y evaluar la incidencia económica del deporte desde el punto de vista de la oferta, la demanda y su financiación.

Los tres últimos brindan un enfoque más parcial de cuentas o indicadores del deporte con una dimensión no nacional (Andreff, 2001, p.44)

A mi entender el «multiplicador turístico» como metodología sería perfectamente aplicable a la medición del impacto económico del deporte en todas sus manifestaciones y prácticas, aunque la ausencia de metodologías específicas y la ausencia de un marco epistemológico al respecto hacen que, hoy día y tal como se ha indicado, la medición revista una cierta complejidad.

Resumen

El deporte ha pasado de ser una actividad física individual para el bienestar personal a un bien cuyos aspectos más relevantes pueden ser considerados desde el punto de vista económico. Por ello, el turismo ha sabido incorporar dentro de sus activos la práctica deportiva, surgiendo el llamado turismo activo, que es aquel en el que la práctica deportiva se convierte en la principal motivación de la actividad turística. A la hora de que el sector turístico español siga siendo referente mundial también en ésta modalidad activa, se necesita un enfoque global, competitivo y transversal, donde las mejoras tecnológicas (información y conocimiento) y de comercialización (marketing y comunicación) sean prioritarias.

Résumé

Le sport s'est passé d'être simplement une seule activité physique jusqu'à devenir un bien dont la plupart des ses aspects les plus importants peuvent être considérés du point de vue économique. Ainsi, le tourisme a intégré dans ses activités typiques la pratique sportive et devenir de cette manière ce qu'on appelle avec le mot de « tourisme actif », qui est celui dans lequel le sport devient le principal moteur du tourisme. Lorsque l'industrie du tourisme espagnol continue à soutenir sa prépondérance mondiale aussi que dans ce nouveau mode de tourisme actif, il est nécessaire une vision globale, compétitive et horizontale, où des améliorations technologiques (information et des connaissances) et de la commercialisation (marketing et communication) soient prioritaires.

Abstract

Sports has gone from being an individual physical activity for personal wellness to an advantage whose more relevant aspects can be considered from an economic point of view. Due to this, tourism has known how to incorporate the practice of sports into its assets, thus active tourism is born. Active tourism is that which makes the practice of sports the major motivation of the touristic activity. At a time when the Spanish tourist industry is still a world reference in this active category, it is a must to have a global and competitive point of view, where technological (information and knowledge) and commercial (marketing and communication) improvements, are a priority.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”. El caso de China

71

Raúl RESPALDIZA

Director General de Zertior.

El concepto de marca país

En un mundo absolutamente globalizado como el actual, todos los países compiten duramente por adquirir una mayor cuota dentro del triple mercado del turismo, la inversión y el talento. En esa batalla comercial, la imagen de un país es un factor de competitividad de primer orden. La marca país se presenta así como un activo de capital importancia para cualquier nación, que exige en consecuencia desarrollar una gestión consciente de su imagen.

El éxito de los países en esta batalla “depende en gran medida de la visibilidad con que se exhiben en ese lineal metafórico del supermercado mundial y del valor, tanto funcional como emocional, que trasmite su marca país para conquistar las preferencias de ciudadanos-consumidores, gobiernos y empresas... y de ese otro cliente apátrida llamado capital” (José Miguel Sánchez Guitián, libro *Marca país. España, una marca líquida*).

Podríamos definir la marca país como el conjunto de atributos y valores sobre los que una nación construye una promesa diferenciada coherente y sostenible en el tiempo. Se trata, en definitiva, de encontrar “ese algo” que nos hace diferentes al resto y que es capaz de influir en la mente y en las preferencias de “nuestros clientes”, convirtiéndose así en una ventaja competitiva sostenible.

En términos macroeconómicos, la marca país tiene un impacto indudable medio y largo plazo sobre la inversión, y a corto plazo sobre la prima de riesgo. En la situación actual de crisis, un concepto este último –la prima de riesgo– que forma parte de la vida diaria no ya de los economistas, sino de todos los ciudadanos de nuestro país.

Pero tan importante como encontrar la esencia de la marca país, es saber comunicar esta adecuadamente. Porque al fin y al cabo lo que importa no es lo que somos, ni cuáles son esos atributos que forman parte de nuestro ADN diferencial de país, sino en definitiva cómo somos percibidos. La correspondencia entre lo que somos –y queremos ser– y cómo somos percibidos exige una combinación perfecta de autenticidad, coherencia y comunicación.

72

Para que nuestra marca país sea la elegida, debe pasar un primer filtro –inflexible– en el que el examen se llama “credibilidad”. Después vendrán el resto de valores y atributos asociados a nuestra marca país. Pero sin credibilidad, nuestra marca país, como cualquier otra marca, no es nada. La credibilidad, la confianza, la fiabilidad, es una enorme nube que riega todo lo que se construye abajo. O que lo echa por tierra.

Comparto plenamente con muchos expertos la visión de la marca país como una marca líquida, que ha de ser capaz de adaptarse a realidades y escenarios cambiantes, sin tener por ello que alterar su esencia. Porque lo cierto es que vivimos en la era de la realidad líquida. En un mundo de transformaciones continuas, que se desarrollan a velocidades de vértigo, la capacidad de adaptación a aquellas por parte de cualquier marca es un aspecto determinante de su éxito.

La marca país se enfrenta no solo a un mundo que experimenta cambios continuos, sino también a la realidad de múltiples mercados geográficos, con enormes particularidades y diferentes percepciones. En el proceso de construcción de la marca país, es preciso extraer el máximo conocimiento de cómo se es percibido en el mercado internacional, con el fin de desarrollar de manera inteligente mensajes adecuados para cada audiencia. Todo ello en perfecta armonía con la identidad de la marca país y sin perder, por ello, un gramo de coherencia y autenticidad.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

Si la marca país es líquida, la comunicación ha de ser igualmente líquida. Se trata de poder responder con agilidad y rapidez a todas esas transformaciones y a las particularidades de cada mercado, dentro de una estrategia que debe nutrirse cada vez más de fórmulas innovadoras y poco convencionales. *El packaging*, la búsqueda de envases adecuados en los que presentar nuestra marca país, constituye un elemento fundamental para influir en la mente de nuestro cliente y conseguir su preferencia en el lineal metafórico de ese supermercado que es el comercio internacional.

Se trata, en definitiva, de construir una promesa relevante para nuestro público objetivo, diferente respecto de la competencia, creíble y sostenible en el tiempo, y ser capaces de expresarla y de comunicarle a través de una identidad y soportes –atractivos e impactantes– que permitan capturar la atención en un entorno cada vez más saturado a nivel de comunicación.

El éxito exige una necesaria simbiosis y coherencia entre la existencia de una visión y la realidad de la acción, que debe regir cualquier proyecto empresarial empresarial.



Posición 2010	Marca País	Posición 2009
1	Canadá	2
2	Australia	4
3	Nueva Zelanda	3
4	Estados Unidos	1
5	Suiza	11
6	Japón	7
7	Francia	5
8	Finlandia	16
9	Reino Unido	6
10	Suecia	21
11	Alemania	9
12	Italia	6
13	Noruega	22
14	España	10
15	Singapur	13
16	Maldivas	19
17	Irlanda	12
18	Bermudas	15
19	Dinamarca	23
20	Austria	28

Gráfico 1. Fortaleza de las marcas según país de origen.

Tabla 1. Las mejores 25 marcas país.
Fuente: Country Brand Index, Future Brand.

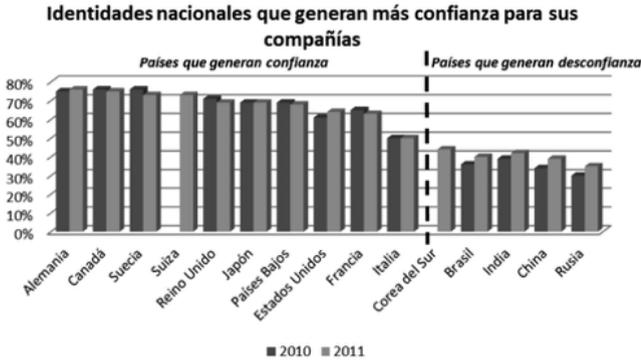


Gráfico 2. Identidades nacionales que generan más confianza para sus compañías.
Fuente: 2011 Edelman Trust Barometer, Annual Opinion Leaders Study, enero 2011.

La importancia del deporte

74

Podríamos escribir no un libro, sino varios, para profundizar en la relevancia del deporte en sus múltiples vertientes. En este artículo solo pretendo recoger algunas consideraciones generales, a modo de “radiografía” rápida, desde una perspectiva empresarial, olvidándome por ejemplo de la importancia del deporte desde el punto de vista de su práctica y de sus implicaciones en términos de salud. En este contexto, las vertientes bajo las que puede interpretarse el concepto “deporte” son múltiples.

El deporte es claramente una industria, un sector económico, de la misma manera que lo son la banca, el automóvil o el turismo. No en vano la industria del deporte representa en España un 2 % del PIB de nuestro país, dato que se incrementa al 3,5 % a nivel europeo, con unas previsiones de llegar al 5 % en un plazo de tres años.

Dentro de esta concepción del deporte como sector económico, debemos diferenciar a su vez dos grandes subindustrias: el segmento del deporte profesional, por un lado, y el asociado a la práctica deportiva, por otro. Cada una con sus propias reglas de juego y sus *players* específicos.

El primero de ellos –deporte profesional– se construye, cualquiera que sea la disciplina deportiva de la que se trate, sobre una variable “singular”: la emoción de los aficionados. Es una industria, por ello, ciertamente atípica, porque, si bien debe guiarse por las reglas empresariales universales, esa dependencia tan fuerte una variable emocional –difícil de controlar y de entender en el contexto de la lógica empresarial– introduce un elemento de frecuente distorsión del modelo.

Alrededor de la industria del deporte profesional encontramos numerosos *players*: clubes, jugadores, agentes, empresas especializadas

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

en la prestación de servicios a la industria deportiva profesional (de todo tipo: jurídicos, de imagen, de marketing, de intermediación, de eventos, etc.) y, en general, empresas industriales o de servicios no específicamente dedicadas a esta industria en concreto, pero que se dirigen a ella para vender sus productos o servicios con un mayor o menor grado de especialización o adaptación (seguridad, limpieza, tecnología, equipamientos, arquitectura, ingeniería, etc.).

Mención especial en este sentido merece el segmento de la ropa y material deportivo técnico, cuya especialización e innovación permanente son una exigencia al servicio de los deportistas y de su rendimiento. Esta actividad es concebida por las marcas que operan en este segmento como un motor de su negocio esencial, que es el orientado a la práctica deportiva por parte del gran público.

Resulta obligado destacar dentro de este segmento del deporte profesional la relevancia de la industria específica del fútbol, considerada por algunos como la décimo séptima economía mundial. Según datos de la Liga de Fútbol Profesional, el fútbol español representa ya el 1,7 % del PIB de nuestro país, aportando a nuestra economía 85.000 empleos —entre directos e indirectos— y unos 9.000 millones de euros. Los dos clubes españoles más importantes (Real Madrid CF y FC Barcelona) sitúan, de hecho, sus marcas dentro del top de las marcas españolas más reconocidas internacionalmente.

75

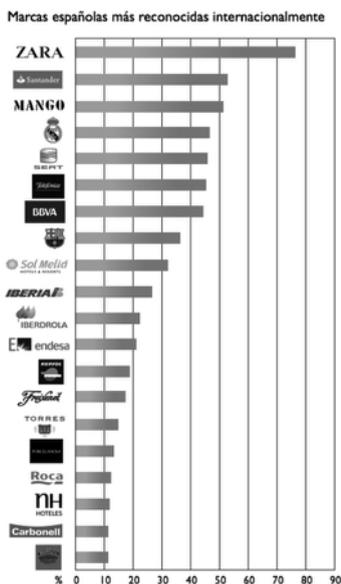


Gráfico 3. Marcas españolas más reconocidas internacionalmente.

En segundo lugar, fuera del deporte profesional, se encuentra la industria que se genera en torno a la práctica del deporte por el gran público. En ella, aparte de algunos *players* comunes ya citados, encontramos áreas de negocio específicas muy potentes asociadas sobre todo a la parte de equipamiento e infraestructuras deportivas de todo tipo: polideportivos, gimnasios, *wellness centres*, etc. En general, instalaciones deportivas de muy diversa naturaleza. Es muy destacable en este ámbito la proliferación de instalaciones deportivas de titularidad pública durante los últimos años, como también la necesidad actual de

reorientar el modelo hacia la colaboración público-privada, buscando fórmulas mucho más eficientes y rentables en la gestión de aquellas.

El deporte podemos concebirlo también como un *driver* de destino, situándose en este caso como una pieza de valor que utiliza un destino o un promotor para influir en una decisión de visita o de compra, respectivamente.

En el primer caso, estaríamos hablando, por ejemplo, de la industria de los grandes eventos deportivos (o no tan grandes, cuando se dirigen a un nicho específico de aficionados con un elevado grado de lealtad) o de la oferta deportiva, normalmente asociada al territorio, basadas en experiencias diferentes, únicas y de alto valor emocional (el caso, por ejemplo, de los deportes de aventura).

En el segundo, de una oferta deportiva de valor normalmente asociada a un desarrollo territorial o de carácter inmobiliario. Quizá el ejemplo más significativo en este ámbito sea el del golf. Son muy numerosos los proyectos inmobiliarios desarrollados en nuestro país que incluyen un campo de golf entre su oferta de valor añadido. Quizá con demasiada frecuencia con una gestión posterior inadecuada, por concebirse precisamente como un *driver* de venta al que en algunos casos posteriormente se abandona en cierta medida.

76

Aunque si de golf se trata, hablamos también de una industria específica de gran importancia como *driver* del destino España. Armoniosamente vinculado a un marco territorial, paisajístico y climático y con una oferta amplia y de calidad –muy sinérgica con otros valores diferenciales de nuestra oferta turística– el “contenido golf” representa uno de los ejes diferenciales de nuestro destino para un gran número de turistas extranjeros.



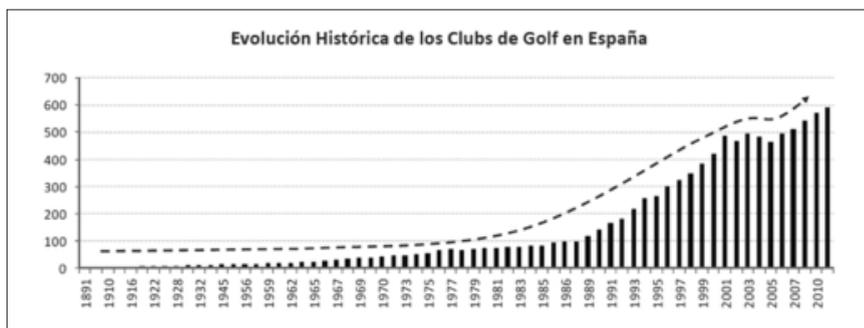


Gráfico 4. La industria del golf en España. Fuente: Aguirre Newman, Estudio de mercado Campos de Golf en España, Noviembre 2011.

Industria y destino son dos interpretaciones del “concepto deporte” que responden a una concepción más “vertical” del mismo, como fuente de generación ingresos, directa (en el primer caso) o indirecta (en el segundo). Desde una visión más “horizontal” del deporte –más ajustada al sentido de este artículo–, aquel se presenta como una herramienta de comunicación de inmenso valor estratégico.

A mi juicio, el deporte es la mejor plataforma de comunicación para una marca. Destacaría cinco argumentos principales para justificar esta afirmación:

- El deporte es un lenguaje universal. El esfuerzo de un deportista, el éxito que representa una medalla, un *pódium* o un gol, el gesto de complicidad o de ayuda a un rival, son imágenes que no necesitan traducción. O la propia celebración de un partido de fútbol, de baloncesto o de tenis. Todos conocemos sus reglas. Ello nos permite ser capaces de ver o asistir a un partido en cualquier lugar del mundo, entendiendo perfectamente lo que está sucediendo, aún cuando posiblemente fuéramos incapaces siquiera de cruzarnos dos palabras con sus participantes. Un argumento que puede parecer trivial, pero que en absoluto lo es.

En esa batalla de percepciones que se libra en la mente del consumidor, todas las marcas persiguen el objetivo de ser la alternativa preferida. Obviamente es condición necesaria para ello que nuestro producto o nuestro servicio, sea capaz de satisfacer las necesidades de nuestro cliente desde el punto de vista de los atributos tangibles de nuestro producto o servicio. Pero lo que verdaderamente nos dará una ventaja competitiva sostenible en el tiempo es el ser capaces de crear un vínculo emocional con nuestro cliente. Si la preferencia de este por nuestra marca deja de estar basada en la razón para pasar a la emoción, a la pasión, habremos ganado la batalla.

En este objetivo, el deporte es, en mi opinión, el instrumento idóneo que puede utilizar una marca para crear esa conexión emocional con su público objetivo. Para no extenderme mucho más en esta idea, baste el ejemplo de la imagen de Andrés Iniesta en Johannesburgo el 11 de julio del 2010 celebrando el gol que nos daba nuestra primera Copa del Mundo...



Foto 1. Iniesta celebrando el gol, en la que se levanta la camiseta y muestra la de dentro con el mensaje a Jarque.

- Por lo que se refiere a los niveles de audiencia y de notoriedad, no hay ningún territorio que iguale al del deporte profesional. Los grandes eventos deportivos son los contenidos con mayor seguimiento y audiencias internacionales, tanto a través de la televisión como de las nuevas ventanas audiovisuales. Competiciones como los Juegos Olímpicos, la Copa del Mundo de Fútbol, la UEFA Champions League, la Copa América, la Fórmula 1, el Mundial de Motociclismo o la Copa Davis son solo algunos de los ejemplos más destacados.

78

La asociación de cualquier marca con cualquiera de estos eventos y con los “héroes” que los protagonizan –los deportistas– son una garantía de notoriedad y un activo de enorme valor percibido para su activación en términos de relaciones públicas.

Posición	Evento	Audiencia media (millones)
1	Final UEFA Champions League FC Barcelona - Manchester United	109
2	NFL Super Bowl XLIII Pittsburgh Steelers - Arizona Cardinals	106
3	Fórmula 1 Gran Premio de Bahrain	54
4	Campeonato del Mundo de Atletismo AAF - Final 100 ms. Masculino	33
5	Tenis. Final masculina Wimbledon Federer - Roddick	29
6	Baseball. Final Mundial World Baseball Classic Japón - Corea del Sur	27
7	Baseball. MLB World Series - Partido 6 Philadelphia Phillies - NY Yankees	26
8	NBA Final - Partido 5 LA Lakers - Orlando Magic	26
9	Golf. Final US Masters	21
10	Campeonato Mundial Moto GP - Italia	19

Tabla 2. Audiencias de eventos deportivos. Fuente: Initiative, Viewer track 2009.

- En general, el deporte es un territorio claramente asociado a valores como el esfuerzo, la dedicación, la superación, la salud, el trabajo en equipo, el compañerismo... Valores todos ellos muy positivos, con los que cualquier marca desea asociarse y ser percibida. Marcas como Coca Cola, Danone o Cola Cao, por citar solo algunos ejemplos solo en el sector del gran consumo, son casos claros de asociación con el deporte por esos motivos.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

Adicionalmente, y dentro de este concepto más general, encontramos una vinculación más específica entre determinadas disciplinas deportivas y algunos conceptos, valores o mensajes concretos asociadas a estas, especialmente afines a la actividad o al posicionamiento de determinadas marcas. Tal sería el caso, por ejemplo, de Iberdrola en su apuesta por la vela (coherente por su posicionamiento en el segmento de las energías renovables) o de Banco Santander y la Fórmula 1 (con valores como la innovación y tecnología).

- Situándonos ya más en el plano concreto de los grandes eventos deportivos, el deporte actúa como un “escaparate” y un elemento de transmisión de modernidad y de profesionalidad por parte del país organizador. En definitiva, como un elemento de potenciación y fortalecimiento de la marca país en su sentido más amplio. Tal fue el caso de los Juegos Olímpicos de Beijing en el 2008, que sirvieron a China para potenciar su marca país y transmitir al mundo una nueva imagen de apertura y modernidad. Me referiré con más detenimiento a este caso más adelante.

- En un mundo globalizado como el que hoy vivimos, la expansión internacional de cualquier marca –sobre todo de las grandes– no es ya una aspiración, sino una necesidad. Plantear una estrategia de penetración en un determinado mercado apoyándose en el deporte, siempre con un mensaje claro hacia la comunidad local de inversión en la mejora social y deportiva del país, es una práctica habitual de muchas marcas y, me atrevería a decir, que una garantía de éxito. Tal es el caso, por ejemplo, del grupo asegurador Mapfre, que está desarrollando diversos proyectos de escuelas deportivas de integración social a nivel internacional, en colaboración con fundaciones de prestigiosos clubes de fútbol españoles.

79

Marca España y deporte

Al valorar los resultados del *Country Brand Index*, realizado por Future Brand y Weber Shandwick, el cosejero delegado de Weber Shandwick en España y Portugal, Joseph Catia, destacó en el 2010 que España había mejorado ligeramente su posición debido principalmente a “la carrera olímpica de Madrid 2016, la proyección de Valencia en la Copa América, el Gran Premio de España de Motociclismo y el Open de Tenis, así como a la marca Barcelona, que sigue vendiendo en turismo”.

La realidad es que España es actualmente un país referente mundial en lo que se refiere al deporte, como Estados Unidos lo es en cine,

Japón en electrónica de consumo, Alemania en automóvil, Suiza en la industria relojera o Francia en moda, por citar solo algunos ejemplos. Por lo tanto, a priori, el “apellido España” es claramente un factor multiplicador de valor y de reconocimiento para cualquier *player* español que opere en la industria deportiva, que dispone así de una ventaja competitiva asociada a la fortaleza de lo que podríamos denominar la “Marca España deporte”.

No trato aquí, sin embargo, de centrarme en el análisis de la industria deportiva, sino de poner de manifiesto la importancia estratégica que el territorio “deporte” puede representar para la marca España en términos de herramienta de comunicación. Si el deporte es la mejor plataforma de comunicación para una marca –me remito aquí de nuevo a los argumentos enunciados en el apartado anterior–, qué decir cuando se trata de una marca país percibida como referencia en esa industria.

Por ello, la marca España debería hacer un ejercicio de reflexión sobre la oportunidad que el territorio “deporte” le ofrece. Una conexión ciertamente natural –garantía de entendimiento por parte de nuestro público objetivo y, por tanto, de efectividad y eficacia del soporte–, al tratarse, como digo, de un territorio, una industria, en la que España es hoy referente mundial.

80

El “envase deporte” –insisto, nuestro medio natural– puede ser la mejor plataforma de comunicación del destino y del “mensaje” España en muchos mercados. Muerto ya hace años el marketing de póster, nuestra riqueza y diversidad paisajística, climática, cultural, hotelera o gastronómica puede encontrar en el eje deporte su mejor altavoz de comunicación y de penetración efectiva en nuestro público objetivo.

En el deporte individual, España cuenta además con embajadores naturales de la relevancia, por citar los ejemplos más destacados, de Rafael Nadal, Pau Gasol o Fernando Alonso. Como también a nivel colectivo, donde las selecciones nacionales –encabezadas, por su importancia y repercusión mundial, por el tenis, el baloncesto y, sobre todo el fútbol– vienen alcanzando enormes éxitos y ejerciendo un papel impagable de promoción de nuestro país. Éxitos que alcanzaron su cenit en este sentido con la conquista de la Copa del Mundo de Fútbol de Sudáfrica en el 2010, cuya repercusión mediática alcanzó cifras increíbles para nuestro país.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

Ránking 2011	Deportista	Puesto 2010	Puesto 2009	Puesto 2008
1	Rafael Nadal	1	1	1
2	Fernando Alonso	4	3	2
3	Pau Gasol	3	2	3
4	Iker Casillas	2	4	4
5	Andrés Iniesta	5	7	-
6	Xavi Hernández	6	6	6
7	Carles Puyol	7	8	7
8	Pep Guardiola	9	9	-
9	Gerard Piqué	-	-	-
10	Raúl González	8	5	5

Tabla 3. Ranking de deportistas españoles con mejor imagen. Fuente: IMG, Ranking Deportistas con mejor imagen 2011.

Pero la relevancia de nuestros “embajadores de marca” no solo se sustenta en su éxito profesional, sino en su asociación con unos valores con los que cualquier marca querría ser percibida. Valores como la humildad, el esfuerzo, el sacrificio, el compañerismo o la solidaridad forman parte del ADN y de la personalidad de muchos de nuestros mejores deportistas. En este punto, no puedo encontrar mejor ejemplo que el de Rafa Nadal, cuyo comportamiento dentro y fuera de la pista es admirado en todo el mundo. En una sociedad en la que los deportistas de élite son los auténticos héroes e iconos para la sociedad, especialmente para los más jóvenes, Nadal representa la mejor referencia para todos.

Pero junto a nuestro deporte y nuestros deportistas, existe también una oportunidad estratégica de posicionamiento para la marca España a través de su vinculación al deporte en determinados mercados objetivo. Una estrategia que trasladaría un mensaje claro de apoyo y de enseñanza en ese ámbito hacia la sociedad de ese país, sobre el que construir una acción comercial de gran penetración y eficacia. El caso de China, al que me referiré con más detalle posteriormente, es un claro ejemplo de esta oportunidad.

Por supuesto, no se trata de basar la marca España en el deporte o en los deportistas, sino de aprovecharlos como la mejor herramienta de comunicación de la misma, en distintas vertientes:

- Como instrumento de notoriedad y de llegada a nuestro público objetivo, bajo parámetros de eficiencia y eficacia.
- Como herramienta de transmisión de los valores y atributos con los que la marca España desea ser percibida por su público objetivo.
- Como instrumento de penetración y conquista de un país, sin una percepción de agresividad por parte de la sociedad a la que nos dirigimos.

Si antes justificaba por qué el deporte es, en mi opinión, la mejor herramienta de comunicación para una marca, qué decir de la oportunidad que supone el deporte para la marca España. Nuestra posición de

referencia mundial nos lleva a una asociación natural, que refuerza claramente la credibilidad del mensaje que queramos comunicar a través de ese envase. Un envase, el deporte, que además puede aportar esa épica y ese valor emocional que toda marca debe tener y ser capaz de transmitir.

Pero la marca España se construye desde dentro, desde España y desde los españoles. Debemos ser capaces de jugar “fuera de casa”, pero fracasaríamos si nos olvidáramos de nuestro Estadio, de nuestra afición, “de los nuestros”. En una época tan difícil como la que estamos viviendo, los españoles necesitamos creer en nuestro país y en nosotros mismos. Estoy convencido de que es necesario aumentar nuestra autoestima y nuestra motivación. Sin duda, estamos viviendo una de las peores crisis de nuestra historia reciente, pero somos una nación y debemos creer —no creernos— que con esfuerzo, lucha y sacrificio saldremos adelante.

82

Porque la marca España tiene también otro público que no se encuentra fuera de nuestras fronteras: los españoles. Cualquier marca en el ámbito empresarial presta una enorme atención a su comunicación interna, con el objetivo fundamental de lograr la identificación de sus empleados con los valores y la cultura que la marca representa. Lo hace bajo la convicción de que esa simbiosis es imprescindible para el éxito empresarial. Del mismo modo, hoy más que nunca la marca España necesita mirar también hacia dentro e identificar instrumentos de cohesión del país y de los españoles.

Para ilustrar este punto no puedo dejar de referirme, por su alto contenido emocional, a la campaña “Kosovo, los Jóvenes europeos”, lanzada en el 2010:

“La República de Kosovo nació el 17 de febrero del 2008 como uno de los países más jóvenes del mundo. Es el hogar de la población más joven de Europa, con una media de edad de 25,9 años, lo que concede al lugar un espíritu de optimismo y emprendimiento que no encontrarás en ningún otro sitio. De las antiguas calles de Prizren a los modernos distritos de la capital Prístina, puedes sentir la energía fluir a través de la gente. La sensación de que nada es imposible. De que conseguiremos cualquier cosa que queramos conseguir. De que el futuro es nuestro. Y hoy los kosovares abrazan el futuro con los brazos abiertos. Es el comienzo de algo impresionante. Y nos encantaría de que formarás parte de ello”.

En ese ejercicio hacia dentro que debe hacer la marca España, de nuevo no encuentro otro aliado mejor que la épica de nuestro deporte y

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

de nuestros deportistas –nuestros héroes–, cuya fórmula de éxito combina un diez por ciento de talento con un noventa por ciento de trabajo, sacrificio, ilusión, motivación, esfuerzo y empeño. ¡Podemos!

Termino con una última reflexión, quizá no políticamente correcta. Los intentos de desestabilización del deporte español son la mejor muestra de la importancia que tiene el deporte como elemento potenciador de la marca España. Los recientes ataques contra la limpieza de nuestro deporte y de nuestros deportistas pueden interpretarse como una simple broma salida de tono por parte de un medio de comunicación o como parte de una estrategia que de manera interesada pretende dañar la imagen de nuestro país. Atacando a la que es hoy una de nuestras principales ventajas competitivas, en un momento además importante en el que Madrid vuelve a jugarse la organización de los Juegos Olímpicos del 2020. Cada uno que haga su interpretación. Yo personalmente, quizá porque me voy haciendo mayor, creo que las cosas no son nunca fruto de la casualidad.

El caso de China

Introducción

Nadie duda hoy que China ya no es el país del futuro, sino del presente. Con una población de 1.400 millones de personas, una extensión de 9,5 millones de km² y una tasa anual de crecimiento por encima del 9 % –en varias ocasiones de hasta dos dígitos– durante los últimos años, China es la segunda economía mundial.

El tránsito de la población de los núcleos rurales a las ciudades está provocando la aparición de nuevas y grandes urbes –muchas de ellas creadas de la nada en un tiempo récord–, y con ellas el florecimiento paulatino de una clase media, necesitada de bienes y servicios. Con ese nivel de demanda interna, la oportunidad que supone el mercado chino para cualquier empresa es enorme.

También en el segmento del lujo, el mercado chino se sitúa ya a la cabeza de muchos *rankings* de consumo. La aparición de una nueva clase de multimillonarios chinos, amantes del glamur europeo y norteamericano, se multiplica año a año, alcanzando tasas anuales de crecimiento por encima de los dos dígitos. No en vano todas las firmas de lujo mundiales sitúan desde hace tiempo a China como uno de sus objetivos prioritarios de mercado.

Desde la perspectiva del turismo, China es ya el tercer destino turístico del mundo, con más de 135 millones de visitantes en el 2011, según datos de la Administración Nacional del Turismo de China. Además, es

también el primer país asiático en emisión de turistas: en el 2011 un total de 70,25 millones de chinos salieron de su país hacia otros lugares del mundo, lo que supone un aumento del 22,42 % en relación al año anterior.

Según datos de la Organización Mundial del Turismo en el 2011, China es además líder en cuanto al nivel de gasto de sus ciudadanos en el exterior, con un incremento de este del 38 % frente al año anterior. Los otros puestos de cabeza por gasto turístico los ocupan también países emergentes, como Rusia (con un aumento del 21 %), Brasil e India (con aumentos del 32 %).

Todas las previsiones sitúan a China como el primer país emisor de turistas del mundo para el año 2015, con cifras cercanas o incluso superiores a los 150 millones de personas.

Posición	País	Visitantes
1	Hong Kong	23.099.000
2	Macao	16.121.000
3	Japón	1.968.900
4	Corea del Sur	1.968.800
5	Taiwán	1.661.900
6	Vietnam	1.211.000
7	Malasia	1.130.261
8	EEUU	1.077.600
9	Thailandia	1.014.700
10	Singapur	825.800
11	Rusia	710.900
12	Francia	567.294
13	Alemania	510.611
14	Indonesia	470.000
15	Australia	454.000
16	Suiza	286.420
17	Canadá	194.979
18	Mongolia	193.730
19	Filipinas	187.446
20	Austria	182.282
21	Camboya	177.636
22	Laos	161.854
23	Emiratos Árabes	156.000
24	Italia	149.000
25	Nueva Zelanda	120.000

Posición	País	Visitantes
1	Rusia	710.900
2	Francia	567.294
3	Alemania	510.611
4	Suiza	286.420
5	Austria	182.282
6	Italia	148.000
7	Holanda	126.000
8	Reino Unido	108.037
9	España	102.000
10	Bélgica	79.908

Tabla 4. *Los 10 principales destinos europeos del turismo chino en 2010. Fuente: China Outbound Tourism Research Institute (COTRI).*

← Tabla 5. *Los 25 principales destinos internacionales del turismo chino en 2010. Fuente: China Outbound Tourism Research Institute (COTRI).*

Una última reflexión sobre un cierto cambio de tendencia en el comportamiento del turista chino. Antes este prefería recorrer muchos países. Ahora en el mismo tiempo, empieza a optar por reducir el número de países a visitar, pero lo hace con más profundidad. También por esa razón cada día los consumidores chinos prestan más atención a la calidad de los productos de turismo, estando dispuestos a pagar cantidades más elevadas si efectivamente hay una percepción importante de calidad.

Por otro lado, el turismo de élite no deja de aumentar. Solo a modo de ejemplo, en el pasado julio del 2011, una agencia de China lanzó un producto muy elitista y de máximo nivel, que consistía en un “viaje

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

universal” de 66 días a un precio de 660.000 RMB por persona. Las únicas diez plazas se agotaron en 30 segundos.

La tendencia del desarrollo del turismo internacional de China se caracteriza, asimismo, por ser muy personal, fuertemente canalizada a través de Internet y con un formato de autoservicio. Es decir, el viaje clásico de grupo está dando paso al viaje más individualizado y personal, en el que el turista define su agenda con mayor libertad. De hecho, cada día, hay más turistas chinos que hacen todos los trámites (visado, transporte, comida) ellos mismos sin contratar los servicios de las agencias, como también es cada vez más frecuente el compartir con los demás las experiencias de los viajes a través de los medios digitales y las redes sociales.

Los JJ. OO. de Beijing y su impacto en la marca China

La celebración de los Juegos Olímpicos de Beijing en el 2008 supuso un antes y un después en la imagen internacional de China, como señaló el Sr. Jiang Xiao Yu, vicepresidente ejecutivo del comité organizador, al analizar el efecto de los mismos sobre marca China desde diversos prismas.

El gran éxito de los juegos olímpicos logró grandes elogios hacia China, reforzando el prestigio del país a nivel internacional. Además de los propios deportistas participantes, los jefes de Estado y miembros de las familias reales de más de 100 países y, en general, todos los asistentes a los Juegos sintieron una China moderna, abierta y hospitalaria. Un total 32.278 periodistas cubrieron el evento, batiendo así un récord en cuanto a acreditaciones, no solo en la historia no solo de China, sino de los propios Juegos. Un total de 225 cadenas de televisión retransmitieron el evento en más de 200 países, con una audiencia de unos 4.700 millones de personas, que pudieron también sentir desde sus casas la historia de China y el espíritu del pueblo chino.

Las Olimpiadas mostraron al mundo una nueva imagen de China, más abierta, moderna y profesional. Todos los compromisos asumidos para la organización de los Juegos –desarrollo de nuevas infraestructuras deportivas y de transporte, facilidades a los medios de comunicación, reducción de los índices de contaminación, etc. – fueron cumplidos por el país, presentándose así China al mundo como un país moderno y fiable.

Los Juegos, y a través de ellos la marca China, se vieron desde múltiples ángulos. “Olimpiada ecológica”, “Olimpiada científica” y “Olimpiada humana” fueron los tres conceptos fundamentales que orientaron la

organización de los Juegos Olímpicos de Beijing. Su aplicación práctica certificó una China responsable. Las ceremonias de apertura y clausura, inolvidables, permitieron presentar al mundo la historia larga y brillante de China y el gran encanto de la cultura china. El traslado de la Antorcha Olímpica fue el acto que duró más tiempo, con la ruta más larga y el mayor número de participantes de toda la historia. A través de él se transmitió el espíritu pacífico tradicional del pueblo chino a todo el mundo. Los logotipos, mascotas y modelos de las medallas que identificaron la Olimpiada Beijing interpretaron de forma excelente el encanto y la maravilla cultural de China, del mismo modo que la hospitalidad y cariño de los voluntarios chinos también certificaron la amabilidad y el civismo del pueblo chino.

La catedrática, Sra. Ke Hui Xin, del Instituto de Televisión y Periodismo de la Universidad de Medios de Comunicación de China, confeccionó un completo informe de investigación sobre las distintas impresiones del pueblo chino antes y después de la Olimpiada del 2008, a través de tres encuestas realizadas antes, durante y después de los Juegos. Los resultados de dichas encuestas verificaron que la celebración de los Juegos mejoró considerablemente la percepción de los encuestados extranjeros sobre la imagen de China, de la ciudad de Beijing y de los propios ciudadanos chinos.

