

Las entidades deportivas en el Siglo XXI

El deporte como tal, nace con la cultura griega; pero sería a finales del siglo XIX, con el nacimiento de las Olimpiadas Modernas cuando comienza a tener una repercusión global en todos los ámbitos. Actualmente el deporte, ha adquirido una enorme relevancia económica, educativa y social, claramente identificada con el nivel de desarrollo de un país. A su alrededor se ha conformado un mercado global, con un carácter transversal, vinculación al tiempo libre y al ocio.

El concepto

Ya en su concepción más clásica, los antiguos Juegos Olímpicos, aquellos que se celebraban en Olimpia, en la Grecia clásica, eran algo más que simple deporte, eran auténticas fiestas religiosas y culturales en honor de los dioses.

Si tratamos de acotar el concepto de deporte, son múltiples las acepciones. La definición de deporte debe ser amplia, flexible e inclusiva, basada en tres pilares básicos: es una actividad física e intelectual humana, tiene una naturaleza competitiva y está regida por reglas institucionales (García Ferrando, 1990).

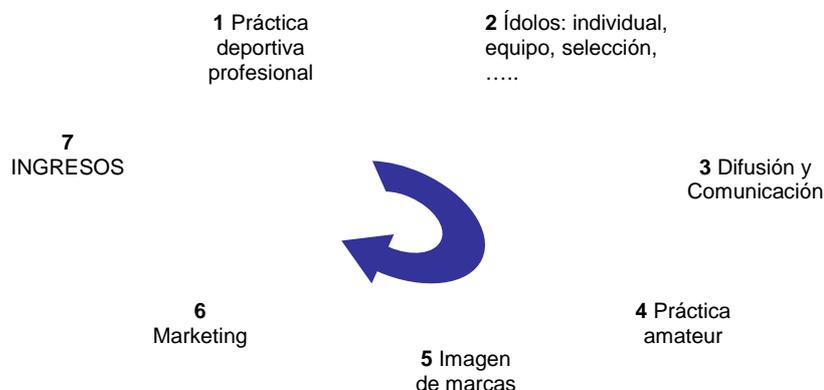
El desarrollo del deporte, tal cual lo conocemos hoy, se ha debido al propio desarrollo del hombre, de la sociedad, y al crecimiento económico. Sus actuales rasgos diferenciadores son:

- Impacto mediático: el deporte también es un espectáculo.
- Impacto económico: macroeconómico (en torno al 3% PIB europeo) y microeconómico.
- Competición: marcas, retos, ranking, títulos, etc.
- Profesionalización y regulación.
- Carácter social, pedagógico e integrador.
- Atributos tangibles e intangibles.

El deporte profesional

Cagigal (1975) diferencia dos tipos de líneas en el deporte, el deporte en su sentido profesional, como espectáculo, con una vertiente claramente mercantilista y que formaría parte del consumo y ocio "pasivo"; y otro que sería el deporte practicado, aquel que forma parte de nuestro ocio "activo", y cuya práctica diaria conlleva efectos beneficiosos en diferentes ámbitos, salud, bienestar, educación, integración o solidaridad.

Gráfico 1
El flujo amateur - profesional



Fuente: Elaboración Propia

Nadie es ajeno al impacto que se genera alrededor de un evento deportivo: Juegos Olímpicos, Mundiales, Ligas de fútbol, o la Copa América, de plena actualidad.

Esta transformación del deporte, su mayor peso en la vida económica y social, exige un mayor grado de profesionalización y rigor en la gestión de sus recursos. Se ha constituido como un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica (Castellanos García, 2001).

Un ejemplo es la Fórmula 1 en España, con el fenómeno Alonso. Ha habido otros debutantes españoles en la categoría reina del motor, pero sus expectativas de resultados fueron en todo momento pequeñas, motivadas en parte, por estar en equipos con escasas aspiraciones y presupuestos. En 2001, Fernando Alonso, después de una intensa y fulgurante carrera, debuta con *Minardi*, equipo menor pero donde Alonso ya estaba cedido por Renault. En 2003, como piloto oficial de Renault F1, empieza a cosechar buenos resultados. Se generan expectativas, hay una mayor demanda, aumenta la difusión y el grado de penetración de este deporte, se incrementan los ingresos por publicidad y merchandising (ropa, complementos, etc.). En 2005 se convierte en Campeón del Mundo F1. Para el año 2008 España contará con dos carreras, Barcelona y Valencia. Sólo los derechos de emisión de TV e Internet, adquiridos por *Mediapro* (La Sexta TV), para el periodo 2009-2013 podrían rondar la cantidad de 200 millones de euros. Pero si nos trasladamos al terreno del fútbol, esta misma productora, compró los derechos de TV de Real Madrid y Barcelona, hasta el 2013 (8 temporadas), por 1.000 millones de euros cada uno.

La profesionalización en las entidades deportivas exige:

- Analizar el mercado: conocer el entorno, y las fuerzas que operan en ese mercado.
- Definir una estrategia: establecer un marco estratégico que responda a una misión, a un proyecto, acorde con nuestra posición en el mercado.
- Establecer una organización: tener una estructura organizativa adecuada, tanto en el ámbito deportivo como económico, que permita desarrollar la estrategia previamente definida, y poder alcanzar los objetivos.

Las cifras “locales”

La Constitución Española en su artículo 43.3 señala: “Los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo facilitarán la adecuada utilización del ocio”. El desarrollo del mismo, en el caso de Castilla y León, le compete exclusivamente a la Comunidad autónoma, según la Ley Orgánica 4/1983, de 25 de febrero, del Estatuto de Autonomía de Castilla y León.

Esto no quita, para que prácticamente todas las administraciones: nacional (Consejo Superior de Deporte), regional y local, contemplen en sus presupuestos, partidas importantes cuyo objeto es promocionar el deporte, fomentar su práctica y facilitar la competición profesional, aliviando también las tensas cuentas de resultados en la categoría profesional.

La Junta de Castilla y León contempla fundamentalmente tres líneas de actuación:

a) Deporte de alta competición:

- Centros de tecnificación deportiva: preparación y perfeccionamiento de deportistas
- Programa “Castilla y León Olímpica” (deportistas *senior*, *junior* y deportistas, para facilitar su acceso al deporte de alta competición):
- Becas Relevo: deportistas y técnicos deportivos
- Clubes Deportivos de categoría superior
- Formación Deportiva: regulación de centros deportivos y diseño