86

También diversos estudios llevados a cabo en China demuestran el mayor índice de conocimiento internacional de diversas marcas chinas tras los Juegos. En la era posolímpica de Beijing, marcas chinas como Li Ning, Hair o Tshing Dao consiguieron mejorar notablemente su reputación internacional.

Un hecho nada sorprendente, si consideramos otros precedentes en Asia. Las Olimpiadas de Tokio (1964) supusieron el afianzamiento internacional de marcas tan conocidas hoy en todo el mundo como Sony, Toyota o Panasonic. Del mismo modo que los Juegos Olímpicos de Seúl (1988), permitieron a las marcas coreanas, encabezadas por Samsung, consolidar su exitoso proceso de internacionalización.

Me gustaría detenerme en un último aspecto de gran relevancia en el impacto de los Juegos de Beijing en la marca China. Los juegos olímpicos sirvieron para transmitir también un mensaje a cerca de mil cuatrocientos millones de ciudadanos chinos. Un mensaje de superación, de motivación, de capacidad y de modernidad. Las Olimpiadas permitieron a la sociedad china vivir en directo la transformación de la imagen de su país. Tras los Juegos, los ciudadanos chinos fueron conscientes de su capacidad para poder hacer cosas grandes, aumentando así su orgullo, su autoestima y, en definitiva, su identificación con su país y con la marca China.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

El deporte en el contexto del desarrollo económico y social de China

Desde la fundación de la República Popular de China, el Gobierno central fija en 5 años cada periodo de desarrollo económico y social. En consecuencia, cada 5 años, el Gobierno elabora el denominado “plan quinquenal”, que marca y establece la estrategia y dirección del desarrollo económico y social del país para los próximos 5 años.

Así, el 16 de marzo del 2011 se publicó el décimo segundo plan quinquenal para el desarrollo económico y social de China, que cuenta incluso con un artículo específico dedicado al deporte, lo que ratifica claramente la importancia que el Gobierno chino presta al deporte como elemento de contribución al desarrollo económico y social del país.

El artículo 4 del capítulo 16 de dicho plan quinquenal habla de desarrollar de forma global e integral las causas e industrias deportivas, con especial énfasis en:

- El desarrollo de la actividad deportiva pública.
- El fomento y la construcción de instalaciones deportivas públicas.
- La concienciación de la importancia de la práctica deportiva entre los ciudadanos y la expansión de esta, especialmente entre los jóvenes.
- La continuidad del proyecto de práctica de deporte entre los campesinos.
- La optimización de la estructura de tipologías de deportes competitivos.
- El aumento en el nivel global de deportes competitivos profesionales.
- El desarrollo de los deportes de diversión y ocio.
- La explotación del mercado de competiciones deportivas y espectáculos.
- El desarrollo de los servicios de productos deportivos, agencias deportivas y operaciones de instalaciones.
- El desarrollo armónico y equilibrado entre las diversas industrias deportivas.

Por otro lado, con base en el plan quinquenal para el desarrollo económico y social de China, el Ministerio de Deportes de China también elabora su propio plan quinquenal específico para la industria deportiva.

Durante el periodo de la aplicación del décimo primer plan quinquenal de Industria Deportiva, esta ha conseguido un crecimiento rápido.

Hasta el 2008, los empleados involucrados en dicha industria ascendieron a 3,17 millones con una contribución de 0,1555 billones de RMB y un crecimiento del 16 %, en comparación con el periodo anterior.

Los grandes eventos deportivos, encabezados por los Juegos Olímpicos de Beijing en el 2008, impulsaron también de forma considerable el desarrollo de otros sectores, como la cultura, el entretenimiento, el turismo, la construcción o las telecomunicaciones.

No obstante, a pesar de que se ha conseguido un crecimiento brillante, en general la industria deportiva china aún es pequeña, con un peso reducido en la economía nacional. Por ello, el décimo segundo plan quinquenal de la Industria deportiva intensifica la apuesta por el desarrollo del deporte en sus múltiples vertientes y manifestaciones, tratando de que el deporte forme parte de la vida diaria de los ciudadanos chinos. Con la dimensión del país a todos los niveles, el margen de desarrollo de la industria es, sin duda, enorme.

Como objetivos concretos, el plan quinquenal de la industria deportiva establece el logro de un crecimiento medio anual de 15 % para alcanzar una contribución al final del periodo de 0,4 billones de RMB, representando así algo más del 0,7 % del PIB del país y un volumen de empleados involucrados en la industria deportiva por encima de los 4 millones de personas. La industria deportiva se presenta así como una de las áreas de crecimiento de la economía nacional de China.

88

Como tareas principales para el logro de ese objetivo, se destacan las siguientes:

- Profundizar en el cambio de la función gubernamental y acelerar el establecimiento y mejora de las legislaciones específicas de apoyo a la industria del deporte.
- Conseguir el desarrollo armonioso entre las distintas tipologías de la industria deportiva y otras industrias relacionadas.
- Optimizar la estructura de la industria deportiva.
- Incrementar el mercado de consumo de deporte.
- Fomentar la construcción de nuevas instalaciones deportivas, aplicando modelos eficientes de gestión y explotación.
- Impulsar el desarrollo de servicios y negocios deportivos.
- Respalda y regularizar el deporte profesional.
- Acelerar la aplicación de estrategias de marca vinculadas al deporte.
- Formar profesionales expertos en la industria deportiva.
- Administrar bien las loterías deportivas.
- Consolidar el liderazgo y desarrollo de la industria deportiva.

España para China. Algunos *flashes*

Según el estudio realizado por la consultora TNS China en abril del año 2008, España era el quinto país europeo más citado por los chinos, por detrás de Francia, Reino Unido, Alemania e Italia. Otro estudio anterior, llevado a cabo por el Real Instituto Elcano en el 2006 y basado en la encuesta del *National Brand Index*, nos situaba en el octavo puesto europeo y el decimotercero sobre un total de 25 países en el mundo.

De ambos estudios se deduce que España no es un país muy conocido en China, aunque lo cierto es que tampoco se tiene una imagen negativa de nuestro país, como sí sucede en el caso de algunos países que históricamente han tenido crisis o conflictos diplomáticos con China (caso de Estados Unidos, Francia o Japón).

Un aspecto a destacar es el creciente número de ciudadanos chinos que quieren aprender español, indicador claro a priori de un futuro aumento del número de estudiantes chinos en nuestro país.

Por lo que se refiere a marcas españolas, Zara, Mango y Cola Cao parecen ser las más reconocidas, aunque con un gran desconocimiento en general acerca de su nacionalidad española.

La realidad es que fútbol, flamenco, toros, vino, aceite de oliva, sol y gastronomía son, junto con el recuerdo de las Olimpiadas de Barcelona, los aspectos con los que los chinos vinculan más a España. De hecho, un 85 % de los programas emitidos por la televisión china en el 2008 acerca de España tenían que ver con fútbol.

Porque lo cierto es que una parte muy importante de la percepción de España en China está asociada a los éxitos de nuestro deporte. Quizá el primer hito fue la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992), que hicieron posible que España fuera más y mejor conocida por el pueblo chino. Un país, por cierto, que siente una profunda admiración por la persona de Juan Antonio Samaranch, por lo que este supuso en el liderazgo, consolidación y apertura del movimiento olímpico, que hizo posible la celebración de los Juegos de Beijing.

Real Madrid y Barcelona son también muy culpables del conocimiento de España por parte del público chino. Aunque la retransmisión de la liga española en China no empezó hasta el 2003 por CCTV, nuestra liga es siempre valorada dentro de la élite por los aficionados chinos, junto a la Premier League, el Calcio y la Bundesliga. Aunque la liga española sigue teniendo la dificultad de los horarios de los partidos.

Una breve muestra de la relevancia de Madrid y Barcelona en China. En el examen oficial de inglés de este año relativo a las tres

provincias del noreste de China, merece la pena destacar una de las preguntas:

“Do you think Real Madrid will win the UEFA Champions League? Barcelona is much stronger, I think.”

Las cuatro alternativas de respuesta que se daban eran:

“A. Of course; B. It depends; C. Don't mention it; D. By no means.”

Lógicamente no se trata de analizar aquí cuál es la respuesta correcta, sino de destacar cómo en un examen para estudiantes de inglés chinos, que nada tiene que ver con el deporte, dos clubes españoles se erigen en protagonistas de una de sus preguntas.

A partir del 2006, con el *Dream Team* del Barça de Rijkaard –seguido después por el Real Madrid de los Figo, Ronaldo, Beckham o Zidane y el actual Barcelona de Messi y Guardiola–, el título de campeón mundial de Fernando Alonso y los éxitos de Pau Gasol y Rafa Nadal, el deporte español inició un proceso de penetración en China, cuyo momento culminante llegó en julio del 2010 con la consecución de la Copa Mundial en Sudáfrica por parte de la selección de España de fútbol. Éxitos todos ellos que han servido para llamar la atención de la sociedad china sobre “un país llamado España”.

90

Tras la final del Mundial del 2010, los medios chinos han realizado bastantes reportajes y programas sobre el momento dorado del deporte español y el desarrollo del deporte en nuestro país. Resumo a continuación el artículo de la Agencia Xinhua (la agencia EFE de China), publicado el 14 de julio del 2010.

“El camino de España hacia un país potente en deporte es muy recomendable para China.

Con el logro de la Copa Mundial, el país de los toreros domina en el fútbol internacional. Pero, España, pese a ser un país pequeño, no solo manda en el fútbol, sino que también es un país potente en el deporte.

A lo largo de los últimos años, España ha conseguido importantes títulos en los deportes más populares, como son el fútbol, el baloncesto y el tenis. En el 2006, la selección española de baloncesto conquistó el Mundial; en el 2008, la selección de fútbol logró la Eurocopa; y en el 2009, España ganó la Copa Davis. Mientras tanto, a nivel individual, España también cuenta con muchos deportistas de primer nivel, como son Fernando Alonso, Pau Gasol, Rafa Nadal o Alberto Contador.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

El desarrollo tan rápido del deporte español responde a tres factores fundamentales: gobierno, legislación y medios de comunicación. Gracias a la Olimpiada de 1992, el desarrollo del deporte de España entró en la vía rápida, fundamentalmente por el apoyo del Gobierno y la aplicación de políticas favoreciendo su desarrollo. Los organismos e instituciones españoles aplican legislaciones y normativas para orientar adecuadamente el desarrollo del deporte, en lugar de condicionar este a decisiones e intervenciones de carácter personal o individual. Por su parte, los medios de comunicación también ayudan activa y positivamente bastante en el desarrollo del deporte español. Para los políticos españoles, el deporte no solo es una plataforma y punto de partida para desarrollar la economía del país, sino que también es una empresa de servicio público.

El deporte popular, el deporte profesional y el deporte escolar son tres vertientes muy complementarias. El Gobierno español hace propaganda para que más gente practique deporte, lo cual ha hecho que el deporte sea una práctica bastante popular en España. En los colegios y escuelas, se insiste y fomenta también la práctica deportiva por parte de los niños. De este modo, el deporte profesional en España cuenta con una base muy sólida y sana para contar con muchos deportistas de primer nivel generación tras generación.

Después de la Olimpiada del 2008, China es un país grande en deporte que quiere convertirse en un país potente en deporte, objetivo para el cual las experiencias de España son muy recomendables. Merece la pena estudiarlas y aprender algo de España”.

91

China y la “marca España fútbol”

En un acto de máxima repercusión en el país, el 14 de agosto del 2011 José Antonio Camacho firmaba en Beijing el contrato que le convertía en el seleccionador nacional de fútbol de China durante las tres próximas temporadas. Junto a él, lo hacían también su equipo de colaboradores de máxima confianza, integrado por José Carcelén, Fernando Gaspar, Alfonso Fraile y Ricardo Gallego. En ese mismo momento, en palabras de Wang Jian Lin, presidente de Dalian Wanda Group Corporation Ltd., socio estratégico del fútbol chino, José Antonio Camacho se había convertido ya en el español más conocido en China.



Foto 2. Camacho como seleccionador chino.

Apenas cuatro meses más tarde, el 18 de diciembre del 2011, el presidente del Valencia CF, Manuel Llorente, el vicepresidente del Villarreal CF, José Manuel Llana, y el director general de Marketing y de Desarrollo Internacional del Atlético de Madrid, Emilio Gutiérrez, firmaban en Beijing un acuerdo histórico de colaboración con el grupo Dalian Wanda para la formación en las canteras de sus respectivos clubes de los mejores futbolistas chinos en edad alevín.

Obviamente ninguno de estos dos actos es fruto de la casualidad, sino de una decisión gubernamental que parte de dos hechos incuestionables.

En primer lugar, existe un interés claro por parte del Gobierno chino de situar el nivel del fútbol en el lugar que merece un país de su dimensión y relevancia. Tras unos años en los que el fútbol en China ha estado manchado por la corrupción –lo que, de hecho, ha llevado a la cárcel incluso a algunos dirigentes–, el Ministerio de Deportes está impulsando un plan de modernización y de transformación del fútbol chino.

92

El objetivo es triple: ganar la Copa de Asia, organizar un Mundial de Fútbol y poder ganar algún día la Copa del Mundo. Hitos todos ellos, sin duda, ambiciosos, pero tratándose de un país con el potencial de China, no me queda la menor duda de que si ese impulso y empeño se mantienen en el tiempo, los tres acabarán consiguiéndose en el medio y largo plazo.

En el desarrollo de ese plan de transformación del fútbol chino es preciso poner de manifiesto la relevancia del papel que está jugando la compañía Dalian Wanda Group Corporation Ltd.

Establecido en 1988, este poderoso grupo inmobiliario chino cuenta con cinco áreas de negocio fundamentales: propiedad inmobiliaria comercial, hoteles de lujo, industria cultural y cines, centros comerciales y turismo vacacional. El valor del Grupo asciende a cerca de 0,2 billones de RMB, con una facturación anual por encima de los 80.000 millones de RMB y unas fuertes previsiones de crecimiento en los próximos años.

Pero lo verdaderamente destacable de este grupo a los efectos que nos ocupa no es su enorme éxito y poderío empresarial, sino su rol como socio estratégico del fútbol chino, con una inversión comprometida de más de 50 millones de euros en el desarrollo de este. La apuesta por el fútbol chino es tal por parte de este grupo empresarial que cuenta ya dentro de su organización con un departamento específico de fútbol.

Este proceso de transformación y modernización del fútbol chino se está desarrollando en una doble vertiente:

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

- Por un lado, hacia la élite, dimensión en la que se situaría la contratación de José Antonio Camacho como seleccionador nacional de China. Un hecho al que se suma la apertura en general del fútbol chino, a cuya liga se están incorporando cada temporada un mayor número de técnicos y jugadores extranjeros.
- Por otro, hacia el fútbol base, vertiente a la que claramente se dirige el proyecto denominado de “Futuras Estrellas de China”, del que forman parte Atlético de Madrid, Valencia y Villarreal.

Es cierto que la temprana eliminación de China en la primera fase de clasificación para la Copa del Mundo de Brasil del 2014 ha supuesto una gran desilusión entre los medios y los aficionados chinos. Pero no puede olvidarse que la contratación de José Antonio Camacho y su equipo de colaboradores por parte de la Federación china responde a una decisión estructural y de modelo, que a día de hoy va más allá del cortoplacismo de los resultados de una fase de clasificación a la que el equipo técnico español tuvo que enfrentarse, ya iniciada, apenas unos días después de su designación. De hecho, el equipo de técnicos españoles se ha hecho cargo también de la selección sub 22 china, lo que demuestra la confianza y la apuesta por un proyecto de medio y plazo.

El proyecto de “Futuras Estrellas de China” nace de la convicción de que el nivel del fútbol chino no puede mejorarse solo desde la élite, sino —mucho más importante aún— desde la transformación del fútbol base. El acuerdo entre Dalian Wanda y los tres clubes españoles es, sin duda, un acuerdo histórico, que hará posible, ya desde la temporada 2012-2013, que los mejores futbolistas chinos en edad alevín se formen durante un periodo no inferior a tres años en las canteras de dichos clubes.

El acuerdo se enmarca lógicamente dentro de un contexto de máxima responsabilidad en el desarrollo del proyecto desde su inicio, tanto por la parte china como española, más aún tratándose de menores de edad. Tras una primera fase de preselección liderada por Dalian Wanda y la Federación de Fútbol de China, hasta un total de quince técnicos españoles —cinco de cada uno de los tres clubes— se desplazaron a China a comienzos del mes de abril para realizar la selección final y compartir su *know how* con sus homólogos chinos bajo la coordinación de la empresa española KNH Sports.

Durante su permanencia en España, los chicos seleccionados seguirán completando sus estudios, complementados lógicamente con clases intensivas de español, ya iniciadas meses antes de su salida desde China, y disfrutarán de un programa de inmersión cultural y de ocio en España. Todo ello bajo la coordinación de los propios clubes y con la supervisión

de una persona de Dalian Wanda, que se desplazará a España para garantizar en todo momento la adaptación de los chicos y su formación integral, más allá de la estrictamente deportiva.

El objetivo es que estos chicos, tras su periodo de formación en nuestro país y la implementación de nuevos métodos de entrenamiento y formación en China importados de España, puedan ser el eje de la futura selección china dentro de unos años.

¿Pero por qué José Antonio Camacho? ¿Por qué Atlético de Madrid, Valencia y Villarreal? La respuesta está en el segundo hecho que calificaba como incuestionable al comienzo de este apartado, y que se une a la decisión del Gobierno de mejorar el fútbol chino: en fútbol, China admira a España.

O lo que es lo mismo, lo que podríamos denominar la marca España fútbol es claramente admirada en China. Es precisamente de esa admiración de donde nace la decisión de China de contratar un seleccionador español y de formar a sus mejores talentos futbolísticos en clubes españoles.

¿Había otras opciones fuera de España? Por supuesto. Pero para los chinos, cuando se trata de fútbol, la referencia es España. No cabe duda de que en esa industria tenemos una ventaja competitiva, que debemos ser capaces de mantener en el tiempo.

94

Esta Admiración de China por el fútbol español representa una enorme oportunidad para todos los *players* españoles que operan en torno a la industria del fútbol. Si la marca país es el apellido que llevan todas las empresa de un país, es indudable que cuando se trata de China y del sector del deporte en general y de fútbol en particular, aquellos cuentan con una enorme ventaja competitiva.

- Obviamente para los técnicos y los jugadores españoles, China se presenta como una alternativa atractiva para desarrollar su actividad profesional, al tiempo que vivir una experiencia personal muy enriquecedora, tanto de presente como de futuro.
- Para los clubes, China representa una inmensa oportunidad de mercado para el desarrollo de su marca. La participación de Atlético de Madrid, Valencia y Villarreal en el proyecto de “Futuras Estrellas de China” responde también a su interés por penetrar en ese mercado. A la inversa, también para las empresas chinas, el patrocinio de clubes españoles empieza a ser una opción interesante, tanto por razones de notoriedad, como por asociarse con referentes del sector.

En este sentido, la empresa china Xtep es desde esta temporada 2011-2012 la marca deportiva que viste al Villarreal. Pese a lo que

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

pueda parecer, no por un deseo de expandir su marca fuera de China, sino por reforzar su posicionamiento y su percepción de calidad en el mercado chino al vincularse a un club de la Liga BBVA. Es decir, a un referente en el sector del deporte.

Más reciente aún es el caso de la compañía china de energías renovables, Jinko Solar, que se ha convertido en el patrocinador principal del Valencia en la presente temporada 2011-2012, con una clara intención de permanencia por ambas partes y de vinculación en proyectos conjuntos, como el del nuevo Estadio del Valencia CF.

- Para las empresas españolas especializadas en la prestación de servicios vinculados a la industria del fútbol y del deporte en general, la apuesta del Gobierno chino por el deporte como un territorio de presente y de futuro, junto con la admiración de China por el fútbol español –y el deporte, en general–, debe ser el mejor estímulo para vencer las importantes dificultades que representa el mercado chino por sus diferencias culturales y sus aún importantes barreras de entrada.

Sirvan dos ejemplos para ilustrar esta oportunidad que representa el matrimonio futbolístico entre China y España. El papel de Senn Ferrero Asociados –*boutique* española de gran prestigio dentro del sector de *sports & entertainment*– fue, sin duda, decisivo en el cierre del acuerdo entre la Federación de Fútbol de China y José Antonio Camacho. Como lo fue también, en estrecha colaboración con su *partner* chino Great Gate Sports & Entertainment, el de la compañía española Zertior en el desarrollo del proyecto “Futuras Estrellas de China”. Zertior –empresa igualmente especializada en la prestación de servicios integrales dentro de la industria del deporte y el entretenimiento– ha sido responsable de la búsqueda, negociación y desarrollo del acuerdo entre Dalian Wanda y los tres clubes españoles, bajo un modelo *win-win* para todas las partes.

Con carácter más general, la apuesta del Gobierno chino por el desarrollo y la promoción de la actividad deportiva entre la población y, como consecuencia, por la construcción y gestión de instalaciones deportivas abre también grandes oportunidades a las empresas españolas, dentro de un ámbito en el que España goza también de una gran experiencia y reputación.

La oportunidad para las marcas españolas

Llegados a este punto considero oportuno hacer una reflexión importante. El pueblo chino es un pueblo enormemente trabajador, que va consiguiendo prosperar con un gran esfuerzo y sacrificio. Quizá por

este motivo, empieza ya a percibir a los clubes extranjeros como entes que buscan ingresos de manera fácil y rápida a través de una presencia fugaz. Algo que ciertamente es peligroso y que puede dañar de manera irreversible la imagen, no ya de un club concreto, sino de la propia industria.

Existe, pues, una oportunidad clara para quien de verdad apueste por China de modo estructural, con un enfoque de medio y largo plazo, y desarrollando proyectos específicos. En este sentido, la apuesta por proyectos sociales, el fútbol base y el desarrollo del fútbol chino parecen los territorios a explorar.

Pero sería un ejercicio de miopía interpretar esta breve “radiografía” del fútbol chino solo como una oportunidad de valor para los players que operan en la industria del deporte, y no pensar en aquel como una excelente plataforma comercial y de comunicación para las marcas españolas que quieren hacer negocios en China.

El Gobierno chino desea que su fútbol mejore y está haciendo una apuesta importante por ello. Lo ha manifestado públicamente, como también su compromiso –presente y de futuro– con la promoción del deporte y de la industria deportiva en todos sus ámbitos, elemento clave en el desarrollo social y económico de China en los próximos años.

96

En este contexto, no tengo ninguna duda de que el patrocinio o el mecenazgo vinculado al desarrollo del deporte en China, en sus múltiples vertientes, representa una oportunidad histórica para las empresas españolas “interesadas” –¿realmente se puede no estar interesado? – en China.

Resumiría en cuatro mis argumentos:

- El deporte es, sin lugar a dudas, una de las mejores herramientas y plataformas de comunicación posibles para una marca. Me remito a los argumentos indicados anteriormente.
- La apuesta del Gobierno chino por el deporte es total, por lo que el apoyo de proyectos en este ámbito será con seguridad una excelente plataforma de relaciones públicas para cualquier marca. Un aspecto este, si de gran importancia en cualquier mercado, esencial e imprescindible en China.
- Cualquier empresa española puede –y debe– presumir de llevar el “sello deporte” en su ADN, lo que introduce en su patrocinio o mecenazgo un valor añadido en términos de percepción de calidad por la sociedad china, que va más allá de una mera aportación económica. El “apellido España” añade claramente un factor multiplicador de valor.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

- El patrocinio o mecenazgo deportivo es una señal inequívoca de inversión en el país, de apuesta por la sociedad china, que “echa por tierra” cualquier percepción por parte de la misma del mercantilismo cortoplacista que pudiera afectar a nuestra marca. Estamos ayudando al deporte chino, a la sociedad china, a ser mejor. ¿Hay mejor mensaje publicitario?

Obviamente, cada marca deberá analizar su casuística particular, su dimensión, su mercado y su público objetivo para encontrar su espacio y dimensión idóneos dentro de esta oportunidad genérica que, sin duda, representa la asociación con la industria del deporte en China. Y, por supuesto, a partir de ahí, sobre esos parámetros, construir una estrategia de activación y puesta en valor de su inversión, que garantice el retorno de la misma.

Personalmente, con una buena elección del espacio y una acertada política de activación, no tengo ninguna duda de que el retorno está más que garantizado. Solo hay que ser capaces de ver más allá de las exigencias y las presiones del corto plazo, absolutamente incompatibles con la mentalidad social y empresarial de China, en la que las urgencias son el peor aliado posible.

Un ejemplo para terminar este apartado. El pasado 29 de febrero se suscribía un convenio de patrocinio entre una compañía española de arquitectura –Malban– y la escuela Ping Liang Si Xiao, de Shanghai, en virtud del cual Malban patrocina a la escuela con una cantidad de unos 100.000 euros para el desarrollo de su fútbol base. Es la primera vez que una compañía extranjera patrocina al equipo de fútbol de dicha escuela, que históricamente cuenta con una gran reputación dentro del fútbol base chino.

97

La oportunidad para la marca España

En coherencia con el análisis anterior, la marca España debería reflexionar sobre la oportunidad que el territorio “deporte” le abre en China. Como ya dije anteriormente, una asociación natural por ser España referencia mundial en esa industria.

El “envase fútbol” –nuestro medio natural en China– puede ser la mejor plataforma de comunicación del destino España en esa cruenta batalla mundial que ya está librándose por ocupar un espacio preferente en la mente de los turistas chinos. Insistiendo nuevamente en una afirmación anterior, nuestra riqueza y diversidad paisajística, climática, cultural, hotelera o gastronómica –foco también claro de

admiración de China hacia España— puede encontrar en el eje fútbol-deporte su mejor altavoz de comunicación y de penetración efectiva en la sociedad china.

Naturalmente, como antes indicaba, estableciendo sobre este espacio la dimensión y política de activación y relaciones públicas idóneas que garanticen el cumplimiento de nuestros objetivos y, en definitiva, el retorno de la inversión, en este caso fácilmente medible en términos del aumento en el número de turistas chinos que llegan a nuestro país. A mi juicio, uno de los objetivos prioritarios de España en China, dentro de ese concepto de “diplomacia económica”, ya instaurado en muchos países occidentales, y por el que claramente apostaba nuestro Ministro de Asuntos Exteriores, D. José Manuel García Margallo, con motivo de su intervención en la Asamblea General del 2012 del Foro de Marcas Renombradas Españolas.

¿Alguien se ha puesto a valorar el poder de atracción que tendría en China la Copa del Mundo que España ganó en Sudáfrica? ¿Podría ser uno de los ejes sobre los que comunicar la riqueza y valor diferencial de nuestro producto turístico? ¿Qué valor puede ofrecer un grupo inmobiliario, socio estratégico del fútbol chino, con una amplia red de centros comerciales por toda China?

98

Algunas preguntas, posiblemente muy básicas, con las que solo trato de mostrar algunas líneas posibles de actuación o por parte de la marca España en su “envasado deporte” en China, abierto a un amplio número de posibilidades de activación y puesta en valor.

El potencial económico del mercado chino para el destino España es enorme. En un país que en un breve espacio de tiempo será con seguridad la primera nación del mundo en emisión de turistas —y de calidad en términos de gasto— no parece nada aventurado asegurar que la apuesta deporte en China para la marca España es una apuesta segura.

Conclusión

No cabe duda de que en China hay partido. Y que ese partido España y las empresas españolas deben jugarlo sí o sí. Teniendo en cuenta las reglas universales del deporte en general, pero también las particularidades —y, ¿por qué no decirlo?, las dificultades— que específicamente tiene la competición en China.

Ante ellas solo cabe sobreponerse, superarse, luchar... y utilizar aquellas ventajas que nuestros rivales no tienen. La admiración de China por el deporte —más en concreto, por el fútbol— español es una carta que solo nosotros tenemos. Teniendo en cuenta la dimensión del premio, jugarla convenientemente es un ejercicio de responsabilidad.

El deporte como elemento potenciador de la “marca país”...

Marca España, lo importante no es participar

En el comercio internacional, como sucede en el deporte profesional, lo importante son los resultados.

No conozco a ninguna empresa que mida el éxito de su gestión sin aplicar parámetros de retorno económico, ya a sea a corto, a medio o a largo plazo. Como tampoco conozco a ningún deportista o club profesional, cuyo objetivo en su carrera no sea lograr una medalla o un título.

En la olimpiada del comercio internacional, la marca España tiene capacidad para estar entre las mejores. En eso consiste “ganar”. Obviamente para ganar hay que competir. O, mejor dicho, hay que saber competir. Definiendo una estrategia, planificando nuestra carrera desde la solidez y la consistencia, teniendo claras las reglas de cada competición, jugando y poniendo en valor nuestras armas, conociendo las de nuestros rivales...

Pero también sabiendo comunicar. De nada servirá diseñar esa promesa de valor coherente y consistente en el tiempo asociada a la marca España si no somos capaces de trasmitirla adecuadamente. Porque, volviendo de nuevo a la crudeza del resultado, este solo llegará si hay una efectiva y eficaz percepción de nuestra promesa de valor por parte de nuestro público objetivo.

Y en ese proceso de comunicación –hacia dentro y hacia fuera– de esa marca líquida que es y debe ser España, estoy convencido de que es difícil encontrar un envase mejor que el que representa el deporte.

Debemos saltar al campo sin complejos, creyéndonos de verdad que podemos ganar el partido y peleando cada balón como si fuera el último. Convicciones todas ellas que solo pueden partir de dentro de nosotros. Porque no olvidemos que la imagen de un país es algo que surge siempre de dentro hacia fuera. Porque al final los títulos se ganan con el esfuerzo de todos los días.

Dicen, y coincido plenamente, que también hace falta un poco de suerte. Nuestro genial y añorado Severiano Ballesteros así lo reconocía cuando afirmaba: “Cuanto más entreno, más suerte tengo”. Genial también fuera del campo.

O como reza un conocido proverbio chino: “las grandes almas tienen voluntades; las débiles, tan solo deseos”.

¿Deporte y marca España? Por supuesto. Es hora de entrenar...

Resumen

La marca país es un conjunto de atributos y valores que hacen que una nación se diferencie del resto e influya en otros países, ya sea desde el punto de vista económico o cultural. El deporte contribuye de forma importante a la construcción de esa marca país en el caso español, sobre todo en la difusión y comunicación de esos atributos diferenciadores. El deporte es una especie de lenguaje universal, transmite emociones y complicidad con los espectadores, y goza de una notoriedad mundial sin precedentes. Un ejemplo claro ha sido la celebración de los Juegos Olímpicos de Pekín en 2008, que contribuyeron a mostrar al mundo una nueva imagen de China, más abierta, moderna y profesional.

Résumé

La marque pays est un ensemble d'attributs et de valeurs qui font différente une nation d'une autre, et son influence arrive aux autres pays, soit il d'un point de vue économique ou culturel. Le sport contribue de façon significative à la construction de cette marque nationale dans le cas espagnol, en particulier dans la diffusion et la communication de ces attributs tout à fait différentes. Le sport est une sorte de langage universel, qui exprime des émotions et d'une complicité particulière avec le public, et jouie d'une notoriété mondiale sans précédent. Un exemple clair est la célébration des Jeux Olympiques de Pékin en 2008, ce qui a permis de montrer au monde une nouvelle image de la Chine, plus ouverte, moderne et professionnelle.

Abstract

A "country brand" is a group of attributes and values that distinguishes one nation from another and has an influence over other countries, be it from a financial or cultural point of view. Sports contribute significantly to the "country brand" in the case of Spain, especially in the distribution and communication of these distinctive attributes. Sports is sort of a universal language, it transmits emotions and complicities among the spectators and it favors world fame without precedents. A clear example is the Olympic Games in Beijing 2008, which gave the world a new image of China, more open, more modern and more professional.

Nuevo modelo de gestión de la industria deportiva

Julio SENN

Partner, Senn, Ferrero, Asociados Sports&Entertainment SLP.

101

1. Introducción

Al sentarme frente al ordenador para escribir sobre el reto descrito en el título, lo primero que me vino a la mente fueron mis últimos años de colegio, cuando cursaba el COU y todos mis compañeros, lo mismo que yo, éramos unos jóvenes impetuosos, deportistas sanos, ambiciosos respecto del mundo que estaba ahí, delante de nosotros, que nos decía: “comédme”. En fin, éramos unos soñadores, como todos los jóvenes de 16 a 18 años, deseosos de ir a la Universidad para acometer nuevas etapas en nuestras vidas... que aspirábamos, simplemente, a ser mayores o maduros. Pensé en más de una ocasión si ser mayor es sinónimo o equivalente a maduro... y, con el paso del tiempo, cada vez considero con mayor clarividencia que son dos cosas muy diferentes, como veremos a lo largo de este artículo y dado el tema que vamos a tratar.

Porque al hablar de industria deportiva, que implica la gestión del deporte en clave de formación, entretenimiento, trascendencia política y social, grandes intereses financieros y comerciales, así como enormes patrimonios inmateriales, creo yo que estamos hablando de una

industria que ya se ha hecho mayor, pero que todavía no está lo suficientemente madura. Y en esa maduración inacabada, por no llamarla directamente inmadurez, quizá radiquen algunos de sus problemas raíces y se encuentren las dificultades de su pleno desarrollo.

Lo mismo que le sucede a los seres humanos, que evolucionamos y progresamos gracias a nuestros errores y a la búsqueda de soluciones a los problemas, la industria deportiva –y en especial la del fútbol– está viviendo una trayectoria plagada de obstáculos cuya superación –y posterior maduración– está resultando excesivamente lenta y tortuosa; quizá es de ese modo porque siempre se ha puesto más el acento en el objeto social del deporte –el juego– y en su objetivo inmediato –la victoria– por encima de lo demás; es decir, sin pararse a analizar con método y a debatir con rigor los efectos colaterales que semejante fenómeno social y económico como el del fútbol podría generar, ni en la cantidad de víctimas que podría ir dejando en las cunetas de su trayectoria. Porque a quienes piensen que lo de ganar debe ser prioritario, principio que en buena medida comparto, les lanzo la pregunta que yo siempre me he hecho: ¿Ganar al rival por encima de todo y a cualquier precio? Confío en que su respuesta sea la misma que la mía: NO.

102 Desde este artículo de opinión quiero aportar mi pequeño grano de arena en el debate intelectual que se ha abierto sobre esta industria, en la que llevo trabajando desde hace más de 14 años. Una industria que ha evolucionado, sí; que ha evolucionado mucho, pero no siempre bien... No tengo claro si Murphy ha vuelto a hacer de las suyas, o han sido los gestores deportivos quienes han hecho oídos sordos y ojos ciegos a la situación. Creo que ha faltado un nivel mínimo de autocritica profesional y de conciencia social en el conjunto de personas que manejan –o hemos manejado, me incluyo– la poderosa industria del fútbol. Y creo que, como ya somos todos mayorcitos, lo que nos falta ahora es es madurar (en la parte que me toque, también quiero asumir el tirón de orejas de buen grado).

2. Hasta principios de los ochenta

Creo que para poder entender bien en qué punto estamos, lo mejor sería tratar de explicar cómo hemos llegado hasta él. Por eso en este artículo debemos tratar de ser reflexivos, basándonos en hechos y en opiniones del autor pero sin caer en demagogias; poniendo el acento en definir los hitos en la historia de esta industria, cuyo inicio situamos como tal en los años ochenta del siglo pasado, así como en la explicación de las ideas fuerza que la han movido desde entonces. Vamos a intentarlo.

A principios de aquellos años ochenta nos encontrábamos con un deporte que se había caracterizado hasta entonces por un más que significativo control del Estado. Un control monopolístico en muchos casos, muy por encima de las iniciativas privadas de exigua trascendencia. Tras muchos años de parón inversor, el Espado hacía por aquellos tiempos sus primeros pinitos para fomentar el deporte como medio de desarrollo de nuestra Sociedad, en la creencia –acertada, creo– de que una Sociedad desarrollada siempre mantiene un número de practicantes bastante elevado y contribuye a proyectar una buena imagen-país.

Debemos reconocer que el nivel profesional del deporte en España, no solo a nivel de los deportistas sino también de las entidades deportivas, no era precisamente de los más elevados en Europa, y menos aún en el contexto mundial (con pocas y sanas excepciones, claro). Y como consecuencia de todo ello, al deporte nadie lo consideraba en sí como una ‘industria’.

Es evidente que el sistema deportivo europeo también estaba basado en un claro promotor: el Estado. Sin embargo, a diferencia de España, en los países anglosajones se empezaban a vivir ya entonces los primeros pasos, o grandes pasos, de la industria deportiva. En EE.UU. ya habían nacido las Ligas Profesionales de Fútbol americano, Basket, Hockey y Baseball, como claro indicio de la aportación del sector privado (una característica de la importancia que tiene en aquel país su sociedad civil), mientras que en Europa únicamente el mundo anglosajón nos enseñaba cómo nacía y comenzaba a consolidarse el mundo de la Fórmula 1.

Eventos como las competiciones oficiales de los países (mundiales de fútbol y la Copa de Europa de selecciones) restaban un claro protagonismo al evento que estaría por llegar a su esplendor: la hoy conocida como *Champions League* y antiguamente como Copa de Europa de Fútbol de Clubes que restaría a futuro un gran protagonismo a las competiciones entre los equipos nacionales.

Supongo que todos los españoles que tenemos ya una mediana edad podremos recordar fácilmente a Naranjito, nuestra mascota española en el Mundial de Fútbol de Selecciones en 1982. Aquel muñeco fue el primer producto de marketing masivo nacido en España (insisto, en 1982) y del que hasta las televisiones sacaron al mercado series de animación y productos publicitarios. Estaba surgiendo una industria televisiva y vivíamos en la era de las comunicaciones... , simplemente hacían falta contenidos para que todos nos sentáramos ante la ‘caja tonta’, consumiéramos toda clase de productos y servicios vía publicidad o

información y nos sintiéramos partícipes de las tendencias y de los líderes de opinión del momento. Debo reconocer que, al menos para mí, tuvo su encanto.

Esa necesidad de contenidos hizo que los grandes clubes europeos –y los de España en particular, dado su retraso al respecto– comenzasen a ver aparecer ingresos inexistentes hasta ese momento, a obtener recursos financieros para ser más competitivos, a fichar a Cruyff o a Maradona, a retener a la ‘Quinta del Buitre’, a poder ver en la Fórmula 1 a pilotos españoles, a ver cómo Ángel Nieto empezaba a ser reconocido como uno de los grandes de la historia del motociclismo mientras conseguía sus ‘12+1’ títulos mundiales.

En resumen y utilizando símiles literarios y cinematográficos: apareció en la escena el SHOW ME THE MONEY. Sin embargo, porque aquel cambio no podía resultar neutral, el deporte también dejó de ser esencialmente eso –deporte– y comenzó a convertirse en un negocio. Sí, empezábamos a hacernos mayores.

Imaginemos lo que suponía para cualquier entidad deportiva que hubiera vivido hasta esos momentos una trayectoria pseudo profesional –hablando de miles de pesetas o en casos contados de millones de pesetas– pasara de las ocho cifras a las diez u once cifras, es decir de millones a decenas o cientos de millones (de pesetas de la época, claro está); y que los pudiera conseguir con facilidad y gastar, incluso, con mayor tranquilidad... La bomba de relojería se había puesto en marcha y marcaba una inexorable cuenta atrás.

Pero inmediatamente debemos hacernos una de las grandes preguntas: ¿Teníamos en España, y concretamente en nuestro fútbol, gestores capaces de organizar esta fiesta? La historia nos demuestra que no; no hubo gestores preparados para ello, a pesar de los grandes nombres que podríamos encontrar en esa particular historia, ya que dejar un Club deportivo pequeño, a veces familiar, para ser gestor de un negocio deportivo moderno no es tarea sencilla ni estaba al alcance de cualquier profesional. No hay que culpar a nadie, pues simplemente es uno los grandes déficits de un crecimiento económico rápido; y en este caso menos, pues estábamos ante el nacimiento de una Industria del Deporte Profesional. Algo desconocido para todos, un fenómeno incipiente, aún por inventar (y todavía, si se me apura, en fase de reinversión permanente).

¿Hasta dónde podríamos llegar? ¿Qué podríamos obtener y cuánto se podía ganar? Grandes incógnitas propias más de grandes estrategias que de meros Presidentes de Clubes...

3. Hasta 1990

Como consecuencia de aquel Mundial 82 en España, los clubes se endeudaron para poder acometer la reforma de sus estadios en más de 21.000 millones de las antiguas pesetas (unos 126 millones de euros).

Dada la dificultad de los Clubes para poder subsanar estas deudas, el Consejo Superior de Deportes, los Clubes y la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), acordaron la separación de los Clubes de la RFEF, constituyéndose entonces la Liga de Fútbol Profesional (LNFP), que supuso la creación de la patronal de los clubes de fútbol. Éstos acordaron con el CSD, en 1985, el primer plan de saneamiento del fútbol español, por el cual el Estado asumía las deudas generadas hasta la fecha, las condonaba y concedía a los clubes –por primera vez– un porcentaje (2,5 %) de la recaudación de las quinielas, con tres premisas:

- Saneamiento de todas las deudas que existieran
- Control económico futuro de los Clubes desde la patronal (LNFP)
- Potenciación de la industria del deporte profesional

(P.D. de autor: Si esta situación se diera hoy, en el año 2012, veríamos si la Sociedad estaría dispuesta a aceptar esa asunción de deuda por parte del Estado...).

No obstante, y volviendo al hilo temporal, conviene poner el acento en un importante logro alcanzado entonces por el fútbol profesional: el Estado reconocía, por vez primera, el derecho de los clubes a recibir un ingreso por la utilización de sus nombres en las apuestas deportivas que hasta ese momento se utilizaba de forma gratuita. Se les reconocía eso: un nuevo derecho. Después, en esa misma senda, fueron apareciendo nuevas vías de ingresos: los derechos de televisión, el ticketing (que fue creciendo gracias la capacidad de esos remozados y ampliados estadios), el inicio de los patrocinios deportivos con las grandes marcas de productos deportivos, etc. Vistos en su conjunto, todas esas nuevas vías de ingresos permitían vislumbrar un futuro muy prometedor para aquella incipiente industria deportiva. Parecía que estábamos aprendiendo bien.

105

4. Hasta el efecto 2000

Pero la realidad siempre acaba imponiéndose...

Cuando le llenas los bolsillos a un joven inexperto –así era entonces nuestra industria deportiva- siempre hay muchas probabilidades de que ese joven, dada su escasa experiencia, se gaste lo que tiene y lo que no tiene; o que, dado su ímpetu, acabe arriesgándose más allá de lo razonable. Y digo esto porque solo seis años después, en 1991, el Secretario

de Estado para el Deporte de aquel momento e vio firmando el segundo Plan de Saneamiento del fútbol español. ¿Cuál fue la causa? Pues que los Clubes habían ido acumulando en tan pocos años (recordemos, el primer plan databa de 1985) la nada desdeñable cifra de 40.000 millones de pesetas de deuda (240 millones de euros).

Tan adverso comportamiento en la gestión económica de nuestro fútbol había propiciado la aprobación de la Ley del Deporte Profesional de 1990, por la cual el CSD exigía a los clubes con un desequilibrio patrimonial evidente su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), a cambio de:

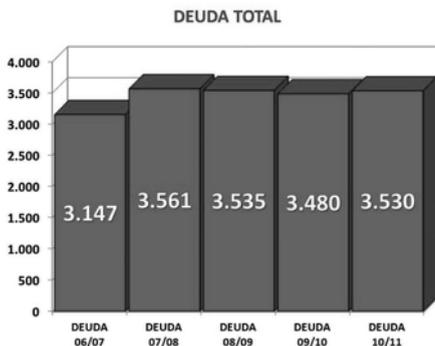
- Aumento del 2,5 % al 7,5 % del ingreso de las quinielas
- Cancelación de las deudas existentes

Debo dejar claro mi más absoluto rechazo a este Plan de ayudas públicas continuadas, que no hace más que recompensar al joven inexperto por su error (o ‘pecado’) de gastarse lo que tenía y lo que no tenía. Dichos gestores demostraron ser incapaces de controlar el equilibrio siempre necesario para la economía de sus clubes, cuando la autonomía financiera, la solvencia, el equilibrio presupuestario de los mismos son con frecuencia una mera cuestión de sentido común: no gastar más de lo que se ingresa. Si eso se ve en cualquier hogar, y la lección la aprendemos de forma natural, no entiendo por qué no sucede en los clubes. ¿Pero es que nadie tiene la cabeza en su sitio?

106

5. Hasta el día de hoy

Pero como las cosas pasan y se olvidan, los gestores del deporte profesional de España más profesionalizado -el fútbol- solo han tardado otros once años (es decir, de nuevo muy poco tiempo) en olvidarse de la última aportación de ‘papá Estado’. Y lo digo porque hoy, en 2012, las deudas acumuladas por los clubes de la LNFP ascienden a 3.530 millones de euros (casi nada), según datos reativos al año 2011:



Cambio ¿OK?

Gráfico 1. Liga de las estrellas 2010/2011. Finanzas futbolísticas en un abrupto escenario económico. Fuente: Profesor José María Gay de Liébana.

BALANCES RESUMIDOS 2010/11 POR CLUBES

TEMPORADA 2010/11	ACTIVO NO CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO TOTAL	PATRIMONIO NETO	PASIVO NO CORRIENTE	PASIVO CORRIENTE	PASIVO TOTAL
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
FC BARCELONA	325,9	183,6	509,5	-68,7	168,2	410,0	509,5
REAL MADRID CF	638,7	202,3	841,0	251,1	246,4	343,5	841,0
VALENCIA CF	403,7	33,7	437,4	55,4	32,7	349,2	437,4
VILLARREAL CF (09/10)	97,0	171,6	268,6	1,2	129,4	138,0	268,6
SEVILLA FC	84,4	56,8	141,1	39,9	19,5	81,7	141,1
ATHLETIC CLUB	45,0	30,0	75,0	-4,3	20,3	59,0	75,0
ATLETICO DE MADRID	379,5	165,4	544,9	30,6	236,4	277,9	544,9
RCD ESPANYOL	160,6	39,7	200,3	12,6	117,3	70,4	200,3
CA OSASUNA	42,2	43,0	85,3	16,4	39,4	29,5	85,3
SPORTING DE GIJON (09/10)	8,2	8,3	16,5	-15,5	21,8	10,2	16,5
MALAGA CF (08/09)	4,1	7,1	11,1	-26,3	19,4	18,1	11,1
RACING SANTANDER (09/10)	41,3	17,3	58,6	-16,2	30,8	44,0	58,6
REAL ZARAGOZA	114,1	18,3	132,3	-20,1	48,8	103,7	132,3
LEVANTE UD (09/10)	74,8	11,2	85,9	-12,4	88,2	10,2	85,9
REAL SOCIEDAD (09/10)	53,9	4,6	58,5	-0,3	45,3	13,5	58,5
GETAFE CF	32,5	19,1	51,6	5,4	7,6	38,6	51,6
RCD MALLORCA (08/09)	48,4	34,1	82,6	-2,7	28,9	56,3	82,6
RCD DE LA CORUÑA	98,5	20,0	118,5	18,8	64,0	35,7	118,5
HERCULES CF (09/10)	15,2	1,6	16,9	-29,4	10,9	35,4	16,9
UD ALMERIA (09/10)	15,8	19,6	35,3	5,2	1,2	29,0	35,3
TOTAL	2.683,65	1.087,18	3.770,83	240,63	1.376,42	2.153,78	3.770,83

LIGA DE LAS ESTRELLAS 2010/11: FINANZAS FUTBOLISTICAS EN UN ABRUPTO ESCENARIO ECONOMICO

J.M. Gay de Liébana. U.B.

93

Tabla 1. Balances resumidos 2010/2011 por clubes. Fuente: JM Gay de Liébana.

107



INGRESOS DE LOS CLUBES 2010/11

TEMPORADA 2010/11	COMPETICIONES	SOCIOS Y ABONADOS	RETRANSMISION TV	COMERC. Y PUBLICIDAD	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS EXPLOTACION	
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	%
FC BARCELONA	59,3	51,5	163,0	143,4	33,5	450,7	27,0
REAL MADRID CF	27,5	146,7	156,0	145,0	4,2	479,3	28,8
VALENCIA CF	30,5	21,3	42,0	22,9	2,8	119,6	7,2
VILLARREAL CF (09/10)	5,2	5,9	29,0	14,7	3,9	58,8	3,5
SEVILLA FC	9,4	15,3	38,9	17,9	1,3	82,9	5,0
ATHLETIC CLUB	4,2	21,1	17,8	7,3	7,2	57,6	3,5
ATLETICO DE MADRID	10,6	22,2	38,4	23,4	5,2	99,9	6,0
RCD ESPANYOL	2,5	11,3	19,4	8,0	4,5	45,9	2,8
CA OSASUNA	0,8	6,0	14,0	3,7	1,5	26,0	1,6
SPORTING DE GIJON (09/10)	3,0	6,3	14,1	4,2	0,9	28,4	1,7
MALAGA CF (08/09)	1,5	5,9	9,7	4,3	1,4	22,9	1,4
RACING SANTANDER (09/10)	0,9	4,5	11,2	3,0	3,1	22,8	1,4
REAL ZARAGOZA	1,4	6,8	22,9	3,0	1,0	35,0	2,1
LEVANTE UD (09/10)	N/D	0,7	N/D	N/D	0,5	5,0	0,3
REAL SOCIEDAD (09/10)	1,1	5,7	2,0	6,0	3,2	18,0	1,1
GETAFE CF	3,2	2,4	12,5	3,9	3,7	25,7	1,5
RCD MALLORCA (08/09)	1,0	3,4	16,4	6,3	0,7	27,9	1,7
RCD DE LA CORUÑA	3,2	4,0	18,1	7,0	1,1	33,3	2,0
HERCULES CF (09/10)	0,8	1,1	2,2	1,3	0,4	5,8	0,3
UD ALMERIA (09/10)	0,6	1,8	13,6	3,9	1,3	21,2	1,3
TOTAL	166,8 + N/D	343,8	641,3 + N/D	429,2 + N/D	81,6	1.666,5	100,0

LIGA DE LAS ESTRELLAS 2010/11: FINANZAS FUTBOLISTICAS EN UN ABRUPTO ESCENARIO ECONOMICO

J.M. Gay de Liébana. U.B.

146

Tabla 2. Ingresos de los clubs 2010/2011. Fuente: JM Gay de Liébana.

GASTOS DE LOS CLUBS 2010/11							
TEMPORADA 2010/101	Consumo mat. deportivo	Gastos de personal y jugadores	Amortización jugadores	Otros gastos explotación	Otras amortizaciones	TOTAL GASTOS EXPLOTACION	
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	%
FC BARCELONA	5,3	240,6	56,3	113,9	9,2	425,4	23,9
REAL MADRID CF	18,3	216,1	92,2	98,1	12,3	436,9	24,5
VALENCIA CF	4,1	60,9	30,0	17,5	1,8	114,3	6,4
VILLARREAL CF (09/10)	1,6	39,2	29,0	15,8	4,3	89,9	5,0
SEVILLA FC	5,1	57,3	21,5	13,0	1,4	98,4	5,5
ATHLETIC CLUB	3,5	48,8	3,9	10,2	0,9	67,3	3,8
ATLETICO DE MADRID	5,5	64,1	22,8	20,1	2,3	114,7	6,4
RCD ESPANYOL	1,6	31,0	13,4	12,1	1,8	59,9	3,4
CA OSASUNA	0,0	23,2	3,5	3,2	0,6	30,5	1,7
SPORTING DE GIJON (09/10)	1,0	16,2	0,4	6,3	0,3	24,3	1,4
MALAGA CF (08/09)	0,8	16,5	1,2	3,7	0,7	22,9	1,3
RACING SANTANDER (09/10)	0,8	19,8	6,1	6,2	4,2	37,1	2,1
REAL ZARAGOZA	0,7	33,1	8,3	11,2	0,5	53,7	3,0
LEVANTE UD (09/10)	0,4	7,0	0,0	2,6	1,1	11,2	0,6
REAL SOCIEDAD (09/10)	1,5	14,4	0,8	7,0	2,4	26,0	1,5
GETAFE CF	0,9	27,3	7,9	10,4	0,1	46,6	2,6
RCD MALLORCA (08/09)	0,8	26,6	8,0	7,6	0,9	43,9	2,5
RCD DE LA CORUÑA	0,4	20,8	5,4	6,6	1,2	34,5	1,9
HERCULES CF (09/10)	0,2	15,9	0,2	4,5	0,1	20,8	1,2
UD ALMERIA (09/10)	0,1	11,7	5,2	7,0	0,3	24,3	1,4
TOTAL	52,6	990,6	316,2	376,9	46,5	1.782,8	100,0

LIGA DE LAS ESTRELLAS 2010/11: FINANZAS FUTBOLISTICAS EN UN ABRUPTO ESCENARIO ECONOMICO J.M. Gay de Liébana. U.B. 157

Tabla 3. Gastos de los clubs 2010/2011. Fuente: JM Gay de Liébana.

La podríamos justificar, si quisiéremos, pero la tozuda realidad se impone: el modelo bajo este sistema de gestión profesional de nuestro fútbol es insostenible. Porque no debemos olvidar que los clubes profesionales adeudan a Hacienda, además, la módica cantidad de otros 752 millones de euros.

108

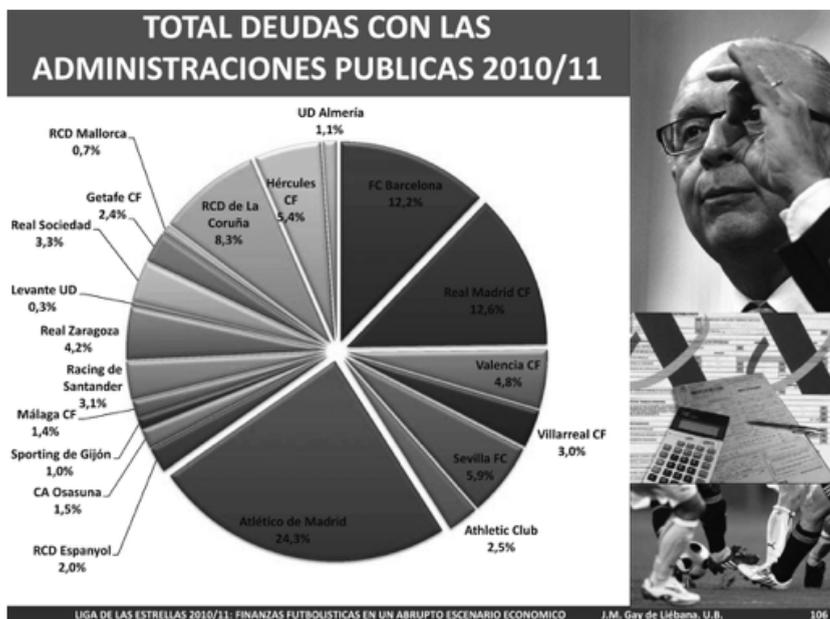


Gráfico2. Total deudas con las Administraciones Públicas 2010/2011. Fuente: JM Gay de Liébana.

¿Qué sector económico en España mantiene deudas tan significativas con el erario público, después de dos planes de saneamiento contra ingresos públicos?

El financiero, podríamos pensar, y como consecuencia de un error estratégico: el de haber apoyado al sector del ladrillo nacional como si fuera un ciclo sin fin. En este caso, la 'burbuja' inmobiliaria ha provocado que el Estado haya tenido que intervenir, nacionalizar u obligar a ciertas constructoras o entidades financieras de postin para que nuestra escasa fiabilidad financiera a nivel internacional no haga quebrar el riesgo país. ¿Y va a tener que llegar a suceder algo parecido con el fútbol profesional?

Sirva decir que hoy en día la LNFP es la patronal del fútbol profesional; que está dirigida por excelentes profesionales, que dispone de comisiones ejecutivas de gran nivel, y de asesores legales solventes... Entonces, ¿Cómo es que los clubes siguen la senda del elefante y van camino –de nuevo– al matadero? Incomprensible (no me atrevo a calificar más profundamente lo que pienso).



INGRESOS vs. DEUDA TOTAL 2010/11			
TEMPORADA 2010/11	INGRESOS	DEUDA TOTAL	COBERTURA DE LA DEUDA TOTAL A TRAVES DE INGRESOS
CLUB	MM €	MM €	INGRESOS / DEUDA TOTAL
FC BARCELONA	450,7	578,1	0,78
REAL MADRID CF	479,3	589,9	0,81
VALENCIA CF	119,6	381,9	0,31
VILLARREAL CF (09/10)	58,8	267,4	0,22
SEVILLA FC	82,9	101,2	0,82
ATHLETIC CLUB	57,6	79,3	0,73
ATLETICO DE MADRID	99,9	514,3	0,19
RCD ESPANYOL	45,9	187,8	0,24
CA OSASUNA	26,0	68,9	0,38
SPORTING DE GIJON (09/10)	28,4	32,0	0,89
MALAGA CF (08/09)	22,9	37,5	0,61
RACING SANTANDER (09/10)	22,8	74,8	0,30
REAL ZARAGOZA	35,0	152,4	0,23
LEVANTE UD (09/10)	5,0	98,4	0,05
REAL SOCIEDAD (09/10)	18,0	58,8	0,31
GETAFE CF	25,7	46,2	0,56
RCD MALLORCA (08/09)	27,9	85,2	0,33
RCD DE LA CORUÑA	33,3	99,7	0,33
HERCULES CF (09/10)	5,8	46,3	0,12
UD ALMERIA (09/10)	21,2	30,1	0,70
TOTAL	1.666,5	3.530,2	0,47

LIGA DE LAS ESTRELLAS 2010/11: FINANZAS FUTBOLISTICAS EN UN ABRUPTO ESCENARIO ECONOMICO J.M. Gay de Liébana, U.B. 166

Tabla 4. Ingresos vs. deuda total 2010/2011. Fuente: JM Gay de Liébana.

CUENTA DE RESULTADOS 2010/11 POR CLUB									
TEMPORADA 2010/11	INGRESOS	GASTOS	RESULTADO EXPLOTACION	RESULTADOS FINANCIEROS	RESULTADO ORDINARIO	RESULTADO EXTRAORD.	BAI	IS	BDI
CLUB	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €	MM €
FC BARCELONA	450,7	425,4	25,2	-13,2	12,0	-24,4	-12,4	3,1	-9,3
REAL MADRID CF	479,3	436,9	42,4	0,3	42,7	4,2	46,8	-15,3	31,6
VALENCIA CF	119,6	114,3	5,3	-14,1	-8,8	8,9	0,1	0,1	0,2
VILLARREAL CF (09/10)	58,8	89,9	-31,1	-5,3	-36,4	36,5	0,1	-0,0	0,1
SEVILLA FC	82,9	98,4	-15,5	-0,3	-15,8	13,8	-2,0	2,4	0,4
ATHLETIC CLUB	57,6	67,3	-9,7	-1,2	-10,9	0,8	-10,1	0,0	-10,1
ATLETICO DE MADRID	99,9	114,7	-14,8	-30,4	-45,1	33,3	-11,8	5,9	-6,0
RCD ESPANYOL	45,9	59,9	-14,0	-4,8	-18,8	17,9	-0,9	-0,0	-0,9
CA OSASUNA	26,0	30,5	-4,5	-1,0	-5,6	7,1	1,5	0,0	1,5
SPORTING DE GIJON (09/10)	28,4	24,3	4,1	-1,0	3,1	2,2	5,2	-1,5	3,7
MALAGA CF (08/09)	22,9	22,9	-0,0	-0,2	-0,2	0,4	0,2	0,0	0,2
RACING SANTANDER (09/10)	22,8	37,1	-14,4	-1,5	-15,9	1,1	-14,8	0,0	-14,8
REAL ZARAGOZA	35,0	53,7	-18,8	-5,2	-23,9	7,2	-16,7	5,0	-11,7
LEVANTE UD (09/10)	5,0	11,2	-6,2	0,0	-6,2	2,1	-4,2	1,2	-2,9
REAL SOCIEDAD (09/10)	18,0	26,0	-8,0	7,3	-0,6	4,1	3,5	3,1	6,5
GETAFE CF	25,7	46,6	-20,9	-1,2	-22,1	14,9	-7,3	2,8	-4,5
RCD MALLORCA (08/09)	27,9	43,9	-16,0	-3,1	-19,1	13,9	-5,2	0,0	-5,2
RCD DE LA CORUÑA	33,3	34,5	-1,2	-5,1	-6,3	6,4	0,1	-0,1	0,0
HERCULES CF (09/10)	5,8	20,8	-15,1	-1,1	-16,2	-1,5	-17,6	4,0	-13,6
UD ALMERIA (09/10)	21,2	24,3	-3,1	-0,9	-4,0	3,3	-0,7	0,2	-0,5
TOTALES	1.666,5	1.782,8	-116,3	-82,0	-198,3	152,1	-46,2	10,9	-35,3

LIGA DE LAS ESTRELLAS 2010/11: FINANZAS FUTBOLISTICAS EN UN ABRUPTO ESCENARIO ECONOMICO

J.M. Gay de Liébana. U.B.

144

Tabla 5. Cuenta de resultados 2010/2011 por club. Fuente: JM Gay de Liébana.

6. Analisis de alternativas

El escenario que hemos definido hasta ahora resulta duro de comprender y asimilar, muy duro, y eso que solo pretende describir el ámbito económico y financiero en el que se desenvuelve esta industria.

Podemos decir que el del fútbol es un sector agitado *per se*, ya que se basa en la búsqueda de la excelencia deportiva, en las emociones a raudales que provoca, en su gran trascendencia social (es el circo romano del mundo actual) y que por todo ello lo cual siempre afectará a los mejores y a los peores gestores (para bien y/o para mal). Y si a esa característica estructural, inherente a sus esencias, le añadimos la adversa coyuntura de la crisis económica global en que vivimos, el panorama parece bastante negativo (por no decir desolador).

Llevamos unos tres años intentando aumentar los controles, mejorar en cuanto a las responsabilidades de los administradores (procedimientos concursales, limitación de inversiones, etc) y volvemos a mirar de nuevo –aunque sea tímidamente– hacia las canteras... Pero todo ello no ha servido para que las deudas se reduzcan; como mucho hemos conseguido que los niveles de endeudamiento de los clubes se mantengan estables. Eso quiere decir, a mi modo de ver, que no tenemos un modelo de

negocio solvente y equitativo, con unas reglas de juego que propicien mayor valor a los mejores en todos los aspectos. ¿Y qué alternativas podemos encontrar a este preocupante estado de inestabilidad financiera e insostenibilidad económica?. Vamos a analizarlas:

a. Propuesta de los clubes “minoritarios” de la LNFP

Estos Clubes promueven aspectos como:

- 1- Reparto equitativo de ingresos televisivos por parte de la LNFP con factores de corrección similares a Premier League
- 2- Control exhaustivo de las finanzas por parte de la LNFP a través de organismos de supervisión tipo CNMV
- 3- Adecuación al Financial Fair Play promovido por la UEFA para dentro de dos años con el objetivo de limitar gastos en función de ingresos y coercitivamente el que no cumpla pierda la Licencia profesional
- 4- Reducción de número de equipos en la Primera División
- 5- Acuerdo con AFE (Asociación de futbolistas españoles) a los efectos de garantizar la solvencia financiera a cambio de un nuevo marco salarial

En resumen ejercer como patronal con capacidad normativa.

Sinceramente estos puntos de su plan de actuación son pilares y normas de actuación a aplaudir, pero ¿y cómo repagan los Clubes esa deuda de más de 3.500 millones de euros? ¿Con más participación en las quinielas? ¿O con la aceptación por parte del Estado de las apuestas privadas como vía extra de ingresos? Parece evidente que, si no quiere tener que asumir un nuevo plan de saneamiento en línea con los anteriores, el Estado tendrá que ser mucho más flexible en la generación de la hoja de ruta pero más inflexible en cuanto a su ejecución.

Al respecto, nuestro nuevo Secretario de Estado y Presidente del CSD parece más partidario de aplicar la legislación vigente y adecuarla a las necesidades reales de una industria menos intervenida por el Estado, ya que de los 42 equipos profesionales existentes en España, solamente 38 son Sociedades Anónimas Deportivas; es decir, deben ser los accionistas los que capitalicen a sus Clubes respectivos. De nuevo me pronuncio: tiene toda la razón si es que piensa de esta manera. Deben acabarse, de una vez por todas, los planes de saneamiento. No hay fondos para ello en la crisis económica que afecta a España, pues tampoco los hay para otros de los sectores estratégicos que son, a pesar de lo que muchos puedan pensar, más importantes que el fútbol para el desarrollo y sostenimiento de un país.

¿Y cuál es la postura de los clubes “minoritarios” en esta coyuntura?. Constituyen la mayoría numérica (medianos y pequeños) y lo que proponen es que la competición sea gestionada única y exclusivamente por la LNFP o por otro gestor que garantice mayor equilibrio en el reparto de los ingresos; y exigen que los Clubes mayoritarios no bloqueen el desarrollo de la industria.

b. Propuesta de los clubes “mayoritarios” de la LNFP

Nos referimos en este caso a los grandes clubes; son minoría en cuanto a su número pero representan casi el 80 % de los ingresos de la Liga BBVA. Para entendernos: Real Madrid, Barcelona, Valencia, Atlético de Madrid... Su peso relativo en la industria por tamaño, volumen de ingresos, masas sociales, seguidores y plantillas deportivas hacen que su poder negociador sea tremendamente significativo. Y sus intereses, claro, son diametralmente opuestos a los de los llamados ‘clubes minoritarios’.

Aceptan ejecutar medidas de control absoluto, pero hay algo en lo que chocan con el resto de clubes: solo aceptan repartir ingresos televisivos futuros partiendo de sus actuales cifras de ingresos televisivos. Aquí está el problema, aunque a mi modo de ver razones no les faltan, ya que ellos suponen más del 80 % de los pinchazos del PPV o cuota de pantalla televisiva (*share*) y parece lógico que ellos se lleven al menos una parte sustancial de los 600 millones de euros en los que actualmente se valora el contrato de Mediapro con el conjunto de clubes. Por lo tanto, observamos que conceptualmente sus posturas no están tan alejadas; donde hay distancia es en lo económico.

Tenemos que ahondar en diversos aspectos para poder ir redefiniendo nuestra propuesta de actuación, a la que llamaremos el **‘pseudoplan de saneamiento III’**:

Derechos televisivos

Parece claro que los derechos televisivos se deberían centralizar en un ente de gestión para poder maximizar sus ingresos a nivel nacional e internacional, y vender paquetes de derechos parciales a más de un operador nacional e internacional.

También debería ser lo más adecuado que el reparto de los ingresos se realice atendiendo no solo a pinchazos televisivos y *shares*, sino también a la trayectoria deportiva de cada año (o sea, en función de la anterior temporada), ingresos por taquilla, número de aficionados, etc... Esto, sin duda alguna, afectaría negativamente a los clubes mayoritarios, pero no tanto como si se llegara al reparto equitativo que plantean los clubes más pequeños.

Este modelo de reparto debería ser, de forma colectiva, el que generase líneas de financiación bancaria, para garantizar parte del repago de deudas y de financiación de los clubes.

Comité de supervisión de fútbol profesional

Se constituiría un nuevo comité nacional de control, dependiente de CSD y de la LFP, con el único cometido: analizar al inicio de cada temporada los presupuestos de los clubes de fútbol profesional, en cuanto a su validez, seguimiento y análisis de cumplimientos.

Al inicio de cada ejercicio/temporada los clubes no solo deberían presentar sus presupuestos, sino garantizar financieramente a este nuevo órgano supervisor el coste salarial de las plantillas profesionales (salario bruto+derechos de imagen+coste de amortización del fichaje+comisiones varias).

Estos presupuestos deben girar sobre un principio de comportamiento sano: gastar menos de lo que se ingresa; deben ser realistas y adaptables a la realidad de cada Club.

Si los presupuestos presentados son aceptables se aprobarán en el sistema de la LNFP para que los clubes puedan participar en las competiciones; en caso contrario, tras los trámites y análisis oportunos, el comité podría desclasificar o no dar el OK financiero a un Club determinado. Por supuesto, este organismo debería fijar criterios globales idénticos para todos los clubes en relación con endeudamientos, políticas fiscales, políticas salariales, etc...

Este comité de supervisión, con un presupuesto a cargo de el CSD, encargaría auditorías a empresas de especializadas en el sector, que deberían hacer el seguimiento trimestral de la ejecución presupuestaria; y en caso de desviaciones que hagan imposible su cumplimiento, formular un primer requerimiento por su parte de garantías financieras oportunas. Las auditoras deberían rotar cada dos ejercicios con el fin de garantizar su neutralidad, independencia y mayor eficacia.

Estamos hablando ni más ni menos de un ente regulador, de inspección, con poderes suficientes (coercitivos y/o sancionadores) para garantizar un plan de saneamiento obligatorio para todos los clubes, dotado de fondos aportados por cada club, sin dinero público. Este organismo podría ejercitar la suspensión y venta de la plaza de los equipos participantes, o el embargo y pignoración de las fichas de los jugadores, procediendo a la subasta de los mismos para garantizar el cumplimiento presupuestario.

¿Significa esto que la LNFP desaparecería? No, no desaparecería. Mantendría su capacidad de regular la competición en cuanto a su

desarrollo; pero la componente económica, fiscal y jurídica sí que le vendría dada por el nuevo organismo de control. Y recordemos al respecto –parece pertinente– que, actualmente, la LNFP no tiene asignadas estas atribuciones.

Estamos, por tanto, ante la creación de un planificador que sea capaz de garantizar el repago de las deudas actuales de la industria sin hacerla entrar en más procedimientos concursales. Es decir, tendríamos que obligar a gestores y a administradores a que sean diligentes o, de lo contrario, a que asuman sus responsabilidades. Y como en esa LNFP estarán solo los que quieran estar, deberán cumplir con sus obligaciones económicas, fiscales, legales y deportivas sin diferencias de criterio.

P.D. Parece realmente una pena que los Clubes no respeten o deshabiliten a su propia patronal y que deba de ser el Estado, nuevamente, el que vuelva a ejercer la labor de control sobre ellos.

Sociedades Anónimas Deportivas

La tan esperada nueva ley del deporte profesional debería recoger entre otras la medida anterior, pero no dejar abierto el parche que la actual norma legal mantiene en vigor, que es la necesidad de que todos los clubes profesionales inscritos en ligas de carácter nacional e Internacional tengan la forma jurídica de una Sociedad Anónima Deportiva (SAD).

Si bien este proceso de conversión societaria se inició hace ya algunos lustros, la realidad es que Real Madrid, Barcelona, Athletic de Bilbao y Osasuna a día de hoy (por una medida de control sobre las dos primeras) todavía no son SAD. Pero parece pero les ha llegado de forma inexorable la hora de la conversión.

La pregunta fluye fácilmente: ¿Pero si la fórmula no ha funcionado antes con estos clubes, por qué va a funcionar ahora? Por un sencillo motivo: esas nuevas normas estarán pensadas para las SAD y su cumplimiento, controlado por el Comité de Supervisión del Fútbol Profesional, les obligará en la práctica a la conversión, si no quieren jugar en desventaja.

La nueva Ley del Deporte debe acabar con la falta de transparencia de la Industria del fútbol. Debe fijar normas simples para todos en materia fiscal, materia financiera, materia concursal y en derechos de retransmisión. Pero, lo más importante, debe regular la responsabilidad de los administradores. El objetivo es que éstos conozcan cuáles son sus riesgos, además de los puramente penales. Si los clubes cumplen, seguirán en la competición; si no lo hacen, deberían

desaparecer (por el bien del sistema). La herencia de la abuela se acabó y el sector debe ser transparente, limpio y eficaz.

Hipotéticas salidas a bolsa en principio las veo aún muy lejanas, pero no las descartemos del todo. Tengo confianza en esta industria y en su capacidad de aprendizaje acelerado. Creo que actualmente la crisis global en la que vivimos va a suponer, y está traducándose ya de hecho, en una serie de reformas encaminadas a apuntalar el futuro. Es un momento de oportunidades, de cambios, y parece que el *establishment* futbolero quiere empezar a cambiar el *statu quo* actual. Hay discrepancias, sí, pero no deben impedir que el Estado, ese gran aliado del mundo del deporte (no debería serlo del profesional, pero recordemos siempre al joven deportista de base) se ponga serio de una vez y nos meta en cintura. Sin miedos. De lo contrario, será la propia industria la que acabará suicidándose.

Si llegan inversores extranjeros, pues bienvenidos sean; que inviertan, y mucho, pero con nuestras reglas de juego. Aprendamos en este sentido del Reino Unido, de su Premier League, que está llena de inversores extranjeros. Y puede imaginar el lector que no lo digo por los grandes méritos de esos inversores, a menudo simples oportunistas, en los últimos años... también han demostrado un insuficiente nivel de gestión, ya que las cifras de deudas en la Premier son igualmente mareantes y asustan...

115

Si nuestro fútbol siguiera por la senda que hemos trazado, sanaría en unos pocos años. Lo habríamos curado. Y lo mejor: habríamos aprendido la lección, de una vez (en este caso una vez más, la tercera) para siempre.

Nuestra nueva Ley del Deporte debe asumir como propias las pautas fijadas en el *Financial Fair Play* de la UEFA para que no nos cerremos las puertas de Europa, donde nuestro fútbol es referencia indiscutible y goza de un valor deportivo innegable; pero donde también nos perciben como a unos derrochadores, especialmente por los procedimientos concursales a los que nos hemos acogido para escurrir el bulto. Y el golpe propinado en 2011 por la UEFA al Mallorca, negándole el derecho de participación en competiciones europeas, debería permanecer bien nítido en nuestra memoria. Más que nada para tener en cuenta a lo que nos estamos arriesgando.

En unos años nuestro fútbol si sigue esa senda sanará, se curará y habremos aprendido, pero de una vez para siempre.

Nuestra nueva Ley del deporte debe asumir como propias las pautas fijadas en el *Financial Fair Play* de la UEFA para que no nos

cerremos las puertas de Europa, donde nuestro fútbol es referencia, donde tenemos actualmente un valor, pero una imagen de derrochadores, por los procedimientos concursales que hemos iniciado.

El golpe al Mallorca donde se le negó el derecho a participar en competiciones europeas es un recuerdo a tener en cuenta.

Para concluir, hemos pretendido realizar un análisis macro y macroeconómico de la industria, de forma resumida, cualitativa y mínimamente cuantitativa, intentando que aquel que conoce poco la industria sepa al menos como están las cosas y como pueden estar con unos cambios firmes y coherentes. Creo y quiero creer que entre todos no mataremos a la gallina e los huevos de oro, pero que esta vez con la actual situación debe reaccionar por si sola y sin ayudas económicas publicas.

Resumen

La evolución de la industria futbolística durante los últimos treinta años ha sido lenta y plagada de obstáculos. En los años ochenta, el principal promotor de esta industria en España era el Estado, pero, en el caso concreto del fútbol, el Mundial de 1982 provocó un gran endeudamiento que se tuvo que corregir con la búsqueda de ingresos adicionales. A pesar de todo, el mundo del fútbol sigue atravesando grandes problemas de endeudamiento, a la espera de una fórmula adecuada para poder financiarse de forma sostenible. La conversión en sociedades anónimas y las sucesivas leyes del Deporte han intentado acotar estos problemas de gestión y aportar alternativas, pero los resultados todavía están por llegar.

Résumé

L'évolution de l'industrie du football pour les trente dernières années a été lente et parsemée d'obstacles. Dans les années 80 le principal promoteur de cette industrie en Espagne était l'État, mais dans le cas du football, la Coupe du Monde 1982 a provoqué une grande dette qui devait être corrigé avec la recherche de revenus supplémentaires. Néanmoins, le monde du football continue de faire face aux des problèmes majeurs de la dette, en attendant une formule apte pour réussir un financement d'une manière durable à long terme. La création des sociétés anonymes et les différentes lois du sport ont essayé de limiter ces problèmes de gestion et de proposer des alternatives, mais les résultats sont encore à venir.

Abstract

The evolution of the soccer industry during the last thirty years has been slow and beset by obstacles. In the 80s the main promoter in Spain was the government. Although specifically in soccer, the World Final of 1982 triggered a great debt which had to be fixed with the search for more money. Despite everything, the world of soccer is still going through great debt difficulties and is awaiting an adequate formula that is financially sustainable. The conversion of corporations and its consecutive laws in Sports have tried to delimit these management problems and come up with alternatives, but the results are still to come.

Gestión integral de grandes eventos deportivos. Caso práctico: Mundial de MotoGP

117

Carmelo EZPELETA/Enrique ALDAMA
CEO de Dorna/COO y CFO de Dorna.

Dorna Sports, S.L es una empresa española dedicada a la gestión y comercialización a nivel mundial de derechos y eventos deportivos. Su actividad principal consiste en la gestión integral del FIM Road Racing World Championship Grand Prix, nombre oficial del Campeonato del Mundo de Motociclismo de Velocidad, llamado comercialmente MotoGP™. Este certamen es el Campeonato Mundial de motor con más historia, pues su primera edición se disputó en el año 1949 (uno antes que la Fórmula 1), y recorre cuatro continentes de todo el mundo durante 9 meses de competición en las 18 carreras que se disputan.

Es en esta explotación global del MotoGP donde radica el éxito de Dorna, al poder ponderar los distintos derechos comerciales en función

del desarrollo del deporte. Así, Dorna se encarga de la organización y promoción de los eventos, de la venta de derechos audiovisuales, de la búsqueda de patrocinadores para el campeonato y, a su vez, de la producción y montaje audiovisual y comercial de cada evento. Este marchio global ha permitido a Dorna crecer de manera constante en los últimos 20 años y poder desarrollar un modelo de negocio que aúna el doble objetivo de: a) hacer crecer el deporte y a todas las partes que lo integran y b) explotar comercialmente el mismo.

Para la consecución de estos objetivos la empresa está estructurada en tres grandes áreas de negocio y un área de apoyo a las tres anteriores. Las tres áreas de negocio surgen de la propia forma de explotación, por lo tanto, en primer lugar, se encuentra un área que coordina la realización del evento en sí, teniendo a su cargo una estrecha ligazón con los promotores/circuitos de todo el mundo con posibilidad de albergar una prueba del mundial, una vinculación con los equipos participantes en la competición y los fabricantes de motocicletas de competición así como con el resto de proveedores técnicos del campeonato (neumáticos, lubricantes, etc...). Una segunda área de negocio es la encargada de producir y comercializar los derechos audiovisuales del Campeonato del Mundo, alcanzando acuerdos con televisiones de todo el mundo así como con compañías del mundo *on-line*. Una tercera que sería el área de comercialización de patrocinio y otros derechos cuya actividad consistirá en atraer a las marcas comerciales, a los clientes corporativos y a particulares que tengan interés en asociar su marca o imagen con el campeonato. Por último, un área de servicios que coordine y de apoyo a estas tres áreas de negocio para permitir a Dorna crecer como empresa en todo el mundo.

118

MotoGP mueve por todo el mundo aproximadamente a unos 2.500 profesionales que forman parte del paddock de los cuales Dorna aporta unos 180. El crecimiento y el impacto en estos 20 años de gestión es evidente pues se ha pasado de 13 a 18 grandes premios, el número de horas retransmitidas ha pasado de 52 en 1992 a 7.068 en 2011 y son muchos los países que contactan con Dorna para poder acoger un Gran Premio en sus fronteras. Nuevos territorios apuestan claramente por la pasión de MotoGP así países como Argentina, India o Korea son candidatos a albergar un evento de cara a un futuro no muy lejano.

Primera compañía internacional española especializada en la gestión y explotación comercial de los derechos deportivos

Dorna Promoción del Deporte nace en España en 1988, y como su nombre original indica su vocación y objeto social era el desarrollo y

explotación comercial del mundo deportivo. La palabra Dorna proviene del nombre de una embarcación típica de pesca de las rías gallegas. Desde su inicio su vocación fue colocarse como la primera compañía internacional española especializada en la gestión y explotación comercial de los derechos deportivos, asesorando en primer lugar a jugadores de fútbol y, posteriormente, pasar a negociar y adquirir a su vez derechos comerciales y audiovisuales de los clubes de fútbol.

Este desafío se afrontó con la visión futura de que el deporte en Europa se iba a profesionalizar de manera progresiva, como anteriormente había ocurrido en los Estados Unidos, y por tanto se necesitarían empresas preparadas para explotar comercialmente esta nueva área de negocio. Por eso, desde su fundación, Dorna fija sus objetivos en la gestión y explotación comercial de los derechos deportivos. El primer paso lo da en el deporte más famoso del mundo como es el fútbol y se inicia asesorando a jugadores en su relación comercial con los clubes y su explotación de la imagen.

Desde esta primera fase de negocio, Dorna observa también que es necesario profesionalizar la explotación comercial que realizan los clubes de fútbol, y comienza a llegar a distintos acuerdos con clubes de fútbol españoles para comercializar sus derechos audiovisuales y de patrocinio. En esta etapa, Dorna llega a adquirir los derechos audiovisuales de toda la Liga de Fútbol Profesional comercializándolos, por primera vez en la historia, de una forma novedosa que se sigue utilizando actualmente, que consiste en la creación de distintos paquetes audiovisuales que permiten optimizar el retorno al ostentador de los derechos.

Posteriormente, Dorna considera que este modelo de gestión es eficiente y exportable a otros deportes y países, de esta manera adquiere en Estados Unidos los derechos comerciales de algunos equipos de la NBA, NHL y las World Series de Béisbol, entra en Japón y en el Reino Unido alcanzando acuerdos con clubes de fútbol y las propias ligas de cada país. Incluso diversifica aún más su abanico de actuación y comienza a promover eventos musicales y corridas de toros.

A finales de 1991 adquiere -mediante un concurso público- los derechos audiovisuales del Mundial de Motociclismo (MotoGP) para iniciar su explotación en la temporada 1993. Después de este período de 5 años, el que va de 1988 a 1993, de crecimiento vertiginoso y sin una estructura financiera correcta que permitiera consolidar a futuro los resultados obtenidos hasta entonces, es cuando Dorna da un considerable giro estratégico en su visión empresarial y decide focalizarse en la explotación comercial de derechos deportivos donde pueda tomar parte en las

decisiones que afecten a la evolución del modelo de negocio del deporte. Por lo tanto, decide desprenderse de la mayoría de derechos que poseía y comienza a focalizarse específicamente en el mundo del motociclismo, resultando clave para ello, la adquisición mencionada anteriormente de los derechos de MotoGP a finales de 1991. Así pues, Dorna centraliza su actividad en la gestión y explotación de los derechos de MotoGP.

Para hacernos una idea del sistema integral de trabajo de Dorna en MotoGP, podemos afirmar que dispone de un marco de actuación que abarca 360 grados ya que está involucrado en las distintas áreas de gestión del campeonato y que afectan a las relaciones con la FIM e IRTA, la organización de los eventos, el Reglamento de la competición, todo el diseño de la Televisión y su producción, comercialización de los derechos audiovisuales, búsqueda de patrocinadores, venta de licencias relacionadas con la marca MotoGP, su Corporate Hospitality y la Comunicación Corporativa.

120



Gráfico 1. Sistema integral de trabajo de Dorna.

Mundial de MotoGP

El Mundial de MotoGP está considerado como el certamen internacional más importante y con más historia en el ámbito de la velocidad sobre dos ruedas. Conserva el título de Campeonato del Mundo más

antiguo, superando en un año a la Fórmula 1. El campeonato está formado por tres categorías distintas: (i) una pequeña para los pilotos más jóvenes que comienzan su andadura por el mundial y que se llama Moto3, (ii) una intermedia llamada Moto2 con corredores en plena proyección y (iii) la “categoría reina” y escaparate mundial de pilotos consagrados que adopta el nombre del campeonato, es decir MotoGP.

Moto3 es la categoría de menor cilindrada de MotoGP. Participan 32 jóvenes pilotos de todo el mundo con edades que van desde los 16 hasta los 27 años máximo. Moto3 se estrena en 2012 sustituyendo a la legendaria categoría de 125cc, que tantos éxitos ha dado al motociclismo español, y ha nacido a raíz del cambio de normativa al sustituir los motos de dos tiempos por las de cuatro tiempos como ya aconteció ya en su momento con las categorías de Moto2 y MotoGP, pues los desarrollos de los fabricantes de motos se enfocaron hacia motores de 4 tiempos al contaminar menos que los de 2 tiempos. Las Moto3 incorporan un motor tipo prototipo, de cuatro tiempos, monocilíndrico y de 250cc de capacidad alcanzando velocidades de hasta 230 km/h.

La denominada Moto2 es la categoría intermedia del Mundial de Motociclismo. Participan 32 pilotos de diferentes nacionalidades y es el paso intermedio para llegar a la categoría reina. Esta categoría sustituyó a la de 250cc en 2010 con la introducción de los 4 tiempos. Las Moto2 incorporan un motor de 600cc de capacidad y alcanzan velocidades máximas de 245 km/h. Son carreras espectaculares con mucha lucha por alcanzar el liderato pues corren pilotos con deseo de alcanzar la gloria y dar el salto a MotoGP.

Por último, está la categoría reina, en ella compiten las motos de hasta 1000cc de capacidad. Desde la llegada de Dorna a MotoGP, el objetivo ha sido dotar a esta categoría de la mayor importancia posible. Anteriormente, un piloto podía ganar durante años seguidos en una categoría, por ejemplo 125cc, y no lograba dar nunca el salto a las categorías superiores. La idea de Dorna ha sido incentivar a todos los pilotos ganadores a dar el salto hasta llegar a MotoGP. Ponerles fácil el camino para ascender. Esta categoría es la que más ha evolucionado en el tiempo pues sirve de banco de pruebas para las fábricas que evolucionan sus modelos de calle con la experiencia adquirida en los circuitos, así desde su origen hasta el año 2002, la categoría permitía en las motocicletas una cilindrada de hasta 500cc sin tener en cuenta si el motor era de dos o cuatro tiempos.

Con esta reglamentación técnica, todos los motores acabaron siendo de dos tiempos gracias a su mayor entrega de potencia a igual cilindrada.

En 2002 cambió la reglamentación de acuerdo con los fabricantes para facilitar el salto a los cuatro tiempos. Las nuevas reglas permitieron a los constructores elegir entonces entre motos de dos tiempos (500cc o menos) y motos de cuatro tiempos (990cc o menos). Este cambio supuso un importante incremento de costes para la evolución de estos nuevos prototipos de 4 tiempos que inmediatamente doblgaron a las motos de dos tiempos. El resultado fue que a partir de la temporada 2003 ya no quedaban motocicletas de dos tiempos en la categoría reina, conocida desde entonces con el nombre del Campeonato, es decir MotoGP. Cuatro años más tarde, concretamente en 2007, la Federación Internacional de Motociclismo conjuntamente con Dorna y los fabricantes decidieron reducir a 800cc la cilindrada máxima, pues las velocidades que se alcanzaban (340km/h) podían poner en peligro a los pilotos y demandar nuevas medidas de seguridad a los circuitos que suponía unos costes de acondicionamiento altísimos si no imposibles de llevar a cabo en muchos circuitos.

122 Los prototipos de 800cc rápidamente batieron los tiempos de las 1000cc a pesar de no alcanzar la misma velocidad punta, gracias al desarrollo en la electrónica y la experiencia de los fabricantes que conseguían pasos por curva más rápidos. Este mundo ideal se trunca con la llegada de la crisis económica mundial, los equipos tanto privados como oficiales no alcanzan acuerdos de patrocinio tan importantes como ocurría en años anteriores, por lo que su presupuesto total se reduce y no disponen de capacidad para pagar el arrendamiento de los prototipos de 800cc a los fabricantes de motos. Ante esta situación, ciertos equipos empiezan a abandonar el campeonato por lo que Dorna decide proponer un nuevo cambio que permita competir con motos de prestaciones similares pero mucho más baratas, así desde esta temporada 2012, se aprueba volver a motos con motores de 1000cc de capacidad pero con una reglamentación técnica más restrictiva dando más importancia a la pericia en el pilotaje a los corredores.

El hecho de que Dorna esté involucrado globalmente en el Campeonato le permite negociar y aprobar reglamentaciones que se adapten a todas las situaciones de los mercados. La situación actual de crisis económica mundial obliga a rebajar el nivel tecnológico y participar con motos más baratas, pero sin que decaiga el nivel de espectáculo en la pista. Con el concepto de moto 'prototipo más barato', Dorna permite participar a equipos CRT (Claiming Rule Teams) que utilizan motos desarrolladas por ellos mismos y cuyas prestaciones tenderán a equilibrarse con las utilizadas por los equipos de fábrica. Para ser concretos, la filosofía CRT consiste en utilizar motos con motores evolucionados aunque con un nivel técnico de perfil más bajo, un aspecto que puede

constituir ciertas ventajas sobre el papel, y siempre con chasis prototipos. De esta manera se abre la puerta a pequeños constructores independientes que quieren entrar en la máxima competición y que, con los costes que suponía anteriormente, no podían hacerlo. A grandes rasgos, las diferencias con respecto a las MotoGP oficiales son que podrán disponer de 12 motores frente a 6 por temporada y tendrán una capacidad de 24 litros frente a 21 litros, esto permite que el presupuesto para correr con una moto el campeonato se reduzca en casi dos tercios y por tanto se aumente considerablemente el número de equipos deseando participar.

Dorna lleva gestionando MotoGP desde el año 1992, el éxito de ver a una empresa española promoviendo un Campeonato del Mundo de esta envergadura nos hace cada año trabajar más duro para aumentar el prestigio de este deporte y de España como cuna de empresas globales e internacionales.

Desde ese primer momento, hace ya más de 20 años, Dorna tenía claro que MotoGP era el campeonato mundial de motociclismo por excelencia lo que te exige una involucración absoluta entendiendo la filosofía de que será siempre una disciplina deportiva apasionante, y así debe continuar.

El mensaje es muy claro: Si somos capaces de hacer carreras, y estas son entretenidas, conseguiremos unas audiencias televisivas importantes lo cual atraerá patrocinadores para los equipos y para el propio campeonato. Por tanto, en primer lugar es necesario realizar carreras con los mejores pilotos, los mejores equipos y los circuitos más modernos del mundo. Para todo ello es necesario alcanzar acuerdos con cada uno de estos.

FIM (Federación Internacional del Motociclismo)

La Federación Internacional de Motociclismo (FIM) es el organismo internacional titular original de los derechos de MotoGP. Tras el acuerdo con Dorna, su labor principal en el campeonato es la coordinación y gestión, junto con Dorna, de los aspectos técnicos y regulatorios del campeonato. La FIM fundada en 1904, agrupa a 98 Federaciones Nacionales de Motociclismo, que están divididas en seis regiones continentales. Dentro de la FIM hay cinco disciplinas que suponen 34 campeonatos del mundo y otros títulos: velocidad, motocross, trial, enduro, track racing y speedway, siendo MotoGP el campeonato mundial con más historia, prestigio y de mayor reconocimiento. La FIM también está involucrada en otras actividades distintas de la competición como la promoción del motociclismo, la seguridad vial y otras actividades públicas relacionadas entre sí.

IRTA (Asociación de Equipos)

Los equipos participantes en las tres categorías del campeonato forman parte de una asociación que se llama IRTA (International Road Racing Teams Association), esta asociación llega a acuerdos quinquenales con Dorna con el objetivo de aportar los equipos y colaborar en la gestión global del Campeonato. De esta forma Dorna no tiene que negociar individualmente con cada equipo, un hecho que de darse así conllevaría un trabajo enorme, si no que se alcanzan acuerdos quinquenales con IRTA lo que da una estabilidad muy importante al campeonato. Así, con IRTA se trabaja principalmente en aspectos tan variados como la seguridad en los circuitos, colocación de los equipos en el Paddock, dirección de carrera, etc...

Fabricantes

124

Las marcas o constructores de motocicletas participan en el campeonato bien a través de su propio equipo (los llamados equipos oficiales) o simplemente como suministradores de motos o motores a otros equipos (que son los que llamaremos equipos privados). Estos fabricantes se agrupan en una asociación llamada MSMA (Motorsport Manufacturers Association) que les representa en los distintos órganos de gestión del MotoGP. Con su presencia en el campeonato consiguen una presencia de marca y una campaña de marketing al asociarse al campeonato más importante de dos ruedas.

Dorna, junto a estos tres entes mencionados anteriormente, forman parte de los distintos órganos encargados de la gestión de MotoGP para la gestión de MotoGP.

Los principales órganos de gestión son:

(i) La Grand Prix Commission que es el órgano encargado de elaborar toda la reglamentación del Campeonato. Está formado por un representante de la FIM, uno de IRTA, uno de la MSMA y uno de Dorna que actuará como Presidente de cada reunión.

(ii) La Safety Commission: Esta comisión nace para el análisis y aplicación de medidas de seguridad que hagan seguro un circuito que debe acoger una carrera. En la Safety Commission están representados los pilotos, la FIM, los equipos y la propia Dorna. Durante los últimos años se ha trabajado a conciencia para conseguir un campeonato de primer nivel que cuenta con las mejores técnicas de seguridad.

Se han invertido más de 80 millones de euros en los últimos años en el diseño y trabajo de ampliación de escapatorias y también se han

desarrollado proyectos con elementos nuevos de seguridad tanto en circuitos como en las propias motos como son la maneta protectora de freno o la luz trasera en caso de lluvia que se ha estrenado esta misma temporada.

(iii) Race Direction: Este grupo está formado por cuatro representantes, nombrados FIM, IRTA, el Circuito donde se celebra el evento y Dorna.

La dirección de carrera es la encargada de dirigir cada una de las carreras y sus entrenos, así como penalizar cualquier actuación contra las reglamentaciones vigentes. Sus decisiones deben aprobarse por mayoría. Si solo estuviese presente Dorna o la FIM podría apuntarse que prevalecen los intereses comerciales por delante de los deportivos. Con este sistema se busca únicamente que las decisiones sean lo más ecuanímenes posibles.

Áreas de trabajo de Dorna

El **Departamento de Eventos de Dorna** es el que gestiona la realización deportiva de cada carrera y del campeonato en general. Para ello, (i) fijará el calendario de circuitos para su publicación por la FIM que formarán parte ese año del Calendario Oficial del Mundial (ii) seleccionará cada año junto con IRTA la lista de equipos y pilotos que participarán en dicho campeonato y (iii) coordinará la realización de cada evento a lo largo de la temporada.

El trabajo del departamento de Eventos es muy amplio y variado centrándose a su vez en pequeñas y grandes cosas. Lleva a cabo la primera visita cuando un país quiere acoger una carrera y, además, cierra la puerta del circuito después de la celebración de un Gran Premio. El departamento de Eventos ayuda a desarrollar todos los escenarios posibles para que un país tenga presencia en el Mundial de MotoGP. Con el gobierno y los gestores del circuito se habla detalladamente sobre cómo deber ser el desarrollo del proyecto del circuito desde el diseño de la pista hasta el de las instalaciones, se les entrega un Manual del Promotor y se les coordina y apoya en la preparación del Gran Premio. A su vez coordina durante los eventos al resto de departamentos de Dorna, para que los Grandes Premios se desarrollen escrupulosamente como se habían previsto y acordado.

Desde el momento en que se fija el calendario se ponen en marcha diversos mecanismos para que su celebración sea un éxito. Para el éxito de una carrera y su futuro es importante desde el lugar donde se colocan las pancartas hasta el sistema de venta de entradas o los eventos especiales que lo rodean durante los meses previos y los cuatro días de que consta el evento en sí.

El **Departamento de Producción** se engloba dentro del área audiovisual y es el encargado de producir la señal de televisión que permitirá la comercialización de los distintos productos que Dorna saca al mercado. El enfoque de Dorna es dar una prioridad absoluta a realizar una producción de gran calidad tanto tecnológicamente como de desarrollo deportivo; por ello decidió realizar la producción 'in house' y que la imagen sea similar en cualquiera de los Grandes Premios del campeonato. Las labores del departamento engloban: logística, técnica, realización televisiva y creación y gestión de contenidos. El objetivo es diseñar contenidos audiovisuales de MotoGP y crear la señal internacional de televisión para todos los operadores que adquieren la señal televisiva para su retransmisión por todo el mundo.

En el apartado de logística se concentra un importante capital humano. Hay que pensar que detrás hay un amplio equipo de 20 personas que se dedican a diseñar la forma de mover a toda la gente necesaria a lo largo de la temporada. Además, es importante preparar el cómo mueves un material que pesa 40 toneladas de las 279 que Dorna 'pasea' por todo el mundo. Entre otras cosas, este departamento también prepara toda la infraestructura en cada circuito para poder instalar todos los controles y medios técnicos desde los cables, las cámaras hasta llegar a las Unidades Móviles de TV.

126

En lo que respecta al apartado técnico el departamento de producción tiene varios niveles. Uno de ellos es generar, controlar y aprovechar la señal de Timing y Scoring para dotar de información inmediata y puntual sobre los resultados y los datos en las carreras y los entrenamientos. Timing suministra los datos que obtiene de las motos en pista y que entrega tanto a dirección de carrera como a su propio departamento para crear los gráficos de televisión que se usan en las retransmisiones televisivas y en la información a los equipos.

Por otra parte, para crear la señal de televisión se utilizan hasta 120 cámaras por cada carrera lo que permite captar todo tipo de imágenes durante un Gran Premio: 20 cámaras situadas en la pista, una cámara en el helicóptero, 60 minicámaras situadas en distintas partes de las motos, hasta 40 cámaras situadas en boxes, parrilla y paddock. Se trata de estar en todos los puntos y capturar cuántos más puntos de vista posibles para explicar lo mejor posible y con todo lujo de detalles el guión de cada fin de semana. Para esta labor, se emplean todo tipo de profesionales: periodistas, realizadores, diseñadores, ingenieros y creativos de toda índole y con experiencia en el mundo del motor y concretamente en MotoGP. Este trabajo en conjunto hace que temporada tras temporada se incorporen nuevas tecnologías e innovadores métodos a

la hora de procesar la señal internacional y productos para nuevos formatos y soportes que permitan una comercialización internacional cada vez más amplia llegando a todo el planeta y con una diversidad enorme de producto.

En lo que respecta a nivel técnico deberíamos destacar la experiencia acumulada en los últimos 15 años desarrollando tecnología propia puntera y específica para un deporte de motor como son: (i) las minicámaras que se instalan en las motos y (ii) el cronometraje y proceso de datos. Este I+D+I propio ha atraído la atención de empresas punteras tales como Sony, Fuji Film o Apple, entre otras para el desarrollo conjunto de ideas y proyectos.

A continuación mostramos un cuadro que muestra de forma resumida lo anteriormente explicado:

TV Production / TV Cameras	
Track feed cameras:	22
On board cameras:	80
High frequency cameras:	7
Paddock cameras:	2
ENG	20
Gyrocam helicopter camera:	1
Fiber – Thx	40 kilómetros
Tones	30
Personnel (TV, Production, Timing, Communications, Media Sales)	150 personas

Englobado en el **Departamento de Media y Comunicación**, la división de Media Sales se dedica a la comercialización de los contenidos que se generan en el Campeonato del Mundo de MotoGP a saber: imágenes, los resultados, las estadísticas, las fotografías y cualquier otro tipo de contenido susceptible de ser licenciado a un tercero. En esta división hay dos grandes áreas de trabajo: (i) La comercialización mundial de la señal de televisión a través de acuerdos con televisiones a las que se licencia la señal de los Grandes Premios. Normalmente, estos acuerdos se cierran país por país y en condiciones de exclusividad para mostrar en directo todas las carreras y los entrenamientos de cada una de los 18 Grandes Premios que conforman el calendario.

Dorna también alcanza acuerdos para la licencia televisiva de resúmenes de los Grandes Premios, para la utilización de imágenes en programas de deportes, noticiarios, informativos y programas varios. A partir de las imágenes producidas también se alcanzan acuerdos de distribución y producción de DVD. (ii) La segunda gran área de trabajo de la división de Media Sales es la gestión de todo lo que rodea al

mundo de MotoGP para las nuevas tecnologías: mundo online y telefonía móvil. Se alcanzan acuerdos de comercialización de la página oficial www.motogp.com, coordinación de contenidos para la web oficial y páginas oficiales en las distintas redes sociales.

Se cierran acuerdos de licencias para contenidos a webs de terceros y con operadoras móviles que distribuyen a sus abonados resultados en tiempo real y resúmenes de imágenes de los distintos eventos. distribución de resúmenes a través del teléfono móvil con operadores de todo el mundo e incluso en formato de pago por visión a través de servicios como iTunes o el control y gestión de las páginas del propio campeonato en diversas redes sociales como son Facebook, Youtube y Twitter. También se planifica, estudia, pone en marcha e implementa el desarrollo de las aplicaciones oficiales del campeonato.

Desde hace ya 4 años existe la MotoGP Live Experience que permite a todos los usuarios de Iphone y Android tener acceso al cronometraje en directo allí donde se encuentren y seguir las carreras sabiendo lo que hace su piloto favorito y también existe una aplicación de historia de MotoGP y un Fantasy Game.

La división de comunicación de este departamento se encarga de gestionar los comunicados corporativos tanto de la propia Dorna como de MotoGP. En ellos se anuncian los acuerdos comerciales con partners, circuitos, equipos, el calendario y novedades en el reglamento siempre pactadas con la FIM que es la que anuncia primero estos dos últimos. También se gestionan las acreditaciones de toda la prensa que sigue el Mundial y se pone a punto cada una de los Media Centre de los 18 circuitos donde se corre. La organización de los Pre-Eventos de cada Gran Premio y la rueda de prensa oficial que se celebra los jueves por la tarde (mañana en Estados Unidos) también corre a cargo del departamento de Comunicación.

El **Departamento Comercial** de Dorna consta de dos grandes áreas (i) la de ventas, por un lado que se divide en Patrocinio y Promociones de venta al público, Licensing y Corporate Hospitality y la de producción de estas ventas.

Patrocinio: Para esta división se han creado diversas categorías Title Sponsors, los Official Sponsors, Los MotoGP Supplier y, por último, las Services Providers Companies. Como fórmula de trabajo lo que se hace en primer lugar es identificar a empresas potenciales que quieran asociarse a los valores de nuestro deporte como son innovación, tecnología, juventud y mucho dinamismo. Posteriormente hay que ver de qué manera se pueden beneficiar de esta asociación con MotoGP que, como es

sabido, se trata de una especialidad con una gran audiencia. MotoGP ofrece a las marcas visibilidad en televisión, experiencias especiales, servicios de hospitalidad para sus clientes, acciones de B to B and See así como promociones en las zonas de público (más de 2,3 millones de personas que vienen a ver en directo los grandes premios de cada temporada).

Así, acuerdos con empresas internacionales como Tissot, de más de una década les permite disponer de visibilidad en Televisión, gráfico de pantalla, llevar a sus invitados a las carreras y, además, realizar actividad comercial en la zona de público promocionando y vendiendo sus productos.

Corporate Hospitality: Con la marca Vip Village se ofrece hospitalidad corporativa de alto nivel en todos los Grandes Premios siendo la forma mejor y más apasionante de poder presenciar un Gran Premio.

Licensing: Es el departamento encargado de comercializar la marca MotoGP en todas sus variedades tanto en producto específico como de marca en general. Disponemos de más de 65 licencias activas bien con el nombre del campeonato, el logo del campeonato, el nombre de cada Gran Premio, el trazado de los circuitos donde se corre, las imágenes de acción y el nombre de los equipos y pilotos en un contexto de colectividad. Actualmente contamos con más de 1.500 referencias de productos MotoGP con un listado muy amplio de actuación: desde videojuegos para todo tipo de plataformas, la gama 'back to school' a 42 países con la oferta de mochilas, estuches, bolígrafos, carpetas, relojes (Tissot), gafas (Oakley), scooter (Yamaha), cascos (Nolan Xlite) y la ropa técnica que equipa cada temporada al grueso de los trabajadores de Dorna (Alpinestars).

Desde la parte de producción se encargan de la gestión de los soportes publicitarios desde puentes, vallas publicitarias en curvas y rectas, la decoración de los podios, el diseño de backdrops, los stands comerciales en las pobladas zona de público o en acciones tan míticas como el propio descorche de la botella de cava. También se procede al montaje del Vip Village coordinando a las distintas empresas suministradoras de carpas, electricidad, catering, la contratación del personal de servicio propio de Vip Village, la seguridad y la limpieza. En cada carrera se cuenta con una media de 1.000 invitados y unas 200 personas de servicio que coordina puntualmente el equipo de operaciones de Vip Village y, a su vez, también dan apoyo a otros servicios como los Pit-lane Walks o los Paddock Tours.

El **Departamento de Administración y Marketing** da servicio a las tres grandes áreas de explotación que hemos mencionado y explicado anteriormente Eventos, Televisión y Comercial. Dependiendo

directamente de la Dirección General, la función del departamento de marketing se basa, principalmente, en dos aspectos: por un lado el diseño y la imagen corporativa de la empresa y del Campeonato y, por otro, el análisis e investigación para la medición de parámetros con los que ir a comercializar los productos de las tres áreas. Así se miden las audiencias televisivas, se evalúa la medición de la presencia en pantalla de los patrocinadores durante un Gran Premio y dota de herramientas a los departamentos comerciales a través de catálogos y videos promocionales, encuestas o estudios de mercado. Administración por su lado se encarga de todos los aspectos financieros, contables, legales y de recursos humanos de las área de gestión.

Conclusión

Esta estructura operativa permite una inmersión global en todas las áreas del campeonato del mundo facilitando una óptima visión y un análisis del negocio a medio y largo plazo, con el objetivo de: (i) desarrollo del deporte y (ii) una gestión comercial eficiente del mismo.

Nuestra visión es seguir creciendo en el desarrollo de MotoGP incluyendo a todo el personal, clientes y proveedores esa idea de globalidad que nos permite continuar avanzando en momentos complicados como los actuales. Las empresas españolas deben focalizar y entender sus mercados, adaptarse a ellos buscando las mejores oportunidades. Dorna tiene esa filosofía: Trabajo en equipo con visión global.

130

Resumen

En la industria del deporte hay grandes posibilidades para iniciativas innovadoras. Es el caso de Dorna, una empresa con un modelo de negocio basado en hacer crecer el sector del deporte junto a una explotación comercial del mismo. Para ello, la estructura de la empresa para el caso específico de la competición MotoGP se divide en cuatro departamentos: la realización del evento en sí, la producción y comercialización de los derechos audiovisuales, la comercialización de patrocinios y finalmente, un área de apoyo y crecimiento. Un claro ejemplo de las oportunidades que el mundo del deporte ofrece, en el que es posible hacer negocio y crecer de forma sostenible y eficiente.

Résumé

Dans l'industrie du sport il y a un grand potentiel pour des initiatives innovantes. Dorna est le cas, une entreprise avec un modèle d'affaires basé sur la croissance du secteur du sport qui vient à se sommer à l'exploitation commerciale de celui-ci. Pour ce faire, la structure de l'entreprise pour le cas spécifique de l'activité MotoGP est divisé en quatre départements: la réalisation de l'événement lui-même, la production et la commercialisation des droits médiatiques, le marketing des parrainages et enfin, une zone de soutien à la croissance des affaires. Cela est un clair exemple des possibilités qui offre le monde du sport dans lequel il est possible le développement des affaires et la croissance économique durable.

Abstract

There is great possibilities for innovative initiatives in the sports industry. This is the case with Dorna, a company with a business model based on developing the sports industry as well as its commercial operation. For this, the company's structure for the specific case of the MotoGP competition is divided into four departments: execution of the event itself, production and commercialization of audiovisual rights, commercialization of sponsors and finally, an area for growth and support. This is a clear example of the opportunities the world of sports has to offer, where it is possible to do business as well as grow in a sustainable and efficient manner.

II. Deporte, innovación e infraestructuras

La innovación tecnológica en el deporte

*Luis A. PÉREZ CASTILLA/Jordi CUARTERO ESBRI/
Javier VILLANUEVA URGEL*

*Miembro del Comité Ejecutivo de Atos Iberia/CTO Olímpicos & Grandes Eventos
Atos/Gerente de Operaciones de Atos Iberia.*

135

La tecnología y la innovación constituyen medios indispensables para evolucionar cualquier industria. Todas las grandes, y no tan grandes, multinacionales de cualquier sector económico dedican una parte más o menos relevante de su cuenta de resultados a innovar en la forma de producir para conseguir mejorar su eficiencia y competitividad. Esta estrategia de innovación puede aplicarse tanto a los procesos productivos como al diseño de nuevos productos y servicios.

La industria del deporte no queda al margen de este imperativo de la innovación, e incluso se ve afectada en mayor medida al contener una dimensión adicional: El espectáculo.

Las nuevas tecnologías y los sistemas conocidos como “*New Media*” proporcionan a la industria del deporte una dimensión extraordinaria, especialmente atractiva tanto desde el punto de vista técnico, como desde el punto de vista del espectáculo.

Además de los deportistas, cuyo papel es imprescindible para hacerlo posible, este es un sector que congrega a numerosos agentes que participan a través de la gestión de sistemas de diferente complejidad y generadores de riqueza. La industria audiovisual, los medios de comunicación, los operadores de los estadios, las empresas de tecnología, los operadores de comunicaciones, las compañías de “*gambling*”, están cada día mas presentes en el desarrollo de este sector.

En las próximas páginas vamos a tratar de desvelar algunas de las principales claves de los sistemas que hacen posible la realización de los grandes eventos deportivos y de las tecnologías empleadas en los eventos más complejos y de vanguardia.

Entre los principales sistemas y áreas de conocimiento que mencionamos anteriormente, en las que las nuevas tecnologías y la innovación están teniendo un papel primordial, podemos destacar la gestión global de eventos, la medición de resultados y pruebas, y la difusión de la información. Seguramente podríamos ampliar esta lista sin dificultad, pero hemos preferido centrarnos en los de mayor importancia o complejidad, mostrar sus aspectos claves, y también describir el importante papel que van a jugar en los próximos Juegos Olímpicos de Londres.

136

1.1 La tecnología aplicada a la gestión de eventos deportivos

La gestión de eventos deportivos puede variar sustancialmente en función de la dimensión y difusión del evento. Los elementos clave a los que hay que prestar atención son la información sobre los atletas, pruebas y resultados, que son a priori la esencia de la competición; pero también debemos dar especial importancia a la gestión de la seguridad y control acceso, acreditaciones, alojamiento y transporte de atletas y otros participantes, venta de entradas, y la provisión de información a los medios de comunicación internacionales, incluyendo especialmente las televisiones.

Más en detalle, los factores relevantes a la hora de definir la complejidad de un evento deportivo desde el punto de vista de la tecnología son:

- Número de deportes y de participantes, pudiendo ir desde eventos de un solo deporte a eventos con 36 disciplinas deportivas, como los Juegos Olímpicos de verano
- Numero de sedes, generalmente ligadas al número de deportes (eventos multi-deporte) o circuitos (equipos participantes en una liga). Las sedes pueden encontrarse en una ciudad o en diferentes países (circuito mundial de automovilismo)

- Relevancia mediática o seguimiento popular, que influye directamente en las audiencias y por tanto en la cobertura mediática, y que vienen dictadas por la naturaleza del propio evento.

El evento deportivo de nivel global que presenta una mayor complejidad de gestión son sin duda los juegos olímpicos. Utilizaremos como referencia este evento para describir cuáles son las soluciones tecnológicas más habituales. Gestionar un evento de estas características sin un conjunto de sistemas tecnológicos de gran eficiencia y unos mecanismos de coordinación de primer nivel, sería imposible; a día de hoy podemos afirmar que el proyecto de gestión de las tecnologías de la información los JJ. OO. es de la máxima complejidad, tiene un principio y un final inamovible en el calendario, y además transcurre en un contexto de visibilidad global. Hoy en día, hacer realidad los JJ. OO. es posible gracias a la tecnología que subyace de fondo, de manera transparente.

A continuación describimos los sistemas de gestión de los servicios más críticos en un evento deportivo. Aunque algunos de ellos no son exclusivos de los eventos deportivos (por ejemplo las acreditaciones), es en éstos donde se dan los casos de uso más completos:

1.1.1. Inscripción deportiva y calificación de atletas (SEQ – Sports Entries and Qualification)

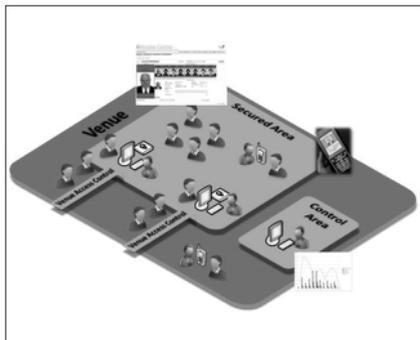
137

Este sistema permite identificar qué atletas o grupos (parejas, relevos o equipos) tienen derecho a inscribirse en un evento, al haber obtenido el criterio de calificación requerido. Se denomina “Inscripción deportiva” a la función que permite registrar a un atleta a en uno o más eventos. Se denomina “Calificación” a la función que permite registrar por cada disciplina, los criterios de calificación y el estatus de calificación por delegaciones y atletas teniendo en cuenta las cuotas definidas.

1.1.2. Sistema de Acreditaciones (ACR – Accreditation)

Gestiona el registro de los datos personales de cada participante en el evento (atletas, media, organizadores, etcétera), la asignación de privilegios de acceso y la provisión de pases de acreditaciones claros y visibles. Estos pases pueden ser basados en papel, aunque cada día más se utilizan dispositivos ligados a tecnologías más avanzadas, como por ejemplo el “*green badge*”, o pase verde, que se basa en dispositivos móviles inteligentes.

La entrega de formularios de acreditación a través de Internet utilizando soluciones de Acreditación Electrónica permite a una organización externa al comité organizador registrar participantes a través de Internet.



El sistema de Acreditaciones es crucial para la seguridad y la ejecución sin altercados de un gran evento. Es la columna vertebral de la seguridad, ya que permite controlar el acceso al evento. Es también la primera línea de defensa de los propietarios de derechos de acceso para restringir o controlar el acceso de los que no poseen estos derechos.

1.1.3. Gestión del personal (WFM - Workforce Management)

Todo el personal que trabaja o colabora en el evento debe estar registrado, y el sistema debe ser completo para ofrecer información sobre las necesidades de todos ellos. Este personal incluye voluntarios, y personal asalariado o subcontratado que tendrá un papel durante el evento. La gestión de personal engloba generalmente los siguientes módulos:

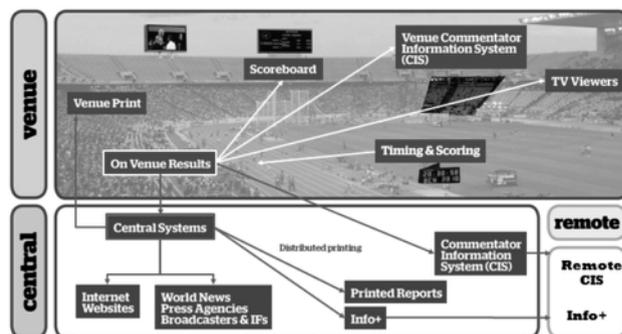
- **Sistema de Información de Personal:** Asignación de la persona más adecuada a cada posición, teniendo en cuenta las necesidades globales de las áreas funcionales, restricciones en la disponibilidad, habilidades y preferencias de cada persona.
- **Gestión del calendario de turnos de trabajo:** Ayuda a la organización a introducir y actualizar toda la información referente al calendario de turnos y a la asignación del personal a esos turnos para los puestos de trabajo que tienen que cubrir durante el evento.
- **Registro de voluntarios involucrados en el evento,** generalmente a través de Internet. Estos sistemas pueden llevar asociados también todos los procesos de gestión de comunicación con los voluntarios, formaciones, etcétera.
- **Gestión de uniformes** proporciona la manera de identificar al personal que requiere uniforme y facilita la asignación del uniforme adecuado de acuerdo con el papel que desempeña en el evento. Gestiona la parte de logística relacionada con encargar y recibir uniformes. Ayuda en la distribución de uniformes indicando qué piezas requiere cada persona, y hace seguimiento en detalle de qué se ha entregado a quién.

1.1.4. Otros sistemas de gestión relevantes:

- **Asistencias Médicas** da soporte al departamento médico que se encarga no solo de proveer asistencia médica a los atletas y otros participantes en el evento, sino también de proveer datos de las asistencias médicas realizadas a diferentes organizaciones.

- **Llegadas y salidas** se utiliza para recoger la información relativa a las llegadas y salidas de todos los participantes. Esta información resulta crucial para planificar la logística de otros servicios como transportes, seguridad, catering, etcétera.
- **Transporte** ayuda al departamento de transportes a gestionar la provisión de servicios de transporte durante el evento (autobuses, coches privados, etcétera). En general se proveen estos servicios a los miembros de la familia del evento y también a los voluntarios, en algunos casos puede incluir a los espectadores (por ejemplo en eventos en lugares remotos como estaciones de esquí).
- **Acomodación** gestiona el inventario de habitaciones y facilita las listas actualizadas de asignación de habitaciones que facilitarán la coordinación con las agencias de viaje, hoteles y otros proveedores.
- **Protocolo** gestiona la comunicación con los participantes VIP en un evento, y confecciona una agenda con actividades durante su estancia, asegurándose de hacer todos los preparativos necesarios para que los VIP reciban el nivel de servicio adecuando durante estas actividades.
- **Rate Card** provee los medios necesarios para crear y publicar un catálogo de servicios a participantes, recoger y procesar las peticiones del catálogo y dar soporte a través de la aplicación de gestión de materiales a la logística de ordenar el material, recibirlo y hacer su seguimiento. Normalmente el programa de Rate Card está dirigido a TV, periodistas, delegaciones y sponsors, y les permite alquilar productos y servicios para realizar sus funciones durante el evento. Este sistema facilita la monetización de los servicios provistos por los organizadores de eventos deportivos.
- **Gestión de materiales y logística** se usa para planificar y gestionar todo el equipamiento necesario para llevar a cabo un evento deportivo. Es de particular relevancia para sedes donde se despliegan infraestructuras temporales.

Information Diffusion System (IDS)



1.2 La tecnología aplicada a la medición de resultados de las pruebas deportivas

Toda competición requiere un sistema de resultados (tiempo y cronometraje) para poder recoger las marcas que registran los atletas y establecer de forma inequívoca la clasificación final.

En general, este tipo de sistemas se basan en el funcionamiento de una serie de elementos hardware que recogen información del entorno (pulsadores, relojes, radares, medidores de velocidad y dirección del viento, etcétera) y la facilitan a las aplicaciones que generan datos en tiempo real y los distribuyen al resto de sistemas.

La información recogida a través de esos dispositivos se centraliza y se distribuye a través de la consola deportiva, donde se procesan los inputs y se distribuyen en tiempo real a los diferentes clientes: Organización, jueces, árbitros, técnicos, deportistas, medios de comunicación, Internet y público en general.

Este sistema debe contar con múltiples salidas a video marcadores, pantallas de plasma / LED, marcadores alfanuméricos, conexión con TV a través de generadores de caracteres, sistemas de sonido, iluminación, información a comentaristas y publicación en Internet. Incluso deberá permitir lanzar gráficos 3D con salida HD que, al ser vectorial, se adaptan a todo tipo y tamaño de pantallas.

140

Tomamos como ejemplo el atletismo por ser el deporte en el que mejor puede comprobarse cuáles son los sistemas de medición de tiempo y cronometraje que se pueden emplear durante una competición y cuál es su funcionamiento durante la misma.

El Sistema de Resultados asegura que los resultados totales de cada prueba son introducidos en el sistema informático en cada lugar de la prueba de campo. Los resultados de la pista son introducidos bajo la dirección del Jefe de Foto-finish.

Para organizar la competición atlética correctamente, toda esta información, proporcionada por el árbitro, el Cronometrador Jefe o el Jefe de Foto-finish, es recogida en el Sistema de Resultados y fluye en tiempo real y primeramente hacia el locutor y el director de la competición, y después a los medios y el resto de clientes, marcadores, TV, INFO e impresos.

Cuando la pistola de salida es disparada por el juez y la carrera comienza, en ese momento exacto el reloj comienza la cuenta y el tiempo de ejecución se visualiza en el marcador público y en el tablero de visualización de la pista como referencia para el público.

En la TV, el gráfico del tiempo de ejecución se visualiza tan pronto como la carrera comienza, manteniéndose hasta el tiempo final.

Al comienzo, cada sensor de los tacos de salida detecta el instante en que el atleta deja los tacos, y también cuando se producen salidas nulas. Esa información va al temporizador, donde es utilizado para computar tiempos de reacción.

El tiempo parcial se registra cuando los atletas pasan a través de un dispositivo con un rayo de luz para fotos. Esta acción registra el tiempo del primer atleta y es visualizado tanto en el marcador como en la TV, en tiempo real. Estos datos se almacenan en el Sistema OVR (Resultados del Recinto) y se incluyen en el listado de resultados.

En las pruebas en carretera, se registra y almacena el tiempo parcial o intermedio para cada atleta.

Medir la velocidad del viento solo es necesario en determinadas pruebas. Los periodos en los cuales se necesita medir la velocidad del viento desde el flash de la Pistola del Juez de Salida o Aparato de Salida Aprobado, son los siguientes:

- 100 m: 10 segundos
- 100 m y 110 m vallas: 13 segundos

El indicador de viento se puede iniciar y parar automáticamente y/o remotamente, y esta información se visualiza en el Tablero de Visualización de Información de Viento y la TV, en tiempo real; también es enviada al Sistema OVR.

141

La llegada de una carrera está marcada con una línea blanca de cinco cm. de ancho. Cuando el primer atleta cruza esta línea, el dispositivo con un rayo de luz para fotos de la llegada registra este tiempo, y lo muestra en el Tablero de Visualización de Pista, mientras que la TV muestra el tiempo del ganador.

Los tiempos se leen y registran desde la imagen de Foto-finish como sigue:

- Para todas las carreras superiores a, e incluyendo los 10.000 m, el tiempo se lee y registra en una centésima de un segundo.
- Para todas las carreras en la pista más largas de 10.000 m, el tiempo se lee como una centésima de un segundo y se registra como una décima de un segundo. Todos los tiempos leídos que no terminen en cero se registran y se convierten a la décima siguiente más larga de un segundo, p. ej. para 20.000 m: 59:26:32 se registra como 59:26:4.
- Para todas las carreras realizadas en parte o enteramente fuera del estadio, el tiempo se lee como centésimas de un segundo y se

registra para el segundo entero. Todos los tiempos leídos que no terminen en dos ceros se registran y se convierten al siguiente segundo más alto, p. ej. para el maratón, 2:09:44.32 se registra como 2:09:45.

1.2.1. Sistema de pistola de salida

Asociado a la pistola de salida existe un sensor de salida, que detecta los disparos, de forma que la temporización empieza automáticamente.

El sistema de salida incorpora un sistema de detección de salida nula. En una carrera de hasta 400m este sistema puede detectar con precisión una salida nula y automáticamente notificar a todos los implicados. Los sensores incorporados en los tacos de salida controlan la presión que el atleta realiza sobre las plataformas de los pies. El movimiento repentino que el atleta realiza cuando deja los tacos provoca un abrupto cambio en la presión de las plataformas. La temporización del cambio de presión es comparada con la temporización de la señal de salida con una precisión de 1 milésima de un segundo. La opinión general es que se reacciona a un sonido en al menos una décima de un segundo, por lo que una reacción (cambio de presión) que se dé o bien antes del estallido de la pistola de salida o bien menor de una décima de segundo después, es considerado como salida nula. Cuando se detecta una salida nula, se genera un segundo sonido de pistola, en menos de un segundo, para informar a los atletas, al juez de salida y a los espectadores.

En las pruebas en pista cierto número de atletas puede cruzar la línea de llegada casi al mismo tiempo. El sistema de foto-finish digital captura una imagen muy delgada de la línea de llegada. Cada imagen es capturada a través de una hendidura de solo 0,02 partes de milímetro de ancha, y hasta 2.000 de esas imágenes se pueden registrar por segundo. Cada imagen se asocia a un tiempo específico, por lo que cuando estos pedacitos de la acción se alinean cada uno con el siguiente, revelan el instante preciso en que cada atleta ha cruzado la línea. El montaje de imágenes es instantáneamente transmitido al visualizador del estadio y mostrado en la TV como la imagen de foto-finish.

1.2.2. Sistema de indicador de viento

Antes de que un resultado en las pruebas de pista sea oficialmente reconocido, se conocen algunas condiciones del viento. Los anemómetros para las pruebas de pista están colocados en paralelo a la pista de carreras. El sistema de indicador de viento procesa instantáneamente los datos recogidos por sus sensores (detecta el movimiento del viento en

todas las direcciones), computa los datos para la dirección del "viento siguiente" y muestra esta cifra en metros por segundo en el tablero de visualización de información de viento.

La entrada de datos forma parte del sistema OVR (On Venue Results) y se compone de un PC con software especializado.

Para las pruebas de salto de longitud, de altura, triple salto, salto con pértiga, lanzamiento de peso, disco jabalina y lanzamiento de martillo, las mediciones se realizan con un sistema que utiliza rayos infrarrojos. En el lugar de aterrizaje del atleta (o del objeto lanzado por el atleta), los oficiales colocan un marcador con forma de prisma. Un dispositivo EDM en la línea de fondo de la prueba hace rebotar un rayo infrarrojo en el prisma. En base a los datos incluidos del tiempo que ha tardado el rayo en volver, la distancia se mide rápidamente y con precisión. Cuando el dispositivo EDM apunta al prisma, el foco se ajusta automáticamente, reduciendo en gran medida el tiempo requerido para la medición. Después de una confirmación oficial, las cifras se muestran inmediatamente en el tablero de pruebas de campo.

1.2.3. Dispositivos de temporización

- Temporizador de pista

Este dispositivo, situado en la habitación de foto-finish, centraliza todos los datos de la pista (tiempo de reacción, tiempo de ejecución, tiempo parcial, medida de viento y tiempo final). El dispositivo de temporizador de pista está conectado al marcador público, el sistema de gráficos de TV (para enviar el tiempo de ejecución directamente) y al sistema de foto-finish.

- Señal de salida

La señal de salida, una pistola disparada desde la línea de salida, es detectada por el sensor de salida que está conectado al temporizador de pista, en la habitación de foto-finish. Tan pronto como el temporizador jefe da la salida y la carrera empieza, el tiempo de ejecución es enviado al temporizador de pista, enviando éste los datos al marcador público y también introduciéndose como gráfico de TV que será visualizado en directo por la TV.

- Tacos de salida

Al comienzo, cada sensor de los tacos de salida detecta el instante en que el atleta deja los tacos. Esa información va al temporizador de pista, donde es utilizado para computar tiempos de reacción.

- Indicador de viento

El indicador de viento, colocado en el campo de juego, detecta la velocidad del viento y envía la información al temporizador de pista, mostrando esta velocidad en el tablero de visualización de información de viento.

- Tiempo parcial

Dependiendo de la distancia de la carrera, el punto de salida y los tiempos parciales se calculan desde diferentes posiciones en la pista. Cuando un atleta interrumpe el haz, se envía una señal al temporizador de pista que, a su vez, envía el tiempo al marcador público y a los gráficos de la TV. Los tiempos parciales se reflejan en los impresos de resultados. El tiempo del ganador y un posible nuevo récord se calculan desde el dispositivo de rayo de luz para fotos de la línea de llegada.

- Sistema de foto-finish digital

A ambos lados de las líneas de llegada hay dos cámaras de foto-finish. Las lentes de la cámara se pueden controlar y gestionar remotamente desde el sistema de foto-finish.

El sistema de foto-finish digital recoge la información desde la señal de salida, el temporizador de pista, los tacos de salida, los tiempos parciales y ambas cámaras y, una vez procesada, envía todos los datos al ordenador de entrada de datos, también en la habitación de foto-finish. Esta información se muestra automáticamente en el marcador público y los gráficos de TV y se distribuye a todos los clientes/receptores.

La foto-finish digital puede también imprimir localmente los resultados para el juez jefe de foto-finish, enviando la imagen de foto-finish desde la carrera a los gráficos de TV.

144

1.3 Difusión de información de eventos deportivos

Vancouver 2010 fue un momento decisivo en la radiodifusión de los Juegos Olímpicos, siendo los primeros Juegos desarrollados con las nuevas plataformas de comunicación (*new media*) ya funcionando. El contenido proporcionado por los más de 100 websites oficiales estuvo disponible para 1,3 billones de personas (19,4 % de la población mundial), y estamos hablando de un evento, los Juegos de invierno, que acogieron a 2.631 atletas, frente a los 10.500 esperados para Londres 2012.

En el año 2014, más del 80 % del tráfico de datos será video, y *new media* se convertirá en la mayor fuente de ingresos para las telecomunicaciones y los medios de comunicación.

Estos datos, reflejan la dimensión global y la capacidad de movilización de masas (*mass media*) del deporte, y que le sitúan como una piedra angular en el desarrollo de nuevas tecnologías en el ámbito de los medios de comunicación.

Aparte de las transmisiones televisivas, cada día más fundamentadas y soportadas por tecnologías de la información, las soluciones tecnológicas para la difusión de la información generada en un evento deportivo son de diversa índole. Las más genéricas y tradicionales son las siguientes:

– **Transmisión de video vía Internet o “video streaming”.** Las tecnologías de la información se están convirtiendo en un canal alternativo a la televisión tradicional. Siguiendo con el ejemplo de los Juegos de Invierno en Vancouver, de las más de 272 millones de visitas que visualizaron contenido *on-line*, 125 fueron contenido *videostreaming*, siendo en total 38 millones de horas de video *on-line* las que se consumieron durante el desarrollo de los Juegos. La Copa América de fútbol 2011 fue transmitida en directo a través de Google a más de 50 países donde no había cobertura televisiva, como único canal de video difusión del evento.

Por otro lado, nuevos estándares de televisión interactiva o conectada a Internet están emergiendo muy rápidamente y se espera que más del 20 % de los televisores de todo el mundo estén conectados a Internet en 2016.

La convergencia de tecnologías de transmisión de video entre los mecanismos tradicionales de televisión y la transmisión por Internet será un hecho en muy breve tiempo.

– **Data Feeds.** Distribución de información en forma de mensajes de datos – principalmente de los resultados - para alimentar de manera consistente y homogénea aplicaciones cliente, tales como los Websites públicos. Las agencias de prensa son clientes habituales de estos canales de datos y los redistribuyen a su vez sus clientes, los medios de comunicación. Existen varios estándares de mensajería, a los que se subscriben los diferentes proveedores de resultados y agencias de prensa.

– **Websites e intranets.** Prácticamente no existe evento en el que no se publique la información en forma de Web. La provisión de información de resultados en éstos websites generalmente requiere consolidación con otro tipo de datos (biografías de los atletas, noticias generadas durante el evento, calendario de competición y actividades, etcétera). Para ello es necesario el uso de sistemas de Gestión

de Contenidos (Content Management Systems – CMS). En algunos eventos, se proveen soluciones del tipo Intranet o Extranet para la difusión de información de primera mano o privilegiada de uso exclusivo para prensa i/o participantes en el evento.

Los principales agentes intervinientes en la distribución y emisión de contenidos se están reinventando para mantener su posición en el negocio tradicional y obtener ventajas competitivas en el nuevo ecosistema que la tecnología está generando en torno a la radiodifusión; en concreto, empiezan a moverse en un espacio digital en el que hasta ahora no habían entrado.

Hay un indicador clave que da una idea incuestionable de lo que el deporte representa para los medios de comunicación: Las ceremonias olímpicas mantienen hoy por hoy el récord de audiencias en televisión. Por otro lado, eventos como partidos de fútbol o el automovilismo de élite aparecen constantemente en el top de las audiencias semanales en muchos países de los cinco continentes.

La evolución tecnológica hace que el espectador pase a tener el papel de actor de lo que sucede en la competición (consumer-driven environment), el “directo” ya no es suficiente, ahora debe ser un “directo-interactivo”.

146

La facilidad de acceso a la tecnología ha modificado la forma en la que los usuarios acceden a los contenidos *media*, incluso facilita la captura y difusión de los contenidos autogenerados. Es el concepto denominado ***New Media***.

Los principales retos relacionados con la personalización y difusión de contenidos a los que los medios de comunicación se enfrentan son:

- **Más información, con diversidad de fuentes.** Los contenidos generados por los usuarios, las redes sociales, sensores e información sensible al contexto, agregan valor a los contenidos editados. Esta tendencia va a aumentar a medida que las redes sociales se conviertan en medios todavía más utilizados con la aparición de nuevas redes sociales. La información procedente de las redes sociales será más rica y será automáticamente explotada.

- **Contenidos multimedia como elemento básico para la comunicación.** Los consumidores anteponen la rapidez de la información frente a un análisis profundo. Con tiempos de atención cortos, el video proporciona una impresión más rápida que la escucha y más completa que la lectura. Enlazar el contenido en formato video con otras fuentes de información como metadatos estructurados (por ejemplo, resultados), contenidos generados por el usuario

(por ejemplo, análisis de opiniones en las redes sociales) y reconocimiento de imagen y sonido, enriquecerán la experiencia del usuario.

• **Visión personalizada y proactiva de eventos:** Los espectadores tienen sus propias preferencias, y la “inteligencia” de las presentaciones multimedia permiten “memorizar” estas preferencias y presentar automáticamente la información más relevante para el usuario, por ejemplo, la recomendación automática de seguimiento de un evento en directo en el que participa un atleta de su interés es probablemente una buena aplicación.

– **Acceso permanente y ubicuo a la información:** Los consumidores esperan un acceso inmediato y fácil a la información, en cualquier momento y en cualquier lugar. Los usuarios dispondrán de acceso a su “escritorio virtual personalizado” en todos sus dispositivos, smartphones, televisiones conectadas, hologramas,... y dispondrán de accesos a través de vistas totalmente personalizadas, como son los *mashups* (*aplicaciones web híbridas que combinan información y presentación procedente de diversas fuentes para crear nuevos servicios*) o el concepto de “3 screens and a cloud” (Acceso a una visión personalizada de nuestros eventos favoritos a través indistintamente de nuestro dispositivo móvil, de nuestro ordenador personal o de nuestro televisor.

147

• **Modelos de negocio basados en el nuevo Internet:** En línea con la personalización del acceso a los contenidos, los consumidores se familiarizarán con soluciones basadas en sistemas de pago por visionado (*pay per view*), por ejemplo micropagos, como alternativa a servicios tipo Premium. La publicidad será aún más personalizada, aprovechando los contenidos enriquecidos; por ejemplo, la activación de anuncios basada en las acciones del usuario en las redes sociales.

1.4 El caso concreto de los juegos olímpicos

Los Juegos de Londres 2012, que han sido calificados como los Juegos más conectados de la historia, ponen de manifiesto la envergadura de la gestión de un evento de estas características y la significativa carga tecnológica asociada:

• Sedes Olímpicas:

▫ El volumen de los JJ. OO. equivale a 46 campeonatos del mundo al mismo tiempo.

▫ Se desarrollarán, en 19 días, 300 eventos de medalla correspondientes a 36 disciplinas deportivas, en 35 sedes de competición.

- En conjunto, se gestionarán 35 sedes para la competición, villa olímpica, centro de televisión y prensa, hoteles, centros de transporte, centros de acreditaciones, etcétera...

La gestión de la tecnología de cada sede soporta actividades e instalación de la infraestructura de cableado (instalación de circuitos cerrados de televisión, videoconferencia, gestión de las instalaciones, integración con terceros, arquitectura de los centros de datos), configuración de red, interconexiones con telcos, sistemas de vigilancia y mantenimiento.

- Atletas:

- Serán 10.500 atletas olímpicos los que participen en los Juegos de Londres 2012, y los sistemas de información gestionarán desde su biografía completa como servicio de ayuda a los comentaristas, hasta sus acreditaciones para facilitar el transporte en la Villa Olímpica. Para los Juegos Paralímpicos, que se celebrarán seguidamente serán 4.200 los atletas inscritos.

- Venta de entradas (*ticketing*):

- Se emitirán 10,8 millones de entradas (contando juegos olímpicos y paralímpicos).

- Medios de comunicación:

- 27.500 profesionales de la información estarán acreditados para los juegos olímpicos y 6.500 para los paralímpicos.

- Transporte:

- Se gestionará transporte para más de 800.000 espectadores.

- Personal:

- Se gestionarán 11.000 trabajadores.

A todo ello, se añade que solo hay una oportunidad para que todo funcione correctamente, por lo que las soluciones deben ser robustas, las tecnologías maduras y ampliamente probadas sobre el terreno (más de 200.000 horas de pruebas). Los servicios y sistemas están diseñados para satisfacer las necesidades con una disponibilidad del hasta el 99,99 %.

Toda esta organización no podría soportarse sin un complejo ecosistema de aplicaciones y servicios altamente conectados y con unos niveles de eficiencia altos.

El núcleo fundamental del sistema reside en los sistemas de gestión del evento, y en los sistemas de resultados y distribución de la información:

• **Info Diffusion Systems:** Estos sistemas reciben la información de las sedes olímpicas y proporcionan información a los comentaristas, al tiempo que envía la información al sistema central para su procesamiento. El sistema central publica los resultados para uso de agencias de prensa, federaciones internacionales, website de los Juegos, y otros medios.

El sistema de difusión de información de los juegos olímpicos es un conjunto de sistemas que proporciona en tiempo real los resultados a los medios y a la familia olímpica. Incluye:

- **On Venue Results Systems (Sistema de Resultados en Sede)** que captura la información de los eventos y la distribuye de forma local en cada sede a través de marcadores, videomarcadores y directamente a la señal televisiva a través de gráficos de Televisión.

- **El Commentator Information System (Sistema de información de comentaristas)** que proporciona al comentarista una información integral y personalizada sobre el deporte, el estatus de la competición, los resultados en directo con *ranking* y récords, clasificaciones y medallas para distintos deportes.

- **Info+** es una plataforma de distribución de contenidos generados durante el evento (resultados, medallero, noticias, fotos, etcétera.) que proporcionará información sobre el desarrollo de los Juegos a los la prensa, los atletas, jueces, árbitros y *sponsors*. Los usuarios pueden acceder desde sus dispositivos a través de Internet y asignar sus preferencias de países o deportes a los que quieran seguir.

- **El Olympic Data Feed (ODF)** es el canal de distribución de datos que provee información en un formato de mensajería estándar para que todos los medios de prensa, así como el Website oficial de London 2012 puedan utilizar la información generada en el evento. Este sistema se basa en un nuevo estándar de mensajería que estará por primera vez activo en los Juegos de Londres.

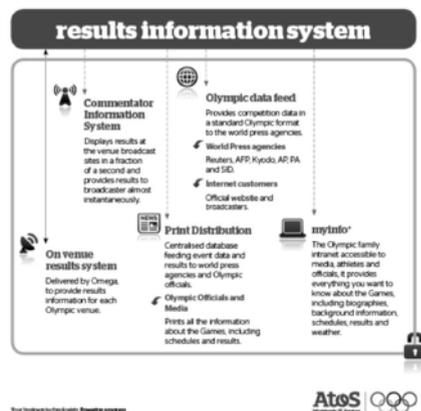


Gráfico 1. Sistemas de resultados y distribución de la información.

- **Games Management Systems:** Lo forman un conjunto de aplicaciones críticas para el desarrollo de los Juegos como es el sistema de acreditaciones que gestiona los pases para la familia olímpica, atletas, plantilla de trabajadores y medios para facilitar el control de acceso a áreas específicas de las sedes.

Los principales retos de este proyecto incluyen:

- **La gestión y procesamiento de resultados:** Supone la sustitución de diferentes fuentes de datos heterogéneas. ODF recoge, en tiempo real, información de diferentes fuentes de datos desde el campo de juego y genera mensajes XML de una manera consistente y homogénea para el consumo de aplicaciones cliente, como son las propias aplicaciones internas de los Olímpicos o *websites* públicos. Los mensajes incorporan por ejemplo, resultados “en vivo” para cada deporte y disciplina, la agenda de eventos o biografías de los atletas.

- **Presentación del contenido:** El mayor reto al que se enfrenta la arquitectura de ODF, es responder en tiempo real a las constantes actualizaciones de información, incluyendo estadísticas y editoriales de los 300 eventos y 10.500 atletas. Todo ello, con una presentación intuitiva, con interfaces muy amigables, fácilmente accesible y altamente organizada.

150

- **Multipataforma y multidispositivo:** La diversidad de dispositivos desde los que el usuario accede al contenido online ha experimentado un gran cambio en los últimos 4 años, desde los Juegos Olímpicos de Beijing; la mayor cantidad de peticiones de información del usuario se originarán desde dispositivos móviles, *tablets*, videoconsolas, televisiones conectadas a Internet, dispositivos habilitados para Internet, medios de comunicación sociales y otros medios de noticias.

Conclusiones

Como seguramente se habrá podido identificar de la lectura de los puntos anteriores, la complejidad de la gestión de los sistemas de información de los grandes eventos deportivos es extraordinaria. La posición privilegiada de Atos como socio tecnológico del Comité Olímpico Internacional desde los Juegos de Salt Lake de 2002, pero con una participación directa en la gestión tecnológica desde los JJ. OO. de Barcelona 1992, nos da una perspectiva única del problema y nos ha ayudado a escribir las reflexiones anteriores.

La tecnología es parte primordial en el éxito del mayor evento internacional, los JJ. OO., pero, la tecnología no serviría de nada si no fuese

ideada, gestionada y desplegada por equipos de personas motivados por el mismo objetivo, alcanzar la excelencia. Desde aquí nuestra gratitud al numeroso equipo de profesionales que están trabajando para que los próximos JJ. OO. de Londres 2012, Sochi 2014 y Rio 2016 sean cada vez mejores, más conectados y más innovadores.

Resumen

El deporte y su entorno no es ajeno al desarrollo tecnológico que se está viviendo globalmente en las últimas décadas. Áreas como la gestión global de eventos incluyendo la inscripción y acreditación, voluntariado, etc., la medición de resultados y pruebas, y la difusión de la información son algunas en las que la tecnología que se han extendido con gran amplitud. Casos como los futuros Juegos Olímpicos de Londres contarán con sistemas de información y gestión con uso intensivo de las nuevas tecnologías, y se convierten en parte primordial para el éxito global del evento. Pero igualmente importante resultan los equipos que idean, gestionan y despliegan dicha tecnología, motivados por alcanzar un objetivo común, que no puede ser otro que la excelencia.

Résumé

Le sport et son environnement ne sont pas étrangers au développement technologique qui est connu au niveau mondial dans les dernières décennies. Des domaines tels que la gestion globale des événements, y compris l'enregistrement et l'accréditation, le bénévolat, etc. l'évaluation du rendement et des essais, et la diffusion de l'information, ce sont quelques-uns dans lesquels la technologie s'est répandue très largement. Des cas comme les Jeux Olympiques de Londres à venir les systèmes d'information et de gestion avec l'utilisation intensive des nouvelles technologies deviendront une partie centrale à la réussite globale de l'événement. Mais tout aussi important sont les organisations qui élaborent, gèrent et de déploient la technologie, qui sont motivés par un objectif commun, qui ne peut être d'autre que l'excellence.

Abstract

Sports and its surroundings is no alien to the technological development that has been taking place globally in the last decades. Areas such as global management of events, including registrations and credentials, voluntary work, etc..., the measuring of results and tests and the diffusion of information, are some of the areas where technology has extended to considerably. Cases such as the Olympics in London will count on information and management systems with an extreme use of the new technologies, turning them into a prime element of the event's global success. Just as important though, are the teams that invent, manage and display said technology, motivated to reach a common objective, excellence.

Perspectivas del I+D+i del deporte en España

Javier SAMPEDRO MOLINUEVO/Amelia FERRO SÁNCHEZ
Profesor Titular de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte y Decano de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte –INEF (UPM)/Profesora de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte –INEF (UPM) y Gestora de Proyectos de Investigación de Ciencias del Deporte del Plan Nacional I+D+i 2008-2011.

153

1. Introducción

Las ciencias del deporte se hallan desde el año 2009 dentro del Plan Nacional I+D+i del Ministerio de Ciencia e Innovación español. Una breve revisión histórica nos permitirá valorar el largo camino recorrido hasta conseguir estar casi al mismo nivel que el resto de las ciencias.

Durante una larga década, las ciencias del deporte no fueron incluidas en su globalidad en los Programas Nacionales de Investigación Fundamental. El I Plan Nacional I+D (1988-1991) se creó con diecinueve programas nacionales. Uno de ellos fue el Programa Nacional de Investigaciones sobre el Deporte dentro del Área de Calidad de Vida y Recursos Naturales. El II Plan Nacional (1992-1995) incluyó el subprograma Deporte, junto a los de Salud y Farmacia dentro del Programa

Nacional de Salud y Farmacia. Desde que concluyó el II Plan Nacional I+D, hasta el año 2005, la investigación relativa a nuestra ciencia estuvo al margen de los planes nacionales (a excepción de un programa PROFIT creado en el año 2000). En las escasas convocatorias de los planes a los que se tuvo acceso, se argumentó, entre otros aspectos, que las líneas presentadas tenían limitada repercusión práctica y eran escasos los grupos de científicos y los proyectos de investigación de calidad presentados. Esto supuso un grave retroceso en la investigación en las ciencias del deporte que vio drásticamente reducido el apoyo financiero a las actividades de sus investigadores y limitado el avance del conocimiento en unos momentos en que se necesitaba un fuerte respaldo. Nuestro colectivo conoce bien los factores causantes de aquella exclusión, como el hecho que nuestra ciencia fuera emergente; eran escasos los grupos estables de investigación así como los recursos materiales disponibles (laboratorios) o que la mayor parte de las instituciones se hallaban en un periodo de integración definitiva, de los estudios y de los centros, en las universidades españolas.

154 No obstante, diferentes sectores se movilizaron en su empeño de potenciar una política científica de apoyo a las ciencias del deporte y, desde 1995, se trabajó a conciencia en la elaboración del *Libro blanco de I+D en el deporte* que finalmente se publicó en 1998 (Figura 1). En dicho libro todos los sectores implicados en la I+D: profesionales de todos los ámbitos de la actividad física y del deporte, empresas de I+D y gestores del deporte tuvieron ocasión, abiertamente, de manifestar las carencias presentes en el sistema científico español en lo relativo a las líneas de investigación existentes, a las necesidades de apoyo a la investigación y a plantear las posibles soluciones. Este libro contenía sólidos argumentos que parecían suficientes para reclamar ante el Ministerio, encargado del fomento de la investigación, una política de apoyo a las ciencias del deporte desde los programas nacionales porque, entre otros aspectos. El modelo propuesto era globalizador y representaba todas las líneas y a todos los colectivos o agentes del sistema ciencia-tecnología-empresa, objetivo fundamental de las políticas científicas. Esta relación aseguraba la aplicabilidad de la investigación, anteriormente criticada y el refuerzo de los grupos de investigación mediante la estrategia de acciones coordinadas donde se compartiesen recursos materiales y humanos. Sin embargo, de todas aquellas propuestas, solo se logró consolidar un programa de investigación de transferencia de tecnología a empresas de I+D (programas PROFIT). El resto de las iniciativas no fueron puestas en marcha, fundamentalmente, por problemas presupuestarios, aunque también coexistieron otros motivos.

En el año 2004, el Consejo Superior de Deportes (CDS) por iniciativa de su secretario de Estado, tras el análisis y valoración de las propuestas del *Libro blanco de la I+D en el deporte* (1998) y otras más actuales, decide reactivar la convocatoria ante el Ministerio, planteando, no sin dificultades, una acción estratégica sobre deporte y actividad física (2005-2008) dentro del V Plan Nacional de I+D+i (2004-2007). Dicha iniciativa tuvo como objetivo “el fomento de las actividades de investigación y desarrollo dirigidas a crear conocimiento científico y lograr avances técnicos y tecnológicos que contribuyan a generar y mejorar los productos y servicios que permitan una mejora de la calidad de vida de las personas”.

Posteriormente, en el marco del VI Plan Nacional (2008-2011) el Instituto de Salud Carlos III recoge, dentro de su Acción Estratégica de Salud, un subprograma de salud, deporte y actividad física (2008-2011) que continúa las líneas temáticas apoyadas en las anteriores convocatorias. Los éxitos de dichas acciones estratégicas, en lo referente a número de proyectos presentados, a la calidad de los trabajos científicos desarrollados y a la relevancia de los grupos de investigación, hizo que, con el fuerte respaldo de la Sección de Ciencias Sociales y Humanidades, de la Subdirección General de Proyectos de Investigación del Ministerio de Ciencia e Innovación, se produjese de nuevo la entrada de las ciencias del deporte en el VI Plan Nacional I+D+i 2008-2011. Con ello, las acciones estratégicas, habían cumplido su objetivo y, por tanto, ya no volverían a convocarse.



Figura 1. *Libro blanco de la I+D en el deporte* (1998). Estructura básica del modelo de trabajo propuesto

2. El deporte, la investigación y la ciencia

El mundo ha incorporado la práctica de la actividad física y el deporte como uno de sus hábitos importantes, considerándose como signos de calidad de vida, de modernidad y de sociedad tolerante. Casi todos los ciudadanos han realizado práctica deportiva y la actividad física constituye hoy una materia que es impartida en distintos niveles educativos y la formación de sus especialistas ha sido incorporada al sistema universitario, con el grado, el máster y el doctorado.

La Liga Nacional de Fútbol Americano (NFL: National Football League), la NBA, la FIFA y UEFA, etc., son organizaciones que tienen en común la preocupación por el desarrollo del conocimiento de sus respectivos deportes. Los diferentes países en sus políticas deportivas emplean tanto esfuerzo como recursos económicos en conocer los secretos que cada especialidad deportiva. Quizá es una forma de responder a las preguntas de, para que y por qué, investigamos el deporte. Estas reflexiones previas nos llevan a tener que desarrollar un análisis exhaustivo del conocimiento del deporte en su lógica interna y externa a todos los niveles para poder competir en el deporte con eficacia y garantía.

Debemos tener en cuenta además que, el saber científico altamente sofisticado, tiene una difusión muy restringida en los foros especializados (congreso, revistas científicas especializadas...), pues solo después de mucho tiempo y siempre con muchos filtros, este tipo de saber es divulgado entre la población y no de fácil y rápido acceso para el entrenador definido como artesanal. Podríamos decir que estos entrenadores suplen esta carencia de comprobación científica con la experiencia y la denominada “intuición de experto” o “saber implícito” condición quizá existente pero no muy probada científicamente.

156

A lo largo del tiempo en el ámbito cotidiano del deporte ha imperado el saber acumulado por la experiencia, pues lo importante siempre ha sido participar activamente en la práctica, de este modo se han ido formando los diferentes expertos (entrenadores/prácticos) en las muy diversas modalidades. Por tanto, el acontecer científico se ha ido incorporando posteriormente muy exiguamente, siempre en función de intereses particulares muy concretos, y dependientes de la aportación de diferentes ciencias

Podríamos deducir que de este interés científico por el deporte se derivan dos cuestiones: una, la dispersión terminológica y conceptual utilizada para aproximarse a su conocimiento científico, y dos, como se someten los estudios sobre el deporte a los métodos científicos que son utilizados por las ciencias que se interesan por su estudio (psicología, medicina, antropología, biología, biomecánica, economía, filosofía, fisiología, historia...) o verdaderamente existe una ciencia aplicada desde una perspectiva específica, que se encarga de estudiar la lógica interna del deporte, además de compartir ciencias de otros conocimiento que colaboran sin ningún tipo de sometimiento adicionando y acumulando saberes.

Como hemos ido viendo, se podría desarrollar la idea de que el deporte tiene su propia ciencia, porque tiene un objetivo formal de estudio, tiene un campo de aplicación y porque utilizan el método científico.

Se trata de consolidar y aumentar los conocimientos sobre las personas que realizan actividad física y deporte; plantear cuestiones que guíen la investigación científica, y aplicar métodos y técnicas para obtener resultados que intenten integrarse en modelos teóricos a partir de los cuales se explican conductas y replican hallazgos.

El deporte también tiene un campo de intervención y un ejercicio profesional cuyos ámbitos de actuación son de naturaleza muy diferente y multidisciplinar. Los profesionales de este área están desarrollando su actividad en ámbitos (colegios, clubes, asociaciones deportivas, federaciones, centros de recreación y rehabilitación, polideportivos, hospitales, etc.), con actividades diferentes, y tratando con aspectos relacionados con la salud, el ocio, la gestión, el rendimiento, la educación, etc. Desde esta perspectiva, estos profesionales necesitan trabajar en colaboración con otros profesionales que completen su actuación.

Sobre lo dicho anteriormente tenemos muchos ejemplos. Actualmente hay cada vez más experiencias de trabajar en los hospitales con las mujeres embarazadas y en colaboración y con la supervisión de los médicos realizando la prescripción del ejercicio con excelentes resultados. (Zakynthinaki, M., Sampetro, J., *et al.* 2010). De igual manera trabajamos con mujeres con cáncer de mama realizando ejercicio físico trabajando de forma transversal con los oncólogos, psicólogos y profesionales de la actividad física con grandes resultados. (Barakat, R. y Sampetro, J. 2011).

157

El deporte necesita de estas dos perspectivas, la científica y la profesional porque el desarrollo del marco conceptual supone la base teórica que permite afrontar los problemas surgidos en su ámbito, y de la aplicación práctica en contextos laborales que permite a su vez redefinir el marco teórico.

La posibilidad de utilizar la tecnología digital ha permitido dar un salto cualitativo de avance científico en la investigación para el deporte.

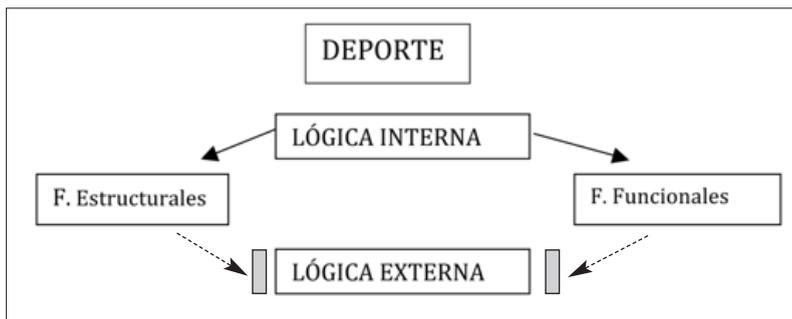


Figura 2. Resumen de factores que intervienen en la investigación deportiva.
Fuente: elaboración propia.

El juego como lógica interna es solo parte aunque la más preferente y esencial ya que, el rendimiento deportivo abarca una universalidad mayor compuesta por la lógica externa que es todo lo exterior que retroalimenta de forma indirecta al deporte.

La investigación actual en el ámbito del rendimiento del deporte, aun considerando los logros alcanzados en los últimos lustros (teoría del alcance intermedio), le queda un camino largo por recorrer, completar las suficientes incógnitas y variables independientes (aclarativas) que nos cierran el circuito con una teoría comprobada y definitiva para los deportes.

Nos interesa tanto el conocimiento de la estructura del juego como su función que se dan en él, sin olvidar la paternidad de todo ello que es el "jugador" verdadero artífice del juego deportivo. La fisiología, biomecánica, praxiología, matemáticas, estadística, bioingeniería, informática, genética, psicología, etc. son saberes de disciplinas que nos ayudan a dar luz y consecuentemente a mejorar el rendimiento del deporte tanto en el entrenamiento como en la competición, es claro que nos posicionamos en la utilización de una "interdisciplinariedad de la ciencia".

158

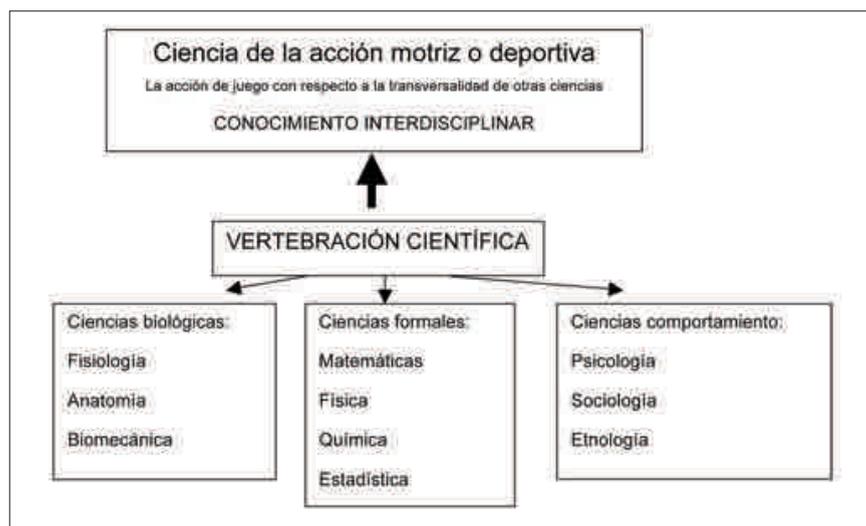


Figura 3. Interdisciplinariedad de la ciencia. Fuente: elaboración propia.

3. El diagnóstico entre el conocimiento teórico y el práctico del deporte

La problemática y distancia entre el conocimiento del investigador teórico y el práctico es cada vez menor en nuestro ámbito, constituyendo un hecho relevante y de necesario estudio en la investigación deportiva.

Más de una vez hemos oído el postulado de que el entrenador en activo no investiga por que no dispone de tiempo para ello debido a que está centrado y sumergido en el entrenamiento y la competición, y el investigador teórico de laboratorio se aleja demasiado de lo que es en sí la realidad del deporte. En este sentido quizá haya una contraposición de situaciones y de estatus que hay que salvar.

Parece cierto que también existe una diferencia de lenguaje y de hermenéutica deportiva, sobre todo con la teoría implícita de los entrenadores prácticos, dando por verificado muchas de las previsiones y concepciones personales.

Características del entrenador práctico:

- Proximidad al fenómeno-realidad.
- Seguimiento continuo de la información de proceso.
- Mayor intervención y posibilidades de ajuste de lo planificado.
- Despreocupación del análisis científico contribuyendo a la teoría implícita del conocimiento.

Características del entrenador o especialista teórico:

- Alejamiento de la realidad práctica.
- Objetivo orientado hacia el producto o resultado con menor preocupación del tratamiento del proceso.
- Utilización de los análisis científicos como prueba de su validez.

Objetivos y conclusiones derivados de la contraposición de ambos tipos de entrenadores:

- Entender que ambos tienen el mismo objeto de estudio con la empatía suficiente y el trabajar en conjunto les beneficia.
- Conocer la complejidad del problema entre ambas concepciones.
- Realizar proyectos comunes.
- Revisar la formación de los intervinientes.

Esto no quiere significar que el conocimiento experto de los entrenadores y la intuición que les avala por sus años de experiencia práctica sea inaceptado, tomándolo en la consideración y respeto que se merece. Justificar este conocimiento es difícil científicamente pero la realidad es que en muchas ocasiones “aciertan” si es que se puede decir así (también el pastor acierta en la predicción del tiempo, quizá por la cantidad de veces que ha observado las condiciones del paisaje).

Si por un lado, la cultura teórica del deporte se resiste al cambio, por otro, los avances científicos deben de ser expuestos terminológicamente comprensibles para ser adquiridos. A veces, la rigurosidad de la

investigación científica del deporte y la hermenéutica del deporte se instalan en una nube demasiado alejada del conocimiento corriente, en ocasiones tan mal interpretado como vulgar y muchas como intuitivas que, culturalmente no contribuye a su consumo por los integrantes de la comunidad deportiva. Es necesario que realicemos un esfuerzo para que la transmisión de conocimiento del deporte sea universal y comprensible para todos.

4. El Plan Nacional

El Plan Nacional es el mecanismo básico de programación con el que cuenta el sistema español de ciencia, tecnología y empresa para la consecución de los objetivos y prioridades de la política de investigación, desarrollo e innovación tecnológica de nuestro país a medio plazo.

Fue creado por la Ley de Fomento y Coordinación General de la Investigación Científica y Técnica (ley de la ciencia) en abril de 1986. El primer Plan Nacional de I+D cubrió un periodo comprendido entre 1988 y 1991. Desde entonces se han sucedido cinco planes más, estando en desarrollo el VI Plan del 2008-2011, prorrogado en el 2012.

160 Desde su creación, el Plan Nacional ha ido cambiando su estructura y organización para mejorar el sistema español de ciencia y tecnología. En el año 2007 se diseña la Estrategia Nacional de Ciencia y Tecnología (ENCYT) (2007-2015). La ENCYT se recoge en un documento que fue elaborado con la participación de los actores del sistema español de ciencia y tecnología (la Administración General del Estado, las comunidades autónomas, los ejecutores de la I+D+i, los agentes sociales, etc.), en el que se recogen los grandes principios y objetivos generales que habían de regir las políticas de ciencia y tecnología, tanto nacionales como regionales, en el horizonte temporal 2007-2015. La iniciativa de la elaboración de esta estrategia surge como resultado de la experiencia adquirida en los sucesivos Planes Nacionales, desarrollados hasta el momento, y de los resultados de la iniciativa INGENIO 2010 que supuso un impulso importante para la ciencia y la tecnología en España.

Los principios básicos de la ENCYT son:

- Poner la I+D+i al servicio de la ciudadanía, del bienestar social y de un desarrollo sostenible, con plena e igual incorporación de la mujer.
- Hacer de la I+D+i un factor de mejora de la competitividad empresarial.
- Reconocer y promover la I+D como un elemento esencial para la generación de nuevos conocimientos.

Con base a estos principios se enunciaron unos objetivos específicos que deben regir los proyectos de I+D+i:

- Situar a España en la vanguardia del conocimiento.
- Promover un tejido empresarial altamente competitivo.
- Integrar los ámbitos regionales en el sistema de ciencia y tecnología (C y T).
- Potenciar la dimensión internacional del sistema C y T.
- Disponer de un entorno favorable a la inversión en I+D+i.
- Disponer de las condiciones adecuadas para la difusión de la C y T.

5. Convocatorias del Plan Nacional

El VI Plan Nacional I+D+i 2008-2011 contempla numerosos programas entre los que se encuentra el Programa Nacional de Proyectos de Investigación Fundamental.

Desde la convocatoria del 2009, las ciencias del deporte se hallan integradas en el Plan Nacional, al igual que el resto de las ciencias, lo que proporciona a sus científicos igualdad de oportunidades a la hora de conseguir subvención pública para el desarrollo de sus proyectos. Asimismo, se creó un Área de Gestión de proyectos de ciencias del deporte que coordina las actuaciones a llevar a cabo durante el desarrollo del programa, desde la recepción y organización de solicitudes, la coordinación del proceso de evaluación y su concesión hasta el seguimiento de los resultados de los proyectos en todas las etapas del proceso. Esta convocatoria a su vez contempla, entre otros, dos subprogramas:

161

1. Subprograma de proyectos de investigación fundamental no orientada.

- **Definición:** son aquellos trabajos experimentales o teóricos cuyo objetivo es la obtención de nuevos conocimientos fundamentales científicos o técnicos y que supongan un avance en el ámbito en el que se encuadren.
- **Objetivo:** concesión de ayudas para:
 - o Promover la investigación de calidad.
 - o La consolidación de grupos de investigación estables, de mayor tamaño y con mayor dedicación.
 - o El fomento de la investigación de carácter multidisciplinar, con el apoyo a los proyectos coordinados, sin que esto excluya en absoluto a los proyectos individuales.

o El apoyo de la línea de subvención destinada a grupos de jóvenes investigadores.

• **Áreas temáticas:** todas las relacionadas con las ciencias del deporte. En la convocatoria del 2009, y solo en esta, se definieron las siguientes líneas que pretendieron englobar todas las temáticas, sin excepción:

Eje I. Instalaciones, material y equipamiento deportivo.

Eje II. Educación física.

Eje III. Promoción, gestión, recreación y práctica de actividades físicas y deportivas (AFD).

Eje IV. Entrenamiento deportivo y deporte competición.

Eje V. Actividad física, deporte y salud.

Eje VI. Prevención y control del dopaje en el deporte.

II. Subprograma de acciones complementarias a proyectos de investigación fundamental no orientada.

• **Definición:** *son actuaciones de difusión, dirigidas a la sociedad en general, y en particular a los sectores académicos y empresariales, de los resultados de las actividades de investigación científica y desarrollo tecnológico, así como de los instrumentos de las políticas públicas de fomento de dichas actividades.*

• **Tipos:**

Modalidad A: organización de congresos, seminarios y jornadas de carácter científico-técnico.

Modalidad B: acciones concertadas de carácter científico-técnico.

Modalidad C: participación de equipos de investigación españoles en el Programa Marco de I+D+i de la Unión Europea.

Modalidad D: acciones de política científico-tecnológica.

Modalidad E: proyectos del subprograma EXPLORA-Ingenio 2010.

• **Fechas de solicitudes:** abierta todo el año con tres convocatorias consecutivas.

5. Resultados globales del Plan Nacional en I+D+i

En el año 2006, España ocupaba en investigación el 9.º puesto del mundo. Dicha valoración se calcula mediante la producción científica derivada de las publicaciones en el Instituto para la Información Científica (Institute for Scientific Information; ISI). La aportación de nuestro país

fue del 3,44 % de la producción mundial. La evolución de nuestro país en investigación e impacto (2004-2007) de sus publicaciones ha incrementado considerablemente pero Estados Unidos y el conjunto de la UE-17 se sitúan muy por encima del resto de países. La universidad que más financiación recibió entre estos años fue la de Barcelona, con cerca de 17 millones de euros seguida de la Complutense y Autónoma, con 14 y 11 millones de euros, respectivamente, ambas de Madrid.

El desarrollo, se valora mediante las patentes internacionales PCT (Patent Cooperation Treaty). Según datos de la WIPO (World Intellectual Property Organization), España aportó en el 2006 el 0,8 % de la cuota mundial ocupando el 16.º puesto. Por último, la innovación, medida mediante la cuota de productos de alta tecnología, valorada según datos de la Fundación Cotec (fundación para la innovación tecnológica), nos sitúa en el lugar 26.º, con una cuota del 0,5 % mundial. España aportó el 2,7 % del PIB en I+D+i, ocupando el 8.º lugar del mundo en dicho año.

Con relación a las patentes internacionales, las universidades son propietarias del 15,2 %, mientras que las empresas lo son del 51,6 % (2002-2007).

6. Resultados de las ciencias del deporte dentro del Plan Nacional en I+D+i

163

La financiación concedida a través de los V y VI Planes Nacionales a las ciencias del deporte se presenta en la Figura 4. El número de proyectos financiados ha oscilado entre 20 y 43.

La financiación en I+D+i (capítulo 46 de los presupuestos generales del Estado) se ha visto recortada en un 4,2 % en el 2010, y un 7,38 % en el 2011.

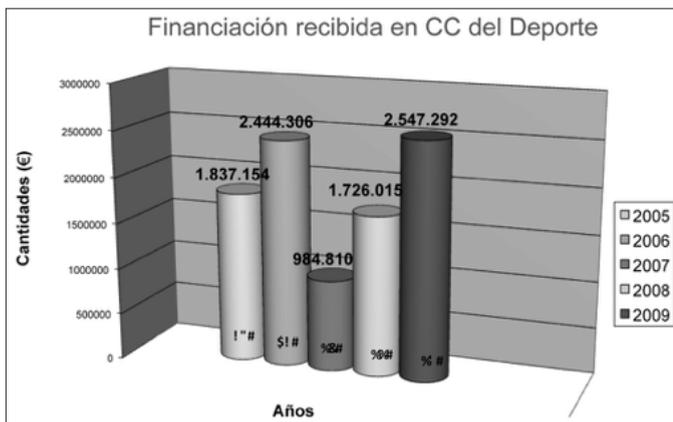


Figura 4. Financiación concedida por el Plan Nacional a las ciencias del deporte.

7. Éxito del deporte español

Debemos de apostar según el preámbulo de la ley de la ciencia, la Tecnología y la Innovación establecer el carácter prioritario de I+D+i.

En el ámbito del deporte en la última década la investigación y la creación de conocimiento ha progresado de forma geométrica, aspecto este que es necesario destacar. Las universidades de ciencias del deporte (en la actualidad una treintena tanto públicas como privadas) que suponen el 60 % de la investigación total del país, el CSD, las federaciones, institutos de investigación y las entidades privadas... han apostado por la innovación y la investigación para ser cada vez más competitivas. Los planes de estudios tanto de las universidades como de las distintas federaciones se han actualizado y estas últimas van incorporando investigadores a su grupo multidisciplinar. Como consecuencia los diferentes técnicos han tomado una preponderancia y nivel de conocimiento y profesional equiparable a cualquier país puntero. Se acabaron los complejos y aparece la autoestima de los técnicos y deportistas a base de conseguir logros en competiciones internacionales. Los Juegos Olímpicos de Barcelona 92 fue el impulso necesario y definitivo que necesitaba España. Ya se compite en el extranjero con asuididad. El consorcio de Empresas ADO con su distribución y becas económicas a los deportistas, técnicos y federaciones promueve una situación idónea para el desarrollo de la alta competición deportiva. España actualmente está instalada en una cresta de la ola a nivel mundial muy alta que es ejemplo para muchos países. Esperemos que la situación de crisis que atravesamos no se prolongue y perjudique en demasía al deporte español, en este aspecto, lamento ser un tanto pesimista. Sabemos que el alto rendimiento en el deporte exige estar al día de todas las innovaciones en material, infraestructura, recursos humanos... Las instalaciones deportivas nacionales construidas en la dos últimas décadas dan grandes posibilidades a la alta competición. Los pequeños detalles hacen obtener el éxito en el deporte, hay que estar pues bien preparados y la dedicación diaria y continua es casi exclusiva. Toda esta exigencia requiere un amparo económico grande. Debemos de cambiar la estrategia de que el Estado sea el único quien financie el deporte de competición de rendimiento e ir equilibrándolo por la empresa privada. Esta requiere de un tratamiento fiscal que ayude al deporte en forma de mecenazgo. Este es un viejo proyecto o planteamiento que al final llega a realizarse y menos cuando las arcas del Estado esta poco repletas como en el momento actual. En este sentido un buen ejemplo que empresas que colaboran con el deporte como la Cátedra Empresa ATOS de la

Universidad Politécnica de Madrid localizada en la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (INEF) de Madrid apuestan por la generación de conocimiento con la edición de libros científicos.

	GOLD	SILVER	BRONZE		GOLD	SILVER	BRONZE
Football				Field hockey (M)			
World	10			O.G.		80, 96, 08	60
European	64, 00	84		World		71, 90	86
Basketball (M)				European	74, 05	03, 07	70
O.G.		84, 08		Field hockey (W)			
World	06			O.G.	92		
European	09	35, 73, 83, 99, 03, 07	91, 01	European		9, 03	
Basketball (W)				Water polo (M)			
European	93	07	01, 03, 05	O.G.	96	92	
Handball (M)				World	98, 01	90, 94, 09	07
O.G.			96, 00, 08	European		91	83, 93, 06
World	05			Water polo (W)		08	
European		96, 98, 06	00	European			
Handball (W)				Roller hockey (M)			
European			08	World	13*	11*	7*
Volleyball (M)				European	15*	15*	5*
European	07			Roller hockey (W)			
Futsal				World	93, 95, 00, 08,	06	03, 01
World	00, 04	96, 08	92	European	09, 95	93, 99, 01, 03, 07	91, 97, 05
European	96, 01, 05, 07, 10	99	03	Rugby (M)			
Baseball (M)				European	95, 03	96, 99, 00, 01, 07, 09	97
European	55	54	12*				
				Totals*			

En los últimos años, la financiación en I+D+i (capítulo 46 de los presupuestos generales del Estado) se ha visto recortado en un 4,2 % en el 2010, un 7,38 % en el 2011 y se piensa que en el actual 2012 será todavía más severo el recorte. Esto supone un retroceso tanto en competitividad internacional como en destrucción de puestos de trabajo de científicos y en postdoc en formación. Este paso atrás posteriormente recuperarlo es muy difícil y las distancias con los diferentes países de Europa se va hacer muy cuesta arriba. Se impone un SOS en la ayuda de la investigación del deporte tanto pública como privada. El I+D+i deporte en España han mejorado mucho aunque todavía insuficiente, intentando actualizar un cierto retraso tecnológico.

Se impone la creación de un observatorio de investigación del deporte que evalúe y centralice las necesidades del deporte de competición nacional y con referencia internacional para competir en igualdad de posibilidades. Faltaría configurar y montar un parque tecnológico específico para el deporte creado para tal efecto por el Gobierno y que por otro lado, el deporte se introduzca de una manera decisiva en los institutos de investigación, en el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), en las federaciones y universidades tanto específicas del deporte como en el resto de forma transversal. Queda pues mucho camino por realizar pero está ya trazado, necesita pues empujones administrativos que completen estas necesidades. El deporte es una actividad llena de oportunidades con yacimientos todavía por descubrir.

166

La investigación necesaria en salud (alrededor del 50 % de la investigación total española) está estrechamente conectada a la práctica activa de deporte y actividad física. El realizar estas prácticas ya no es una necesidad temporal y caprichosa, diríamos que es una obligación de cada uno. Casi la mitad de nuestros chicos en edad escolar padecen de obesidad en sus distintos grados. A pesar de las numerosas estrategias en este ámbito como Naos es insuficiente por los resultados que se están viendo en la sociedad española. La investigación en salud debe darnos unos datos para poder hacer un diagnóstico seguro y correcto para poder aplicar los programas deseados. Hay que actuar rápido en distintos niveles. Primero en la familia imponiendo una cultura de la alimentación de acorde a las necesidades del desarrollo de los jóvenes. Segundo, en la escuela con formación y creación de buenos hábitos. Y tercero, en la sociedad favoreciendo una alimentación sana y saludable que parece ser que no es lo común en nuestro entorno.

8. Tendencias de I+D+i en deporte

Los resultados de los proyectos propuestos y desarrollados marcan unas tendencias de investigación en ciencias del deporte que se resumen a continuación:

- Existe una tendencia a abordar temas transversales mediante una perspectiva holística del deportista.
- Los grupos multidisciplinares son cada vez más frecuentes. Se potencia la presentación de proyectos coordinados.
- Se concede especial relevancia a los resultados en los que exista internacionalización de actividad investigadora.
- Se potencia la participación de Entes Promotores Observadores (EPO) así como la implicación de empresas de I+D en los proyectos, bien como receptoras de los resultados o bien como colaboradoras que desarrollan los proyectos con la intención de una transferencia de conocimiento al sector productivo.
- Se ha producido un cambio en la mentalidad en la que se cuida la armonización de los intereses propios con los de la ENCYT.
- Se potencia la incorporación de jóvenes investigadores con proyectos innovadores.
- La participación de mujeres investigadoras es cada vez más relevante.
- Se produce una tendencia a aumentar la visibilidad de las actividades de investigación, informando de los proyectos y de sus resultados a investigadores, universidades y a la ciudadanía.

167

9. Tendencias de I+D+i en deporte de alto rendimiento

Con relación al deporte de alto rendimiento, a la vista de las solicitudes y resultados de los proyectos de ciencias del deporte, se considera que las líneas que sería necesario abordar en un futuro para potenciar las investigaciones en esta área, se exponen a continuación:

- Desarrollo de tecnología que combine diferentes técnicas instrumentales para abordar estudios más ambiciosos que contemplen aspectos multidisciplinares.
- Diseño de nuevas tecnologías para el control del entrenamiento y ayuda al técnico deportivo.
- Integración de los entrenadores y técnicos en los equipos de investigación.

- Participación activa de las federaciones como EPO en la I+D+i, tanto como receptoras y transmisoras de los resultados de los proyectos, como participantes activas en el diseño y desarrollo de los mismos.
- Transmisión del conocimiento científico a entrenadores utilizando cauces diversos como foros, congresos, reuniones científicas y, en particular, las tecnologías de la información y comunicación (TIC).
- Acceso a la tecnología de técnicos deportivos para que puedan utilizarlas en los entrenamientos habituales y competiciones y mejorar el rendimiento de sus atletas.
- Colaboración de técnicos deportivos con investigadores para proponer proyectos realistas y ajustados a las necesidades de cada especialidad y deportistas y contribuir a su desarrollo.
- Creación de una red científica sobre ciencias del deporte que aglutine intereses comunes y permita la conexión entre investigadores.

Sobre este último punto se está construyendo una red de investigación denominada SporSciGate realizada por la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (INEF) de Madrid y el CSD con un proyecto con subvención nacional de licitación abierta.

10. Bibliografía

- Ministerio de Ciencia e Innovación: <http://www.micinn.es/portal/site/MICINN/investigación>
- Ministerio de Educación y Cultura y Ministerio de Industria y Energía (Eds). (1998). Libro blanco de la I+D en el deporte.
- Resolución del 26 de diciembre del 2008 de la Secretaría de Estado de Universidades y de la Secretaría de Estado de Investigación. BOE 31-12-08.
- Resolución del 30 de diciembre del 2009 de la Secretaría de Estado de Investigación. BOE 31-12-09.
- Resolución del 30 de diciembre del 2010 de la Secretaría de Estado de Investigación. BOE 31-12-10.
- Resolución del 30 de diciembre del 2011 de la Secretaría de Estado de Investigación. BOE 31-12-11.
- Ley 14/2011, de 1 de junio, de la Ciencia, de la Tecnología y la Innovación. BOE 131/9617, 02-06-11.

Resumen

El I+D+i en el deporte aunque en gran progresión debido a las distintas acciones de la Universidad, las Federaciones nacionales, CSD, el Programa ADO y ADOP y las CCAA es todavía insuficiente. Se podría definir la ciencia del deporte como ciencia emergente. Desde la convocatoria de 2009, las Ciencias del Deporte se hallan integradas en el Plan Nacional, al igual que el resto de las Ciencias, lo que proporciona a sus científicos igualdad de oportunidades a la hora de conseguir subvención pública para el desarrollo de sus proyectos. El éxito deportivo de la última década en campeonatos de Europa y Mundiales no es comparable a los lejanos JJOO de Barcelona'92. El deporte español requiere pues un impulso de las instituciones oficiales, y la participación de la empresa e iniciativa privada para alcanzar en investigación e innovación el nivel que le corresponde.

Résumé

La R & D + i dans le sport est encore insuffisante, bien qu'on a été fait beaucoup de progrès en raison des différentes actions de l'Université, les fédérations nationales, CDS, et l'adoption du programme ADO et ADOP et des CCAA. La science du sport est encore une science émergente. Depuis l'appel de 2009, le domaine de la science du sport a été intégré dans le Plan National, comme le reste des sciences, ce qui fournit aux scientifiques des chances pour réussir des subventions publiques pour le développement de leurs projets. La réussite sportive de la dernière décennie dans les championnats européens et mondiaux n'est pas comparable aux Jeux Olympiques de Barcelona'92. Le sport espagnol exige donc un coup de pouce des institutions officielles, et la participation de l'initiative et l'entreprise privée pour atteindre le niveau que méritent la recherche et l'innovation.

Abstract

The R & D + i in the sport is still insufficient although much progress has been done due to the different actions at the University, the National Federations, the CSD, the ADO Program and the CCAA. The science of sport is still an emerging science. Since the 2009 call, sport sciences are integrated in the National Plan, like the rest of the sciences, thus providing equal opportunities to scientists in this arena to obtaining public subsidies for the development of their projects. The success of Spanish sports during the last decade in European and World Championships is not comparable to the Olympics Games of Barcelona'92. The Spanish sport therefore requires a boost from official institutions, as well as the participation of private companies in research and innovation to reach the level that sport deserves.

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo sector industrial

171

Joseba JAUREGIZAR
Director General de TECNALIA.

El fenómeno deportivo en la sociedad actual

El Deporte es un importante motor de desarrollo económico y social. Constituye un fenómeno sociocultural y económico incuestionable que va más allá de su propio núcleo de influencia directa, afectando a un gran número de ámbitos de actividad.

Por ello, el deporte ha ganado una posición prominente durante los últimos años, no solo como elemento de vital importancia para la salud y para la inclusión social, sino también como un mercado de creciente relevancia económica.

El Deporte incluye a numerosos sectores y servicios y representa un área de negocio creciente que da empleo hoy a cerca de dos millones de personas en Europa y que en España supone alrededor del 2,0 % del PIB.

La facturación del año 2008 en Europa se estimó en 70 billones de euros con un crecimiento del 4 % frente al año anterior.

El deporte es un espacio ideal para la Innovación Tecnológica. Innovación que tiene un impacto directo sobre la producción y venta de productos para su práctica e indirecto en el uso de materias primas, nuevos materiales y suministros industriales y tecnológicos, además de en el rendimiento y la salud de los deportistas.

La innovación ayuda a combatir la crisis, contribuyendo al cambio de nuestro modelo económico actual y, por ello, se convierte en el elemento competitivo indispensable para todas las empresas y sectores, y el sector deporte no es ajeno a ello.

La competitividad de la Industria del Deporte pasa por la incorporación de tecnologías innovadoras fuertemente ligadas al desarrollo científico-tecnológico, ya que la globalización impacta directamente en la competencia de las empresas del sector y se materializa en ciclos de vida de productos cada vez más cortos y nuevos y cada vez más exigentes en calidad, tecnología e innovación.

El deporte y las Políticas de I+D+i

172

En el artículo 1 de la Carta Internacional de la Educación Física y el deporte de la UNESCO (1973) se recoge que “la práctica de la educación física y del Deporte es un derecho fundamental para todos”. Por otro lado, el Deporte y la actividad física según la Organización Mundial de la Salud (OMS) se consideran básicos para conseguir un estado óptimo de salud y calidad de vida.

Si nos fijamos en Europa, es fácil comprobar la importancia que se le atribuye al deporte en diferentes sectores de la sociedad. Concretamente, en los informes de Helsinki y Vocasport se encuentra ampliamente reconocida la influencia positiva que ejerce en la salud pública, la educación y la integración social. Y de igual manera, aparece reflejado en la propia constitución europea. Existe un departamento para los deportes en el consejo europeo y el año 2004 fue el año europeo de la educación a través del deporte.

En el *Libro Blanco sobre el Deporte* presentado por la Comisión Europea podemos encontrar que “El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de Lisboa de crecimiento y creación de empleo. Puede servir además, cómo herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural. El deporte tiene

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo...

sinergias con el turismo y puede estimular la mejora de las infraestructuras y el establecimiento de nuevos consorcios para financiar las instalaciones deportivas y de ocio. Por ello, esta contribución del deporte debería ser más visible y debería tenerse en cuenta en las políticas comunitarias y nacionales”.



173

Sin embargo, la importante dimensión industrial y económica del Deporte no ha sido claramente reflejada en las actividades y programas de I+D+i europeos y de forma escasa en los nacionales. La razón para esto puede estar en las dificultades para definir el sector así como en la limitada confianza que se deposita en los programas de I+D+i orientados al desarrollo de la industria del deporte.

Todo ello se traduce en que existe muy poca conciencia de la Innovación del sector industrial del deporte, tanto en Europa como en España, y escasa unión entre investigación deportiva e innovación.

En España, debemos remontarnos al año 1998 para encontrar la primera publicación sobre I+D+i en deporte. Se trata del Libro Blanco de la I+D del Deporte, publicado entre el Consejo Superior de Deportes y el Instituto de Biomecánica de Valencia y en el que, contando con un amplio abanico de expertos del sector, se desarrollaron las líneas prioritarias de I+D+I y las medidas complementarias para el desarrollo de la investigación en el sector.

En este contexto, se presenta en enero de 2010 INESPORT, la Plataforma Española de la Industria del Deporte, en la que participa TECNALIA. INESPORT presentó en febrero de 2011 la primera Agenda Estratégica de la Industria del Deporte. En dicha agenda se hace una primera identificación de la estructura del sector y un primer diagnóstico del que surge un plan de acción de hasta 47 acciones para su impulso.

Las dos primeras prioridades marcadas son la sostenibilidad y eficiencia de instalaciones y producto; y la Incorporación de la I+D en las Empresas, mayoritariamente pymes.

Agenda Estratégica
de la Industria del Deporte

inesport

INESPORT* es Plataforma Española de la Industria del Deporte

- **Plataforma Tecnológica**, presentada el 17 de enero de 2010
- **Agenda Estratégica**, presentada el 8 de febrero de 2011

SECTORES (Industria)	PRIORIDADES 2011-2012
▶ Instalaciones Acuáticas	▶ Sostenibilidad y Eficiencia
▶ Pavimentos Deportivos	▶ Incorporación I+D
▶ Equipamientos Deportivos	▶ Observatorio de Mercado
▶ Empresas TICs	▶ Vigilancia y Prospectiva
▶ Empresas Gestión Deportiva	▶ Mayor uso de las TICs
+ Federaciones	▶
+ Asociaciones	▶ Definidas 47 propuestas/acciones
+ Instituciones	

* TECNALIA participa en INESPORT

174

La industria y el deporte

No existe una definición y clasificación de industria del deporte para recabar datos estadísticos de forma sistemática. Por tanto, para identificar su tamaño y comportamiento hay que recurrir a diferentes agregaciones de CNAEs. Vamos a presentar algunos de esos datos, primero desde una perspectiva local para continuar luego con una nacional.

Estudio de la actividad económica del deporte en Gipuzkoa

Promovido por la Diputación Foral de Gipuzkoa, a través de KIROL-BEGI (Observatorio del Deporte de Gipuzkoa), para aportar visibilidad económica al sector deportivo.

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo...

Presentado en febrero de 2011 cuenta con una buena metodología, coherente con las orientaciones de la Unión Europea, desde una doble perspectiva económica muy sencilla y pragmática: la oferta y la demanda.

Desde el punto de vista de la oferta, en la que entra el tejido productivo comercial (esto es, industria y sector mayorista y minorista deportivo), los servicios deportivos (asociados a clubes, asociaciones y federaciones, educación deportiva, apuestas, etc.), y los diferentes niveles de la Administración Pública, es capaz de generar una producción efectiva de 378 millones de euros (1,7 % del PIB guipuzcoano) y emplea a un colectivo de 3.600 trabajadores remunerados al año.

Por otro lado una demanda que gasta 392 millones de euros al año, lo que representa un gasto anual de 553 euros por guipuzcoano.



175

El sector de artículos deportivos 2010 en España

Documento presentado en junio 2011 por AFYDAD - Asociación Española de Fabricantes y Distribuidores de Artículos Deportivos - y elaborado por Sport Panel, empresa nacional especializada en la realización de estudios de mercado del sector deportivo español.

Podemos observar que la venta de artículos deportivos en España en 2010, alcanzaron casi los 5.100 millones de euros. Un sector que empleó a casi 70.000 personas, 48.000 con empleos directos, en más de 800 empresas.

Se trata de un sector “que ha aguantado bastante bien la crisis, con moderados descensos” y que incluso en 2010 inicia un leve repunte, para continuar con las tendencias marcadas hasta el año 2008, con un crecimiento medio por encima del 6 %.

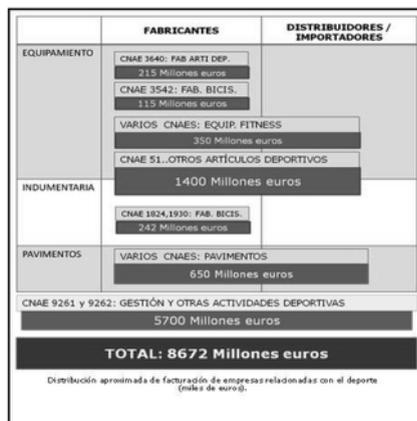


El sector de deporte en España

El sector de industrias del deporte medido por INESPORT en España alcanza los 8.672 millones de euros. En esta medición se incluyen los subsectores de equipamiento, indumentaria, pavimentos y empresas de gestión y otras actividades deportivas.

176

Supone cerca del 1 % del PIB español y no representa todo el tamaño del sector deporte que se estima cercano al 2 % (vimos en la medición de Gipuzkoa que en esa provincia era del 1,7 %).



Tecnología y deporte

Para ayudar en la identificación de oportunidades de negocio basadas en la tecnología en el sector deporte, vamos a describir algunas de las tendencias más relevantes por segmentos del sector:

Smart Equipment

Definimos así el macrosegmento de “productos inteligentes”. Afecta principalmente a los fabricantes de artículos deportivos que, en general, se dirigen al usuario final (sea éste deportista de élite, profesional o amateur), y también afecta al canal de distribución que tiene que ponerlos en el mercado. Hablamos de artículos/productos que llevan incorporados sensores de diferente tipo y con capacidad de conexión y “toma de decisiones”, muchas veces relacionados también con la incorporación

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo...

de materiales inteligentes en base a un buen tratamiento de los datos adquiridos. También es importante incorporar en su diseño los aspectos biomecánicos del usuario, siendo una de las tendencias la personalización del producto en base a las características de su usuario. Productos tipo son: indumentaria, calzado, bicicletas, raquetas, esquís, etc.

Intelligent Sports Facilities

Definimos así el macrosegmento de “instalaciones deportivas inteligentes”. Muy amplio, podríamos, a su vez, dividir en al menos tres segmentos:

1. Construcción de instalaciones. Uno de los grandes retos es lograr una mayor eficiencia energética (especialmente en instalaciones acuáticas) y de un diseño para todos. Implica el uso de tecnologías relacionadas con los materiales, con la sensórica o con la realidad virtual.

2. Equipamientos para las instalaciones. El reto estriba en dotar de inteligencia a la propia instalación, creando lo que se denominan Entornos Inteligentes (Internet of Things). Hablamos de pavimentos sensorizados, gradas que permitan involucrar al espectador con la competición o nuevos sistemas de retransmisión de eventos deportivos.

3. Mantenimiento y gestión de instalaciones. Reto relacionado con la eficiencia energética, la seguridad, la accesibilidad, la gestión de usuarios, etc. Los Entornos Inteligentes son aquí muy importantes también.

177

ICT in Sports

Definimos así el macrosegmento de “TICs o Tecnologías de la Información y Comunicaciones especializados en deporte”. Pueden ser proveedores de los otros segmentos que estamos definiendo o pueden ofrecer servicios diferenciales.

Como apoyo a otros segmentos del deporte, destacamos las que facilitan la creación de Entornos Inteligentes bien porque son especialistas en el diseño y desarrollo de nuevos sensores, así como su integración y adquisición y tratamiento de datos.

Otro tipo de empresas pueden ser las especializadas en video Inteligente (para mejora de entrenamientos o tácticas de competición),

tecnología basada en móviles (información en tiempo real de competiciones, venta de entradas, servicios exclusivos para socios/abonados...) o en técnicas de localización y posicionamiento en tiempo real.

También se pueden incluir a las televisiones y productoras que demandan nuevos modos de retransmisión de eventos (más baratos, personalizados o novedosos).

Health

El segmento de “salud” está relacionado especialmente con el de TICs para su desarrollo. Además de las tecnologías relacionadas con la biomecánica son de aplicación las del grupo que podemos denominar bio-ciencias.

Por ejemplo, en el tratamiento integral de lesiones, concepto que incluye la prevención (análisis genéticos, patrones y perfiles de deportistas...), el diagnóstico (monitorización en tiempo real, ...) y el tratamiento (telerehabilitación, ...).

Salud también tiene “segmento propios” como pueden ser los relacionados con la nutrición (Ingredientes específicos, estimulantes, ...), o la farmacia (medicamentos personalizados, prótesis, ...).

178

El conocimiento de las diferentes variables que inciden en el rendimiento deportivo y la salud es también fundamental para poder ayudar a equipos médicos y entrenadores (por ejemplo, para disminuir el riesgo de muerte súbita). Estas variables son tanto físicas (comportamiento músculos, huesos, ...) como mentales y emocionales (capacidad de reacción y toma de decisiones, ...).

Otros Segmentos

El conjunto formado por clubs deportivos (de competición o de recreo), asociaciones, federaciones, Escuelas de deporte, agencias de turismo, etc. que se enfrentan a nuevos retos como son la Gestión 2.0, la generación de redes sociales para una mejor proyección y comunicación, la aparición de nuevos modelos de negocio, etc. La incorporación masiva de soluciones TICs supondrán una importante innovación en sus modelos de gestión y en el desarrollo de nuevos modelos de negocio.

Como otro segmento, también se debería incluir a la propia Administración que debe dirigir sus Políticas tanto al impulso del deporte como una fuente de salud y valores sociales, como al desarrollo de una Industria del deporte competitiva.

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo...

Desde una perspectiva tecnológica, el deporte podría situarse entre los entornos de alta tecnología (como el militar y aeroespacial) y otros productos de consumo en masa (como la indumentaria o el calzado), aunque con algunos matices importantes: como que la industria del deporte, como ocurre con otros sectores de la industria nacional, está compuesta, en su mayoría, por pymes.

Ahora bien, a diferencia de “lo militar o lo aeroespacial” el Deporte, tanto de élite como recreacional, está más cercano a la sociedad en general, por lo que la tecnología que demanda es transferida a esta de forma más rápida.

Es en este contexto, la I+D+i aplicada en deporte tiene un doble efecto: crea una Industria competitiva y diferencial y facilita la “absorción” de la tecnología por la sociedad de una forma rápida y natural (pulsómetros, zapatillas o indumentarias inteligentes, etc.).



179

TECNALIA, *Inspiring Business*

TECNALIA Research & Innovation es el primer centro privado de investigación aplicada de España y uno de los más relevantes de Europa. Una mezcla de tecnología, tenacidad, eficacia, audacia e imaginación.



TECNALIA está organizada en 7 divisiones de negocio, interconectadas entre sí, donde 1.500 expertos orientan su actividad a transformar el conocimiento en PIB para mejorar la vida de las Personas, creando oportunidades de negocio en las Empresas.

Gracias a su multidisciplinariedad y transversalidad, TECNALIA colabora con la Industria y los agentes del sector deporte impulsando la I+D+i del sector, que tiene un gran impacto tanto sobre la producción y venta de productos y equipamientos innovadores para su práctica como en la mejora del rendimiento y la salud de los deportistas.

Los principales ámbitos de actividad de TECNALIA relacionados con el deporte son:

➤ **Equipamientos**

- Indumentaria y materiales inteligentes
- Nanomateriales

➤ **Infraestructuras**

- Entornos y terrenos de juego inteligentes
- Eficiencia energética
- Meteorología

➤ **Salud y rendimiento**

- Alimentación-nutrición
- Biomarcadores
- Prevención y tratamiento de lesiones
- Monitorización y rehabilitación
- Prótesis e implantes

➤ **Formación técnica y táctica**

- Sensórica y realidad virtual
- Simulación y análisis de datos
- Comunicaciones y Retransmisiones

➤ **Gestión de la innovación**

- Identificación y desarrollo de oportunidades de negocio
- Agendas estratégicas de innovación
- Políticas de I+D+i en deporte

Las principales referencias de TECNALIA relacionadas con el sector deporte, sin mencionar el cliente o usuario por criterio de confidencialidad, son:

Deporte, innovación y tecnología: oportunidad para un nuevo...

- Nuevos procesos de fabricación y detección de daños en fibra de carbono de Bicicletas
- Sensorización de tablas de surf
- Sistema de navegación para veleros de alta competición
- Sport Tracking para deportes al aire libre (hipódromos, atletismo, ...)
- Eficiencia energética de instalaciones deportivas
- Telerehabilitación para lesiones deportivas
- Banco de ensayos en boxes de automovilismo
- Identificación y desarrollo de talentos en fútbol Base
- Pizarra Virtual entrenadores de baloncesto
- Búsquedas multimedia sobre Información multideportiva
- Dispositivo de señal de salida en carreras para los atletas con discapacidad sensorial



181

Caso de éxito: PUKAS y TECNALIA desarrollan la primera tabla de surf del mundo con tecnología integrada

PUKAS y TECNALIA han conseguido “poner números a las sensaciones”, mediante un proyecto conjunto gracias al que PUKAS puede fabricar “tablas personalizadas”, al disponer de datos clave para la fabricación de tablas de surf, no medidos y cuantificados hasta ahora y los surfistas podrán mejorar su técnica de competición gracias a la recogida de datos cuantitativos y objetivos, tampoco medidos hasta ahora.

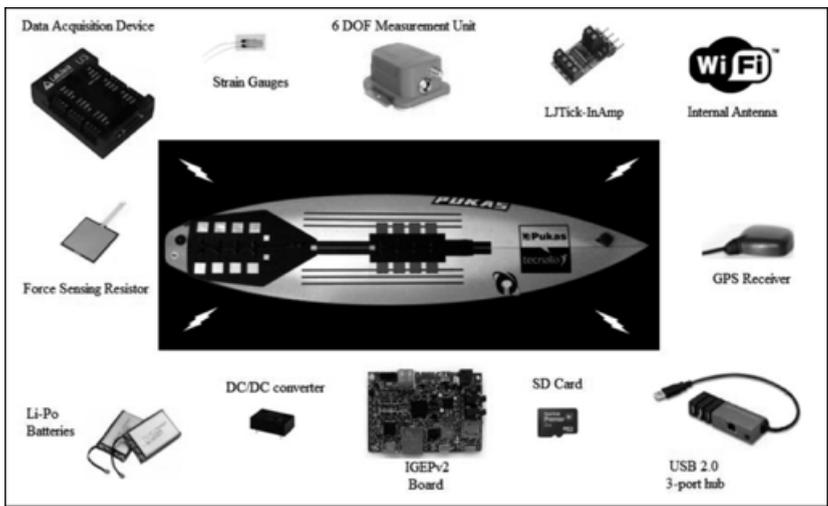
Esto supone una revolución en los procesos de fabricación de las tablas de surf, puesto que se tendrá un mapa de los puntos críticos y sus propiedades, lo que posibilitará incorporar materiales diversos, en cantidades y con propiedades determinadas en puntos localizados en la superficie de las tablas.

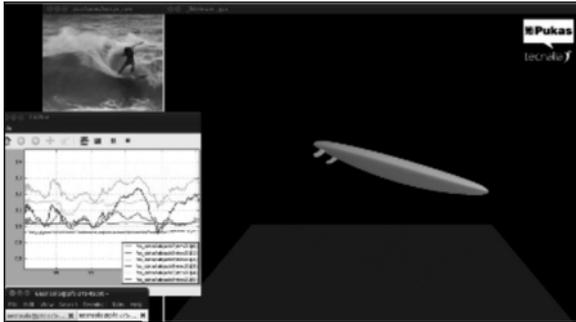
Para llevar a cabo el proyecto, ha sido necesario por un lado instalar la electrónica para la adquisición de datos –sensores y hardware- en la propia tabla de surf, que transfiere los datos a un ordenador. Por otro

lado, se han caracterizado las propiedades mecánicas de las tablas, con el fin de cuantificar el comportamiento mecánico de las mismas y poder adaptarlo a la medida de cada surfista. Asimismo, se han definido ensayos en laboratorio que han permitido cuantificar la rigidez/ flexibilidad y la resistencia a rotura de las tablas.

Los surfistas de élite **Aritz Aramburu** (en la foto), Hodei Collazo, Kepa Acero y Mario Azurza han sido los encargados de realizar los experimentos definidos para poder caracterizar lo más fielmente los esfuerzos a los que son sometidas las tablas de surf en competición. Se espera que en fases posteriores se sumen a este proyecto otros surfistas profesionales como Tiago Pires, Joan Duru, Eneko Acero o Tim Boal.

182





Elementos integrados en la tabla de surf y presentación de datos en tiempo real.

Resumen

Con una contribución del 2 % del PIB español, el deporte es un espacio ideal para la innovación tecnológica. Su competitividad pasa por la creciente incorporación de las nuevas tecnologías, y hay claros ejemplos de desarrollos innovadores producto de la simbiosis de la industria y el deporte. Casos como el de equipamientos deportivos inteligentes, con la incorporación de nuevos materiales y sensores biométricos, o el de las instalaciones deportivas avanzadas, con gestión inteligente de los equipamientos y mantenimiento, e incluso la aplicación de la biomecánica a los nuevos métodos médicos de prevención, diagnóstico y tratamiento de lesiones deportivas. Cabe destacar el papel de instituciones españolas y centros tecnológicos como Tecnalia para que estos proyectos innovadores lleguen exitosamente al mundo del deporte.

Résumé

Avec une contribution du 2 % du PIB espagnol, le sport est un espace idéal pour l'innovation technologique. Sa compétitivité passe par l'utilisation croissante des nouvelles technologies, et il y a des exemples clairs des nouveaux développements qui sont le résultat d'une symbiose entre l'industrie et le sport. Des cas comme les matériels sportives intelligents avec l'ajout de nouveaux matériaux et des capteurs biométriques, ou les installations de pointe du sport avec une gestion intelligente des équipements et de la maintenance, et même l'application de la biomécanique à de nouvelles méthodes médicales de prévention, diagnostic et du traitement des blessures sportives. Il est à noter le rôle des institutions espagnoles et des centres technologiques comme Tecnalia pour réussir à atteindre ces projets innovants dans le sport.

Abstract

With a 2 % contribution of the Spanish GDP, sports is an ideal space for technology innovation. Its competitiveness passes through the growing incorporation of new technologies and there are clear examples of innovative developments, a product of the symbiosis between the industry and sports. There are cases such as intelligent sport equipment, with new materials and biometric sensors, or the advanced sport facilities, with intelligent equipment management and maintenance, and even the application of biomechanics to new medical methods of prevention, diagnosis and treatment of sport injuries. The role of the Spanish institutions and technological centers, such as Tecnalia, are worth mentioning because thanks to them these innovative projects are a success in the world of sports.

Transformando la industria del deporte

José Manuel PETISCO
Director general de Cisco España.

185

La tecnología revoluciona la experiencia de los fans y genera nuevas fuentes de ingresos.

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan hoy las organizaciones pertenecientes a la industria del deporte y el entretenimiento es la capacidad de ofrecer en el estadio una experiencia realmente atractiva, que supere incluso las emociones que los fans pueden vivir frente a su televisor.

No es una tarea sencilla, ya que el abanico de opciones disponibles hoy desde el hogar -vídeo en alta definición, mayor control sobre lo que se ve, posibilidad de grabar y repetir la jugada, información complementaria en tiempo real a través de Internet, etc.- hacen que esta experiencia sea ya muy satisfactoria y atractiva para los espectadores.

Además, debido a que la mayoría de estadios deportivos solo están equipados para ofrecer imágenes de vídeo en definición estándar y la interactividad que pueden conseguir con los espectadores es bastante limitada, se requiere una nueva aproximación a esta industria, capaz de transformar la experiencia de los fans en el estadio en algo realmente novedoso.

Aplicaciones móviles

Otra de las tendencias que afectan al sector -como a muchos otros- es la proliferación de smart phones. Desde que Internet se ha convertido en la principal fuente de información y las aplicaciones móviles en un modo más de ocio, los usuarios de dispositivos móviles no paran de crecer.

Los datos de distintos informes de Cisco respaldan esta afirmación: en el año 2015 habrá más de 5.600 millones de dispositivos personales conectándose a redes móviles en todo el mundo; el tráfico global de datos móviles se multiplicará por 26 entre 2010 y 2015, y el 66 por ciento de todos los contenidos móviles serán vídeo en 2015.

Este crecimiento exponencial de la movilidad ha impulsado a clubes deportivos, ligas y estadios a buscar aplicaciones para que sus fans puedan acceder a las últimas informaciones, estadísticas y vídeos sobre su equipo y deporte favoritos.

Sin embargo, el uso simultáneo de smart phones por una gran cantidad de usuarios -hay estadios con capacidad para 100.000 espectadores- puede restringir la capacidad de las redes de tercera o cuarta generación, limitando la posibilidad de acceder a Internet y de realizar llamadas o enviar datos (textos e imágenes).

186

Y aunque los smart phones están diseñados para descargar los datos a través de una red inalámbrica local (WLAN), las redes Wi-Fi de los estadios normalmente no pueden proporcionar una cobertura tan grande como para realizar esta descarga, impactando negativamente en la experiencia de los aficionados que asisten al espectáculo deportivo.

De esta forma, los espectadores que pretenden utilizar su móvil para compartir la foto de un momento clave del partido descubren que la red telefónica se ha saturado y que sus dispositivos tienen una conectividad muy baja o nula.

Ingresos y costes

Otro reto con el que se encuentran los clubes deportivos es el de aprovechar los estadios al máximo. Para ello, estos centros se han convertido en generadores de nuevas fuentes de ingresos a través del *merchandising*, la publicidad, los patrocinios y las zonas destacadas como los palcos.

En la actualidad, la mayoría de los estadios no cuentan con la infraestructura necesaria para adaptarse a las necesidades de sus audiencias, ni a las características inherentes a cada tipo de evento -ya sea un partido, un concierto o un mitin-.

Esto ocurre porque en los estadios no están integrados las múltiples redes y sistemas que soportan los distintos mecanismos de comunicación, entretenimiento y operaciones. Así, en dichos edificios se deben gestionar distintas redes para la distribución de datos y de vídeo, hay que apoyarse en varios entornos inalámbricos para responder a las necesidades de empleados, periodistas y espectadores, y se carecen de los recursos para administrar de forma centralizada la distribución de vídeo, que puede incluir contenido publicitario.

Esta complejidad implica a su vez mayores costes de mantenimiento y soporte. Peor aún: la falta de integración entre redes y sistemas limita la posibilidad de generar nuevas fuentes de ingresos. Y es que para responder a las demandas de los espectadores y mantener su rentabilidad los estadios deben ser capaces de optimizar la experiencia de los fans, simplificar las operaciones y generar nuevos ingresos.

Una solución innovadora

Para lograr estos objetivos se necesita una solución innovadora y completa que proporcione una infraestructura flexible y escalable, capaz de soportar tanto los requisitos actuales como futuros, como la distribución de vídeo en alta definición con capacidades integradas de *digital signage* (cartelería digital), una red wireless LAN de alta densidad para garantizar la interacción con los fans y sistemas de gestión de edificios y de seguridad de próxima generación.

187

La propuesta de Cisco, diseñada específicamente para la industria del deporte, se basa en integrar todos los sistemas de comunicación y entretenimiento en una única red que permite al club conectar con sus fans de una forma completamente novedosa, creando una experiencia única, además de nuevas fuentes de ingresos

En concreto, la solución Cisco Connected Stadium -perteneciente a la familia Cisco Connected Sports- consiste en una única arquitectura de red IP altamente escalable, preparada para entornos multimedia y optimizada para la distribución de vídeo que responde a todas las demandas de negocio: colaboración y comunicaciones unificadas, servicios móviles y gestión y seguridad.

En su versión Wi-Fi, esta infraestructura -que proporciona una cobertura fiable para los miles de aficionados presentes en el estadio- permite descargar los datos desde la red celular descongestionando esta última para evitar su saturación a la par que se optimiza el rendimiento de los servicios de datos y texto.

Una vez que el estadio despliega esta red, los asistentes pueden utilizar sus smart phones y dispositivos móviles de forma sencilla a través de una conectividad Wi-Fi fiable, pudiendo también acceder a aplicaciones móviles diseñadas para personalizar la experiencia de los espectadores en el terreno de juego e incrementar las posibilidades de publicidad y patrocinios.

Es así como los clubes o los organizadores de eventos pueden proporcionar a los asistentes nuevas aplicaciones móviles para que compartan sus experiencias con otros aficionados de cualquier parte del mundo. La asistencia a un encuentro deportivo o a otro tipo de eventos se convertirá así en una experiencia más rica, interactiva, personalizada y social.

Vídeo en alta definición

Junto a esta innovadora plataforma de conectividad Wi-Fi, Cisco también ha diseñado Cisco StadiumVision, una solución que ayuda a los estadios a proporcionar a los asistentes una experiencia de vídeo en alta definición, compitiendo así con los televisores del hogar.

188 La solución permite a los clubes deportivos y responsables de los recintos gestionar de forma centralizada, sencilla y económica las imágenes de vídeo y el contenido digital -imágenes del partido en directo, resúmenes, estadísticas, repeticiones...- que se distribuyen a través de las pantallas de alta definición repartidas por todo el estadio, creando un ambiente más inmersivo.

Estas nuevas experiencias para los fans pueden combinarse con promociones, *merchandising* y anuncios específicos y con la posibilidad de adaptar el contenido a un evento concreto, creando una experiencia más atractiva y embriagadora.

Un gran número de recintos y clubes deportivos de todo el mundo se están beneficiando ya de esta nueva forma de interactuar con sus fans, como es el caso del estadio Livestrong Sporting Park del Sporting Kansas City, los estadios de Dallas Cowboys, Eden Park, Miami Dolphins, Kansas City Royals, Minnesota Twins, New York Yankees, Toronto Blue Jays, Pittsburgh Penguins o New Meadowlands. En Europa, existen referencias como el National Stadium de Polonia, el Croke Park de Dublín o el Millennium Stadium de Gales, mientras en España el Real Madrid ha convertido al Santiago Bernabéu en uno de los estadios más avanzados tecnológicamente a escala global.

Despiece I: Santiago Bernabéu, un estadio pionero en Europa



El Real Madrid es el primer club de fútbol del continente europeo que ha implementado la solución Cisco Connected Stadium Wi-Fi, convirtiendo al Santiago Bernabéu en uno de los estadios más avanzados tecnológicamente.

Cuando esté terminado el despliegue de la solución, los fans del equipo merengue podrán utilizar sus smart phones y dispositivos móviles para acceder de forma rápida, sencilla y fiable a diversas aplicaciones específicamente diseñadas para interactuar con otros aficionados, así como navegar por Internet y participar en redes sociales durante el partido.

Además, el uso de la plataforma Connected Stadium Wi-Fi para las conexiones a Internet ayudará a descongestionar las redes telefónicas móviles, de forma que los espectadores podrán realizar llamadas y enviar mensajes de texto durante los partidos, algo muy difícil en la actualidad.

Junto a Cisco StadiumVision -que gestiona la emisión de vídeos en alta definición por las más de 600 pantallas en alta definición distribuidas por el estadio-, ambas soluciones permitirán al Real Madrid y a sus patrocinadores interactuar con los fans mediante fórmulas completamente nuevas, mientras los espectadores podrán seguir el partido y disfrutar de los contenidos exclusivos, incluso cuando no se encuentren en sus asientos.

En definitiva, se trata de aprovechar el potencial de una innovadora red de alta velocidad diseñada a medida, del vídeo en alta definición y de nuevas aplicaciones interactivas para que los estadios multi-evento y sus clubes puedan conectar y relacionarse con los fans de una forma no conocida hasta ahora.

Principales beneficios

- Para los espectadores:
 - o Un ambiente de juego más personalizado con acceso a vídeos, estadísticas, datos relativos a los jugadores, etc.
 - o Nuevas opciones para interactuar con el equipo y compartir experiencias a través de los dispositivos móviles y las redes sociales.
 - o Acceso a Internet sin colapsos, y llamadas y SMS mediante la red telefónica.
 - o Vídeos personalizados en alta definición en cualquier parte del estadio.
 - o Servicios como la venta de entradas, *merchandising* o refrescos.
- Para el estadio y los organizadores:
 - o Posibilidad de:
 - o Ofrecer contenidos específicos en función de cada zona (restauración, palcos, zona vip, gradas...) y diferenciar entre espectadores, técnicos, empleados y periodistas.
 - o Personalizar los mensajes de partners, anunciantes y patrocinadores.
 - o Crear nuevos canales multimedia y de comunicación para el ámbito de la seguridad, las operaciones y otros servicios.

190

Despiece II: Barcelona World Race, tensión en alta mar

10 de marzo de 2011, 08:53 horas. *“Adiós al Sur. La temperatura es de 10 grados, una señal inequívoca de que nos dirigimos hacia el Norte. Hemos dejado Cabo Hornos justo detrás de nosotros, pero no pudimos verlo porque decidimos navegar más al Sur para evitar los vientos que nos desviaban de nuestra ruta”.*

Este correo electrónico fue enviado por Pepe Ribes, uno de los dos tripulantes del



velero Estrella Damm, vencedor en la última Barcelona World Race, la única regata a vela alrededor del mundo con dos tripulantes por barco y sin escalas que recorre 25.000 millas náuticas (46.300 km) a través de los cabos de Buena Esperanza, Leeuwin y Hornos y el estrecho de Cook, la ruta más corta sobre la superficie de la Tierra.

Organizada por la Fundació Navegació Oceànica Barcelona (FNOB), esta segunda edición de la competición -en la que participaron 14 barcos que salieron de Barcelona el 31 de diciembre de 2010 y regresaron al mismo puerto a finales de marzo de 2011- se ha apoyado en tecnologías de última generación de la compañía Cisco, que ha proporcionado la infraestructura de comunicaciones y el equipamiento necesario para el Centro de Datos hasta el final del evento.

Gracias a dicha tecnología -basada en los switches Cisco Catalyst de la Serie 4500E y una solución de Comunicaciones Unificadas diseñada para facilitar la integración de voz, vídeo y servicios de datos- los barcos pudieron mantener un contacto permanente con el Centro de Datos de la FNOB en el Puerto de Barcelona, comunicar su posición en todo momento, enviar y recibir e-mails, fotografías e incluso realizar videoconferencias.

Como explica Román Welsch, director de Tecnología de Barcelona World Race, *“toda la tecnología utilizada es redundante para asegurar la disponibilidad de la comunicación entre los barcos y la organización. Somos el 061 de la regata, y debemos ser capaces no solo de comunicarnos mediante datos y vídeo, sino también recibir cualquier llamada de socorro realizada desde los barcos y remitirla hacia el centro de salvamento marítimo más cercano al lugar de la emergencia”*.

Durante los cerca de tres meses que duró la segunda edición de la regata -que se celebra cada cuatro años- Cisco proporcionó soporte técnico continuo a toda la red de comunicaciones mediante una plataforma redundante y de alta disponibilidad preparada para recibir y editar en tiempo record las fotos, vídeos y videoconferencias que llegan de los barcos, trasladarlos a la página web, al juego de tracking y a todos los medios de comunicación que realizaron el seguimiento minuto a minuto. Cisco también se encargó de desplegar la red Wi-Fi en el Puerto de Barcelona.

Despiece III: Londres 2012, sin interferencias

Como partner oficial de los Juegos Olímpicos de Londres 2012, Cisco proporcionará soporte a toda la infraestructura de red, garantizado también las comunicaciones inalámbricas para organizadores, periodistas y atletas.

Para que la señal Wi-Fi esté siempre disponible con el mayor nivel de calidad, Cisco ha dividido los estadios en segmentos, utilizando la tecnología CleanAir para detectar posibles fuentes de interferencias e identificar la mejor parte del espectro para distribuir los servicios. La tecnología permite identificar, clasificar y localizar más de 20 fuentes únicas de interferencia -como cámaras wireless, microondas o teléfonos móviles- y reparar y optimizar la red inalámbrica de forma automática ajustando la señal para operar en un espectro no afectado.

Además, la red de Cisco soportará múltiples dispositivos conectados y la compañía está colaborando con BT y Atos para proporcionar servicios Cloud para organizadores y medios, así como soluciones de colaboración basadas en Cisco WebEx, herramienta para conferencias web, reuniones *on-line* y compartición de datos.



Resumen

La tecnología marca la diferencia en el éxito o fracaso de la organización de eventos deportivos, y potencia la experiencia de los aficionados al deporte. Por otro lado, genera nuevos ingresos y oportunidades de negocio. La conectividad continua que gracias a la tecnología móvil se ha hecho accesible a todos los ciudadanos, permite la puesta en marcha de soluciones tecnológicas innovadoras para acercar a los fans la experiencia real del deporte en directo. La participación de importantes empresas tecnológicas como Cisco en los grandes eventos deportivos es parte imprescindible para el éxito, y permite crear una experiencia más atractiva y cercana.

Résumé

La technologie fait la différence dans le succès ou l'échec de l'organisation de manifestations sportives, et améliore l'expérience des amateurs aux sports. D'autre part, elle est capable d'apporter de nouveaux revenus et des opportunités commerciales. La connectivité continue qui grâce à la technologie mobile est devenu accessible à tous les citoyens, permet la mise en œuvre de solutions technologiques novatrices pour offrir aux fans l'expérience réelle du sport en direct. La participation des entreprises technologiques de premier plan tels que Cisco dans les

grands événements sportifs est un élément essentiel de la réussite, et permet de créer une expérience plus engageante et à proximité.

Abstract

Technology marks the difference in the success or failure of the organization of sporting events and boosts the experience of sports fans. It also generates new revenues and business opportunities. The constant connection, possible thanks to the mobile technology that has been made accessible to all citizens, allows the start up of innovative technological solutions to bring fans closer to the real experience of live sports. The participation in great sporting events of important technology companies, such as Cisco, is essential for success and makes the experience much more attractive and intimate.

III. Deporte, mecenazgo y patrocinio

Marco sostenible del deporte y tratamiento fiscal del patrocinio y el mecenazgo deportivo

197

José María JIMÉNEZ CANDELA
Sánchez-Pintado & Núñez, abogados.

Marco sostenible del deporte

Los principales medios de comunicación españoles tienen la costumbre de asociar deporte a fútbol profesional cuando la realidad deportiva de nuestra nación es, afortunadamente, mucho más que fútbol.

La equiparación de deporte y fútbol profesional resulta conveniente cuando se pretende valorar la situación económica por la que atraviesa el deporte profesional, ya que la situación del fútbol, con toda la atención mediática y económica que suscita, puede ser buen indicador para determinar la salud financiera en la que se encuentren el resto de prácticas deportivas profesionales.

Recientemente, el Gobierno de España ha cifrado, a 1 de enero de 2012, en más de 489 millones de euros la deuda que mantienen los clubes de la

Liga BBVA con la Agencia Tributaria, cifra que asciende hasta los 752 millones de euros si se suman la deuda de los clubs de segunda y tercera división.

Este hecho refleja que el principal deporte profesional tiene ciertamente un problema de alto endeudamiento, lo que obliga a formularse la pregunta de si el modelo actual es realmente sostenible.

La respuesta evidente a dicha pregunta parece ser no.

En la situación actual es necesario modificar las reglas de juego de tal forma que se adopten nuevos criterios que obliguen a los dirigentes de los clubes a gestionar de una manera más profesional estas entidades, ajustando en sus balances las partidas de ingresos y gastos, y encontrando nuevas fuentes de financiación. Todo ello permitirá dar una mejor imagen de la competición que se somete como cualquier otra actividad económica a las reglas de juego aprobadas para regular el sector.

Los modelos de gestión del deporte son distintos en Europa y en Norteamérica. En el modelo americano importa sobre todo la obtención de beneficios mientras que en el modelo europeo lo más gratificante para el club es la obtención de títulos. Las dos finalidades no están reñidas porque la obtención de títulos sin duda ayuda a la generación de más beneficios.

198

No obstante, la debilidad financiera por la que atraviesa una entidad deportiva no es obstáculo para la consecución de éxitos deportivos. Esta puede ser una de las razones por la que los gestores de este tipo de entidades no se preocupaban tanto por cuadrar presupuestos. Y es que los resultados deportivos a corto plazo no derivan de los resultados económicos y financieros aunque como es obvio la subsistencia de la entidad a largo plazo sí que pasa por una adecuada gestión financiera. Una buena gestión económica aumenta las posibilidades de conseguir éxitos deportivos pero no los aseguran.

Las entidades deportivas profesionales, como empresas que intervienen en mercado deportivo tienen que comportarse como cualquier otra empresa que desarrolla una actividad económica, fijando como objetivo no solo la consecución de éxitos deportivos sino también la viabilidad económica de la empresa.

Esta exigencia obliga a los clubes deportivos a realizar una gestión profesional de sus finanzas siendo más eficientes en la gestión de sus recursos reduciendo costes, mejorando márgenes de beneficios y encontrando nuevas fuentes de financiación.

Al comienzo de la IX legislatura la Comisión de Educación, Política Social y Deporte del Congreso de los Diputados acordó la creación de

una Subcomisión para el estudio del Deporte Profesional en España. Se partía del hecho de que el sistema legal contenido en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte debía ser modificada porque no ha dado los frutos esperados, y de la necesidad de introducir cambios en el modelo organizativo de las propias competiciones.

La principal medida que proponía la Subcomisión consistía en la creación de un órgano regulador que controlase las finanzas de los clubes deportivos o sociedades anónimas deportivas que participan en las ligas profesionales.

Y quizás sea necesario que nuestro modelo se dote de un órgano de supervisión y control económico que asegure la solvencia económica de las competiciones profesionales, al que tengan que rendir cuentas los clubes o entidades deportivas sobre la base de unos criterios contables homogeneizados.

La reforma de la Ley del Deporte propuesta por la referida Comisión no fue finalmente aprobada.

La situación deficitaria del fútbol profesional no es exclusiva de los clubes españoles. El gran nivel de competencia del fútbol europeo ha obligado a los clubes a fichar a los mejores jugadores con el correspondiente desembolso económico que esto supone y la deriva inflacionista del mercado de jugadores.

De hecho, la UEFA ha considerado que la continua subida de los salarios de los jugadores es la causa originadora de las dificultades financieras del fútbol europeo sin que consideren que la solución a este problema sea el establecimiento de un tope salarial, método conocido en el modelo de deporte americano, por resultar incompatible con la legislación europea.

El Comité Ejecutivo de la UEFA ha introducido el concepto de Juego Limpio Financiero, en general bien recibido por el mundo del fútbol, que tiene por finalidad principal introducir una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes de fútbol y de alentar a los clubes a que compitan únicamente con sus ingresos.

Se ha establecido un periodo transitorio para la aplicación de estas reglas que entrarán en vigor por primera vez en la temporada 2013-2014. El incumplimiento de las normas puede conllevar la imposición de sanciones muy variadas que van desde la simple amonestación a la pérdida de puntos en competiciones deportivas, la retención de ingresos, la prohibición de inscribir jugadores o incluso la exclusión de las competiciones europeas. Las primeras sanciones podrían aplicarse en la temporada 2014-2015.

En línea con esta medida implantada por UEFA, el Consejo Superior de Deportes y la Liga de Fútbol Profesional, los órganos encargados por la legislación vigente de velar por la salud financiera del fútbol profesional, han anunciado que los equipos que quieran seguir compitiendo deberán abonar sus deudas con Hacienda en tres años.

Está claro que, ante la actual situación del fútbol profesional, deben adoptarse reformas para que los clubs de fútbol, y por extensión, todos los clubes deportivos puedan sanear la estructura de sus balances.

Es más que probable que todo ello redunde en una competición más equilibrada entre sus participantes condición necesaria para que se mantenga interés por la propia competición. Parece razonable exigir que en toda competición exista un cierto grado de incertidumbre sobre el resultado final.

Pero la sola consecución de unas instituciones deportivas más equilibradas financieramente no implica, por sí solo, una mejora de la competición.

Por eso, al margen de las normas que logren un equilibrio financiero en los clubs deportivos, el legislador deberá plantearse la adopción de otras medidas o reglas que favorezcan un mayor equilibrio en las competiciones deportivas.

200

Así, el modelo de competición profesional americano protege en mayor medida que el modelo europeo la igualdad de la competición. Las ligas de deportes profesionales americanas convienen cómo repartir los ingresos que la propia liga genera entre sus integrantes con el objetivo de mantener cierto equilibrio entre los recursos de los participantes en la competición.

También establecen reglas para que los jugadores con talento que ingresan en la competición no puedan ser fichados exclusivamente por los clubs con más recursos financieros. En un mercado de jugadores libres sin regulación el club con más medios económicos siempre tiene más facilidad para contratar a los mejores jugadores, al menos a los jugadores consagrados, desequilibrando las fuerzas de la competición. Para evitar este desequilibrio y evitar una desigualdad en la competición las entidades responsables de la competición han adoptado medidas para regular el mercado de jugadores.

En Europa donde no existe el sistema de incorporación de principiantes al club pequeño siempre le resultará difícil contratar a jugadores de primer nivel teniendo que confiar mucho más en el buen ojo de su dirección deportiva para conseguir atraer talento. La realidad muestra que los clubs pequeños son vendedores netos de talento en el mercado de traspasos.

Otra de las medidas que pretenden garantizar el equilibrio de la competición son los llamados topes salariales o lo que es lo mismo el máximo dinero que una entidad deportiva puede destinar a pagar a sus deportistas.

El patrocinio y el mecenazgo deportivo: tratamiento fiscal

Todas estas medidas o cualesquiera otras que puedan adoptarse para equilibrar la competición no resolverán todos los problemas del deporte profesional. Sabemos que unos de los principales problemas a los que se enfrentan los organizadores de competiciones deportivas profesionales es conseguir la subsistencia financiera de los clubs deportivos más débiles.

Las entidades deportivas necesitan de recursos financieros para el desarrollo de su actividad. Con la creciente profesionalización del deporte a los clubs ya nos les resulta suficiente los recursos generados con los abonos o la venta de entradas y tienen que acudir a otras fuentes de financiación como los derechos de televisión, el merchandasing, el patrocinio deportivo, derechos de imagen, etc ...

De ahí que algunos clubs deportivos a la hora de realizar sus fichajes no solo piensan en los resultados deportivos sino también en los resultados comerciales de esos fichajes que pueden proporcionarles importantes ingresos derivados del merchandasing y de la venta de los derechos de imagen de sus jugadores.

El patrocinio deportivo se ha convertido en una de las principales fuentes de financiación de las entidades deportivas.

La forma en que se financien las actividades deportivas es especialmente trascendente desde el punto de vista tributario. En efecto, no es lo mismo para una empresa invertir en un contrato de patrocinio publicitario en el ámbito deportivo que hacerlo mediante una donación pura y simple, como tampoco es lo mismo invertir a través de un convenio de colaboración empresarial.

Nos referiremos a continuación al patrocinio deportivo como fuente de financiación de actividades deportivas y a su tratamiento fiscal.

Desde un punto de vista legal, el contrato de patrocinio publicitario está regulado en el artículo 22 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de la Publicidad que lo define como el contrato

“... por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del

patrocinador. El contrato de patrocinio publicitario se registrá por las normas del contrato de difusión publicitaria en cuanto le sean aplicables”.

En iguales o parecidos términos se pronuncia el artículo 3 f de la Ley 22/1999, de 7 de junio, de Modificación de la Ley 25/1994, de 12 de julio, por la que se incorpora al Ordenamiento Jurídico Español la Directiva 89/552/CEE, sobre la coordinación de disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros, relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva al definir el contrato de Patrocinio publicitario por televisión como

“aquel contrato en virtud del cual una persona física o jurídica, denominada patrocinador, no vinculada a la producción, comercialización o difusión televisivas, contribuye a la financiación de programas de televisión realizados por otra persona, física o jurídica, llamada patrocinado, con la finalidad de promover el nombre, marca, imagen, actividades o realizaciones del patrocinador”.

El artículo 15 de la Ley 22/1999 exige una serie de requisitos al patrocinio televisivo, tales como la identificación clara del nombre, logotipo, marca y servicios del patrocinador o la prohibición de que sean patrocinadores quienes no tienen permitida la publicidad de sus productos.

202

Como hemos señalado, algunas organizaciones deportivas han visto como en los últimos años han aumentado sus fuentes de ingresos, sumándose a las ya tradicionales, gracias al patrocinio deportivo.

Las más sonadas han sido la entrada como patrocinador del BBVA en la Liga de Fútbol Profesional, de ENDESA en la Liga organizada por la ACB, o del Banco Santander en la Fórmula 1 con el equipo Ferrari.

Una de las ventajas es la facilidad para que el consumidor asocie la marca comercial patrocinadora con los valores que identifican al patrocinado unido al gran impacto mediático que los acontecimientos deportivos generan para los anunciantes.

Sin embargo, y a pesar de las muchas ventajas que el patrocinio deportivo representa tanto para el patrocinador como para el patrocinado, no está muy bien tratada desde un punto de vista fiscal.

El importe del patrocinio tiene la consideración de gasto de publicidad y propaganda de acuerdo con el Plan General de Contabilidad, y es deducible en la base imponible del correspondiente impuesto sobre la renta del patrocinador (IRPF o Impuesto de Sociedades).

Mejor consideración merece desde el punto de vista tributario la figura del mecenas.

El mecenazgo está regulado en la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

El artículo 1 define el mecenazgo como "la participación privada en la realización de actividades de interés general".

La Ley distingue dos clases de mecenazgo en función del fin que persiga el mecenas con su contribución. Así puede hablarse de mecenazgo puro cuando la aportación es totalmente desinteresada, y de mecenazgo empresarial cuando la persona que realiza la contribución busca una contraprestación aunque no de modo mediato.

La ley se refiere a las primeras como donativos, donaciones y aportaciones, y a las segundas como convenios de colaboración empresarial.

Los donativos, donaciones y aportaciones que se hagan en favor de las entidades sin fines lucrativos a las que sea de aplicación el régimen fiscal establecido en el Título II de la Ley 49/2002 tienen, resumidamente, el siguiente régimen tributario.

Las personas física o jurídicas que realicen donativos, donaciones y aportaciones irrevocables, puros y simples, realizados en favor de las entidades sin ánimo de lucro que cumplan los requisitos legales tendrán derecho a practicarse una deducción en la cuota que grave la renta personal (Impuesto sobre la Renta, Impuesto de Sociedades o Impuesto sobre la Renta de no Residentes).

La base para el cálculo de las deducciones por donativos, donaciones y aportaciones será, en caso de donación en metálico, su importe.

Los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas tendrán derecho a deducirse de la cuota íntegra el 25 % de la base de la deducción.

Las personas jurídicas sometidas al régimen de tributación del Impuesto sobre Sociedades tendrán derecho a deducir de la cuota íntegra el 35 % de la base de la deducción. En el supuesto de las cantidades correspondientes al período impositivo no deducidas, podrán aplicarse en las liquidaciones de los períodos impositivos que concluyan en los 10 años inmediatos y sucesivos.

Se establece un límite ya que la base de esta deducción no podrá exceder del 10 % de la base imponible del período impositivo, si bien las cantidades que excedan de este límite se podrán aplicar en los períodos impositivos que concluyan en los diez años inmediatos y sucesivos.

Por último, los contribuyentes del Impuesto sobre la Renta de no Residentes se aplicarán la deducción prevista para las personas físicas cuando operen en España sin establecimiento permanente, y la deducción prevista para las personas jurídicas cuando operen en España mediante establecimiento permanente.

De igual modo, estarán exentas de tributación las ganancias patrimoniales y las rentas positivas que se pongan de manifiesto con ocasión de los donativos, donaciones y aportaciones realizadas a las entidades sin fines lucrativos.

Merece la pena destacar que las entidades deportivas no están incluidas en la lista de entidades declaradas por la ley sin ánimo de lucro.

Por eso, para que los clubes deportivos puedan ser entidades beneficiarias del régimen fiscal del mecenazgo regulado en la Ley 49/2002 tendrán que ser reconocidos con carácter previo como entidades de utilidad pública.

El fenómeno del mecenazgo empresarial encuentra una especial protección en la Ley 49/2002 a través de la figura de los convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general.

204 La colaboración se realiza bien mediante aportaciones a fundaciones, asociaciones de utilidad pública y entes asimilados, con la finalidad de facilitarles recursos económicos para que éstas desarrollen las actividades de interés general que les son propias, o bien mediante la realización directa de gastos e inversiones en actividades de interés general.

Como contraprestación, que por imperativo legal no constituye una prestación de servicios, el beneficiario se compromete por escrito a difundir, por cualquier medio, la participación del colaborador en dichas actividades.

Mediante estos convenios se crea una modalidad intermedia entre las donaciones puras y simples, y los gastos de publicidad y propaganda, previstos como partida deducible en el Impuesto sobre Sociedades y en el IRPF, para empresarios y profesionales, que resultan deducibles por el ejercicio del denominado patrocinio publicitario o sponsorship.

En este caso, las cantidades satisfechas o los gastos realizados tendrán la consideración de gastos deducibles para determinar la base imponible del Impuesto sobre Sociedades de la entidad colaboradora o del Impuesto sobre la Renta de no Residentes de los contribuyentes que operen en territorio español mediante establecimiento permanente o el rendimiento neto de la actividad económica de los contribuyentes acogidos al régimen de estimación directa del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.

Nótese que esta figura está favorecida con respecto al mecenazgo puesto que todo el importe entregado en un convenio de colaboración empresarial será deducible de la base imponible (con un límite anual de deducción en el 10 por 100 de la base imponible del periodo).

Asimismo, hay que tener en cuenta que las cantidades entregadas en un convenio de colaboración empresarial tienen cierto retorno para la empresa colaboradora, al incidir positivamente en su imagen corporativa, como consecuencia de la difusión de la participación del colaborador que debe realizar la entidad sin fines de lucro.

Los contratos de patrocinio publicitario ofrecen una ventaja frente al mecenazgo y a los convenios de colaboración empresarial ya que en estos últimos los sujetos intervinientes están limitados pues el patrocinado necesariamente ha de ser una entidad deportiva, fundación o asociación declarada de utilidad pública, sometida a la Ley 49/2002, cuando en el patrocinio publicitario puede tratarse también de personas jurídicas que no hayan sido declaradas de utilidad pública o simplemente deportistas.

Desde un punto de vista meramente publicitario siempre resulta más interesante el contrato publicitario que el convenio de colaboración empresarial puesto que en este caso el objeto publicitario queda limitado a difundir el nombre del mecenas mientras que en el contrato de patrocinio publicitario la entidad deportiva o el deportista se convierte en el soporte publicitario.

Las ayudas económicas que la entidades sin fines lucrativos reciban tanto en virtud de un convenio de colaboración empresarial como las derivadas de la suscripción de un contrato de patrocinio publicitario, tienen la consideración de rentas exentas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 49/2002.

Por último, la Ley 49/2002 contempla otras dos figuras: los gastos en actividades de interés general y los programas de apoyo a acontecimientos de excepcional interés público.

En el primer caso, el mecenazgo no se lleva a cabo mediante aportaciones a entes instrumentales sino mediante la realización de inversiones directas por parte de las empresas implicadas. En estos casos, la empresa resultará económica y comercialmente beneficiada debido a la repercusión social que el ejercicio y promoción de actividades de interés general pueda tener a su imagen y difusión en el mercado.

La Ley 49/2002 contempla una deducción para las cantidades destinadas a financiar actividades de interés general con independencia de que la entidad ejecutora de la misma sea o no una entidad sin fin

lucrativo o una entidad del sector empresarial con la ventaja de que esta deducción carece de límite alguno por lo que podría resultar más interesante para las empresas realizar por sí mismas la actividad de interés general que efectuar aportaciones a entidades sin fines lucrativos.

En el segundo caso, la empresa invierte determinadas cuantías en los denominados programas de apoyo a acontecimientos de excepcional interés público. Se trata de la promoción de iniciativas encaminadas a la celebración de determinados eventos con una gran relevancia.

Con la denominación de «programas de apoyo a acontecimientos de excepcional interés público», el legislador regula un conjunto de incentivos fiscales de carácter coyuntural que pueden ser establecidos con motivo de la celebración de determinados eventos o acontecimientos de duración determinada, dirigidos a estimular la participación privada en los mismos.

La norma regula el marco general de los beneficios fiscales aplicables a los programas de apoyo a acontecimientos de excepcional interés público, indicando los impuestos que pueden resultar afectados por los incentivos fiscales aplicables en el contexto de cada uno de los programas de apoyo, así como el límite máximo de los mismos, por lo que al legislador le basta con aprobar una disposición legal que contenga la calificación del acontecimiento deportivo como de excepcional interés público.

206

Se trata, por tanto, de regímenes fiscales especiales de carácter temporal y ámbito limitado con la finalidad de estimular la participación privada en la promoción y objetivos de estas competiciones deportivas de excepcional interés público.

Los contribuyentes que realicen donaciones y aportaciones a favor del consorcio que se cree para la ejecución del programa tendrán derecho a las deducciones previstas en la Ley 49/2002 para los supuestos de donaciones a las entidades sin fines lucrativos.

Un mejor ejemplo de esta modalidad de beneficio fiscal es el Programa de preparación de los deportistas españoles de los Juegos de “Londres 2012” al que se le concedió la consideración de acontecimiento de excepcional interés público a los efectos de lo dispuesto en el artículo 27 de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre en la Disposición adicional quincuagésima de la Ley 2/2008, de 23 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2009.

Es el conocido programa ADO que surgió en los años ochenta, a la vista de la celebración de los Juegos Olímpicos de Barcelona 92, como un programa de Patrocinio Deportivo único que tenía por finalidad ayudar a la buena preparación de los deportistas españoles.

ADO recibe fondos de los socios patrocinadores y entidades colaboradoras del equipo olímpico español que la Asociación destine al cumplimiento de los programas deportivos aprobados pudiéndose acoger los patrocinadores y entidades colaboradoras a los beneficios fiscales establecidos en el artículo 27.3 de la Ley 49/2002.

El programa ADO Londres 2012 ha conseguido 51.300.000 euros que se han destinado a becas para los deportistas, la adquisición del mejor material deportivo, la contratación de los mejores técnicos nacionales y extranjeros, y facilitar la asistencia a las competiciones internacionales de máximo nivel y el seguimiento técnico y el apoyo médico de los deportistas que tratarán de obtener los mejores resultados deportivos en las próximas olimpiadas.

Si España quiere mantener y aumentar la competitividad de sus ligas y campeonatos, de sus entidades deportivas, y de los propios deportistas, es evidente que una mejora en las condiciones para favorecer la implicación del sector privado en las mismas a través de la puesta en juego de nuevas ventajas para el patrocinio y el mecenazgo, deben ser objetivos claros de los próximos pasos a dar por parte del legislador en el normativo del deporte.

Resumen

La industria del deporte en España, y en especial el fútbol, carece de un modelo asentado de gestión orientado a resultados financieros, y se prima más la consecución de éxitos deportivos. A pesar de que desde organismos como la UEFA se han aprobado medidas para que los equipos de fútbol actualicen dichos modelos de gestión al mundo profesionalizado donde compiten, esta transición dista mucho de ser inmediata. Las nuevas iniciativas destinadas a favorecer el patrocinio y mecenazgo del sector público en el sector deportivo han contribuido a inyectar ingresos y sanear la situación económica. Sin embargo, la falta de atractivo desde el punto de vista fiscal hace que muchas empresas no encuentren atractiva su entrada en el deporte.

Résumé

L'industrie du sport en Espagne, et en particulier le football, n'a pas un modèle établi de la gestion axée sur les résultats financiers, il est particulièrement orienté à la réussite sportive. Bien que des organismes tels que l'UEFA ont pris des mesures pour mettre à niveau les équipes de football sur tels modèles professionnalisés où ils sont en concurrence, cette transition est loin d'être immédiate. De nouvelles initiatives pour promouvoir le parrainage et le mécénat du secteur public dans le sport ont contribué à injecter des revenus et de stabiliser la situation économique. Cependant, le manque d'attraitif au point de vue fiscal il fait que de nombreuses entreprises ne trouvent pas attrayant sa participation économique dans le sport.

Abstract

The industry of sports in Spain, and especially in soccer, is lacking of an established management model aimed at financial results, and is more focused on the achievement of sporting feats. Despite the fact that it has been approved that teams update these management models and adapt them to the professional world where they compete, the transition is far from happening in the near future. The new initiatives destined to favor sponsors from the public sector, have contributed to the injection of revenues and have cleaned up the financial situation a bit. Nonetheless, and because of the tax aspects, many companies do not find this option attractive.

Los patrocinios en el lanzamiento internacional de la marca Santander

209

División de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander

El patrocinio que ha desarrollado Banco Santander desde 2007 en Fórmula 1 ha supuesto un ejemplo del alcance global de este deporte, pues ha contribuido a que Santander sea una marca más reconocida en todo el mundo y también más valorada. Desde 2008, Banco Santander también patrocina las mejores competiciones de fútbol, el deporte por excelencia en Latinoamérica. Además de reconocimiento de marca y reputación, estos patrocinios también han permitido al banco obtener importantes resultados comerciales.

Los patrocinios de Banco Santander tienen como objetivo principal reforzar el posicionamiento como banco global y líder y la notoriedad de la marca Santander en todos sus mercados, especialmente en los diez principales. Este objetivo se concretó en el plan de imagen 2007-2010 de Banco Santander para situar a la entidad entre las principales marcas

del sector financiero internacional. El plan ha sido posible gracias a la visión estratégica y el impulso del presidente de Banco Santander, Emilio Botín, y el consejero delegado, Alfredo Sáenz, y llegó tras haber completado la convergencia de la marca en los mercados del banco entre los años 2004 y 2007.

En 2012, Santander se ha situado como la cuarta marca financiera del mundo más valiosa, según el *ranking* de las 500 marcas financieras que elabora la consultora Brand Finance y publica la revista The Banker.

Antes de definir esta estrategia de patrocinio deportivo, Santander llevaba años siendo uno de los primeros bancos del mundo por beneficios y por valor en bolsa. Pero la reputación y notoriedad internacional del banco no se correspondían con estos resultados. Para reforzar con rapidez el posicionamiento internacional del banco y apoyar el negocio se analizaron distintas posibilidades y desde el principio se tuvo claro que la F1 y el fútbol en Latinoamérica serían los mejores instrumentos para alcanzar esa notoriedad internacional. Estos dos deportes son los de mayor audiencia en todo el mundo, por lo que ofrecen al banco una muy amplia plataforma para llegar al gran público en momentos de disfrute.

F1, la mejor oportunidad

210



Foto 1: *Fernando Alonso durante un Gran Premio de la temporada 2012.*

Los patrocinios en el lanzamiento internacional de la marca Santander

En F1, Banco Santander y Ferrari, dos de las marcas más prestigiosas del mundo, sellaron en 2010 una alianza por la que el banco se convirtió en patrocinador oficial de la escudería, con una presencia muy relevante de marca tanto en los monoplazas como en la equipación de los pilotos y de los demás integrantes del equipo. Esa alianza, que duraba cinco años hasta 2014, se acaba de ampliar en tres años más, hasta el final de 2017, por medio de un acuerdo que permite ampliar la presencia de Santander en el coche, donde ahora también ocupa la parte posterior del alerón trasero. El banco patrocinó al equipo McLaren entre 2007 y 2009, y desde 2010 mantiene el apoyo a sus pilotos.

Banco Santander patrocina los grandes premios que se celebran en sus mercados más relevantes (Brasil, España, Reino Unido y Alemania), lo que aporta una presencia de marca muy elevada y estable, aunque de manera más concentrada en el tiempo. Concretamente, Santander será este año patrocinador principal y dará nombre a las carreras de Inglaterra, Alemania, Italia y España, y contará con una amplia presencia de vallas en las de Europa (Valencia) y Brasil. La fórmula del éxito ha sido la adecuada combinación de los patrocinios de Ferrari y los grandes premios. Además, apoyar en un país un evento con cientos de millones de espectadores atrae turismo e inversiones.

El patrocinio mejora la valoración del banco hasta un 25 % entre los clientes y un 41 % entre los no clientes. En España ha sido en 2012 por segundo año consecutivo la primera marca asociada al deporte, por delante de Coca-Cola, según el *ranking* de IMG.

211

El patrocinio de la F1 de Banco Santander también aporta notoriedad y afinidad de marca entre el público en general, y permite al banco acercarse a un público más joven. Además, genera orgullo de pertenencia entre los empleados. El conocimiento de la marca Santander ha aumentado una media del 19 % en los países clave del banco. Hoy un 82 % de los empleados del Banco dice estar más orgulloso de trabajar en el Santander.

Gracias al patrocinio del Gran Premio Santander de Reino Unido y los éxitos del campeón del mundo Lewis Hamilton, Santander es ya una marca plenamente reconocida en el Reino Unido, con un elevado nivel de prestigio. Concretamente, el reconocimiento del Santander en el Reino Unido se ha elevado del 20 % al 92 % desde el 2007.

La Fórmula 1 constituye una óptima plataforma global de unificación de marca y posicionamiento internacional para Banco Santander gracias a sus 600 millones de espectadores únicos y sus 8.700 millones de audiencia anual acumulada en todo el mundo, según datos de *Formula One Management*.

La F1 tiene un número de seguidores fieles especialmente elevado en los mercados clave de Banco Santander. El 30 % de los seguidores de la F1 en todo el mundo están en los mercados principales de la entidad y representan cerca de tres cuartas partes del beneficio del banco. Según datos de Media Sports Marketing, en España existen 13,4 millones de aficionados; en Brasil, 51,7 millones; en el Reino Unido, 19,6 millones, y en Alemania, 26,1 millones.

La pasión por este deporte conecta al banco con las personas. Además, el apoyo al deporte es parte del compromiso de Santander con la sociedad y asocia al banco con los valores de trabajo en equipo, innovación, competitividad, liderazgo o tecnología.

Este patrocinio es la mejor oportunidad de marketing de la historia del banco, en palabras del presidente de la entidad, Emilio Botín, y la mejor herramienta para transmitir confianza, fortaleza, lealtad y compromiso a los clientes. La F1 permite una gestión eficaz y centralizada desde la sede corporativa del banco en España y tiene mucho en común con los valores y atributos de Santander: innovación, competitividad, tecnología y liderazgo.

Banco Santander dio un salto decisivo situándose como patrocinador oficial de Ferrari, que es más que un equipo, es la marca más importante y admirada de la Fórmula 1, y posiblemente la mejor marca de coches del mundo. Banco Santander está asociado a Ferrari de forma intuitiva porque se intercambian valores y atributos de dos empresas líderes. Además, Ferrari tiene más referencias en Google que, por ejemplo, el Real Madrid y el Manchester juntos.

212

El banco del fútbol en Latinoamérica

Además de F1, Santander mantiene un compromiso total con el fútbol en Latinoamérica. Desde 2007, patrocina las mejores competiciones de fútbol de la región: la Copa Santander Libertadores, principal competición de clubes; la Copa Sudamericana, la segunda competición de clubes más importante, y la Copa América, el torneo de selecciones más importante de Latinoamérica y que se celebra cada cuatro años: la última edición se jugó en 2011 en Argentina y la siguiente será en 2015 en Brasil. Tras el Mundial, la Copa América es junto con la Eurocopa la competición futbolística de selecciones más valorada del mundo.

El patrocinio de estas competiciones y la importante actividad en torno a ellas, como campañas de publicidad, promociones comerciales, diversos actos, acciones de hospitality, etcétera, han permitido a Banco Santander posicionarse como el banco del fútbol en Latinoamérica.

Los patrocinios en el lanzamiento internacional de la marca Santander

De hecho, Banco Santander es la tercera marca más asociada al fútbol de Latinoamérica, por detrás de Coca Cola y Visa, con un 65 % de asociación en 2011.

Banco Santander entrega cada año el Trofeo Santander al mejor jugador de la Copa Santander Libertadores, un premio que gana el futbolista más votado por los periodistas especializados de toda la región. Se entrega normalmente en la sede oficial de la Conmebol (Confederación Sudamericana de Fútbol) en Paraguay en las mismas fechas, finales de noviembre, en que se celebra el sorteo de la competición para la siguiente temporada. Los ganadores hasta ahora han sido Neymar (2011), Giuliano Victor de Paula (2010), Juan Sebastián Verón (2009) y Joffre Guerrón (2008). Santander se ha convertido en socio estratégico de la Conmebol.

En la Copa Santander Libertadores participan una cuarentena de equipos que representan a once países latinoamericanos y cuenta con una audiencia acumulada de 1.100 millones de personas cada temporada. En la Copa América participan 12 países y despierta gran interés mundial (se puede ver en unos 200 países) por la participación de estrellas del fútbol que juegan en las principales ligas del mundo.

Estos patrocinios de fútbol, a los que se une la figura de Pelé como embajador de Santander para los patrocinios de fútbol del banco, y la joven estrella Neymar, tienen como objetivo reforzar el posicionamiento y notoriedad de la marca Santander en Latinoamérica y apoyar el negocio del banco en la región generando oportunidades comerciales. Durante los cinco años de patrocinios, Santander también ha contado para determinadas campañas o actividades con algunos de los mejores jugadores de Latinoamérica, como Verón, Giuliano, Luis Fabiano, Palermo, Falcao, Medel, Guardado, Abreu, entre otros.

213

Herramienta comercial

Los patrocinios de F1 y fútbol del banco funcionan también muy bien como herramienta comercial. Por ejemplo, la práctica totalidad de los empleados de Banco Santander, el 96 %, consideran que el acuerdo de patrocinio con Ferrari es una buena herramienta comercial que contribuye a generar negocio, según una encuesta interna realizada a final del 2009 con una gran participación, respondieron 18.000 trabajadores del Grupo en todo el mundo.

Ferrari es el equipo preferido por más de la mitad del público en general (uno de cada dos aficionados se declara “ferrarista”) y un 80 % de ellos contrataría algún producto financiero vinculado al mundo de la

F1-Ferrari. El 75 % de los directores de oficina dice que Ferrari es la escudería más atractiva para enfocar promociones bancarias. Banco Santander ha lanzado con gran éxito la tarjeta Santander-Ferrari en España, México, Brasil, Portugal y Alemania. Ya se han vendido en todo el mundo más de 370.000 unidades de la tarjeta, que es el primer producto financiero de Ferrari de la historia.

El patrocinio también permite contar con grandes figuras en sus respectivos países como Fernando Alonso, Felipe Massa, Pelé o Neymar, lo que los convierte en una extraordinaria palanca comercial.

El retorno

Banco Santander anunció en febrero del 2011 que obtuvo en su primera temporada de patrocinio de Ferrari un retorno publicitario anual que superó la inversión prevista por la entidad para los cinco años iniciales de patrocinio de Ferrari, según datos de las consultoras Media Sports Marketing y Havas Sport. Brasil, España, Reino Unido y Alemania, principales mercados de Banco Santander, suponen en torno al 40 % del retorno. El retorno de la Copa Santander Libertadores también ha sido sobresaliente. En solo cinco años de patrocinio, Banco Santander ha conseguido un 76 % de asociación de la marca a la Copa Santander Libertadores.

214

La medición del retorno de la inversión se obtiene con la ayuda de las agencias de reconocido prestigio internacional Media Sports Marketing y Havas Sport. El retorno permite cuantificar una serie de beneficios tangibles e intangibles. La cifra de retorno se obtiene ponderando y traduciendo en valor económico la presencia de la marca en televisión, medios impresos e Internet, en comparación con el coste que tendrían anuncios publicitarios. ¿Cuánto vale que el logo aparezca en la portada del Financial Times, como ha pasado con la F1? Se trata de beneficios tangibles que se calculan con parámetros consensuados internacionalmente. Los beneficios intangibles son los de notoriedad, asociación de valores, el acceso a nuevos públicos en momentos de disfrute, que permite conectar con su pasión y potenciar el compromiso del banco con el apoyo al deporte (salud y ocio).

Finalmente están los beneficios tangibles pero difícilmente cuantificables, como los de campañas de otros patrocinadores, la promoción del negocio y el apoyo a las ventas, el *merchandising*. El patrocinio y llevar a empleados a la F1 o a los partidos de la Santander Libertadores han permitido que suban los índices de orgullo de pertenencia, otro valor más de este patrocinio. ¿Cuándo vale que un niño juegue con su familia

Los patrocinios en el lanzamiento internacional de la marca Santander

o amigos con un coche de F1 o al fútbol usando una pelota en la que aparece el logo de Santander? ¿Cómo se valora la experiencia de llevar a clientes a un clinic de fútbol con Pelé? Son acciones de gran valor pero a las que no se ponen cifras de retorno por la dificultad para calcularlo.

Santander es un banco comercial con presencia en 10 mercados principales. Es el primer banco de la zona euro y uno de los quince mayores del mundo por capitalización bursátil. Fundado en 1857, tiene 1,383 billones de euros en fondos gestionados, más de 102 millones de clientes, 14.760 oficinas –más que ningún otro banco internacional– y 193.000 empleados a cierre de 2011. Es el principal grupo financiero en España y en América Latina. Además, cuenta con posiciones relevantes en el Reino Unido, Portugal, Alemania, Polonia y el noreste de Estados Unidos. Santander Consumer Finance opera en los mercados principales del Grupo y en los países nórdicos. En 2011, Santander registró un beneficio neto recurrente de 7.021 millones de euros.

Resumen

El Banco Santander cuenta con una dilatada trayectoria como patrocinador en el mundo del deporte. El principal objetivo de esta política de patrocinios es reforzar el posicionamiento como banco global y líder, y la notoriedad de la marca Santander en todos sus mercados. Fruto de este posicionamiento nace su apoyo a la Fórmula 1, como patrocinador de Ferrari, así como su compromiso con el fútbol en Latinoamérica. Dada la gran notoriedad de estos eventos deportivos, el patrocinio es claramente una herramienta comercial, que permite llegar de forma directa a nuevos mercados proyectando una imagen innovadora del banco, y produce un retorno que supera ampliamente la inversión realizada.

Résumé

Banco Santander possède une vaste expérience en tant que sponsor dans le monde du sport. L'objectif principal de cette politique de parrainage est de renforcer sa position en tant qu'une banque leader dans le contexte global, et aussi promouvoir la visibilité de la marque Santander dans tous les marchés où elle développe ses affaires. Le résultat de ce positionnement est né dans son soutien à la Formule 1, en tant que sponsor de Ferrari et de son engagement pour le football en Amérique latine. Compte tenu de la grande visibilité de ces événements sportifs, le sponsoring est clairement un outil commercial, qui permet d'arriver d'une façon directe aux nouveaux marchés en projetant une image innovante de la banque Santander, ainsi que produire un rendement qui bien dépasse l'investissement.

Abstract

Santander bank has a long trajectory as sponsor in the world of sports. Its main objective of this policy is to reinforce its position as global bank and leader, and the fame of the Santander brand in all its markets. A result of this position is its support to Formula 1, as sponsor to Ferrari, as is its commitment to soccer in South America. Given the great recognition of these sporting events, the sponsorship is clearly a commercial tool which allows the direct entry into new markets while projecting an image of an innovative bank, and it produces a financial comeback which greatly exceeds its investment.

GEOECONOMÍA

BOLETÍN DE SUSCRIPCIÓN

Apellidos	Nombre	
Sociedad/Institución		
Calle		
Nº	Piso	Código postal
Ciudad		País
Correo electrónico		

	España	Otros países
1 año (4 números)	75 €	95 €

Este precio incluye IVA y corresponde a una suscripción anual (4 números)

Suscribo por 1 año 2 años
A partir del número
Fecha Firma

FORMA DE PAGO

() Domiciliación bancaria

Banco o Caja de Ahorros

Entidad _ _ _ _ Oficina _ _ _ _

D.C. _ _ Nº de cuenta _ _ _ _ _ _ _ _

Calle

Localidad Provincia

() Cheque nominativo a Instituto Choiseul España

() Transferencia a: Instituto Choiseul España

Banco Popular

Ortega y Gasset, 125, 28001 Madrid

0075-0125-41-0601253344

Instituto Choiseul España. C/Velázquez, nº 18, 6ª planta. 28001 Madrid

Telf.: 91 781 94 37

E-mail: choiseul.espana@choiseul.info

Los datos facilitados quedarán recogidos en un fichero automatizado cuyo responsable es Instituto Choiseul. El interesado podrá ejercer derecho de rectificación, cancelación y modificación (Ley 5/1992), dirigiendo un escrito a nuestra sede central.

GEOECONOMÍA

Nº 7 - Primavera 2012

Impresión y encuadernación:
Caja Alta Edición & Comunicación, S.L.
Depósito Legal: M-28.311-2009

Los artículos firmados expresan únicamente las opiniones de sus autores, que la revista no necesariamente comparte, ni se responsabiliza de las manifestaciones de sus colaboradores. Los artículos son propiedad de la publicación y no se autoriza sin permiso su reproducción total o parcial.

GEOECONOMÍA

7 – PRIMAVERA 2012

SUMARIO

I. Deporte y desarrollo económico

Con la colaboración de Jaime GARCÍA-LEGAZ PONCE, Eduardo OLIER, Javier SOBRINO, César VACCHIANO LÓPEZ, Xavier VIVES GUELL, Raúl RESPALDIZA, Julio SENN, Carmelo EZPELETA y Enrique ALDAMA

II. Deporte, innovación e infraestructuras

Con la colaboración de Luis A. PÉREZ CASTILLA, Jordi CUARTERO ESBRI, Javier VILLANUEVA URGEL, Javier SAMPEDRO MOLINUEVO, Amelia FERRO SÁNCHEZ, Joseba JAUREGIZAR y José Manuel PETISCO

III. Deporte, mecenazgo y patrocinio

Con la colaboración de José María JIMÉNEZ CANDELA y División de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios del Banco Santander

Imagen de portada: J. A. Gutiérrez

ISSN 2171-3715



9 772171 371005

PVP 20 euros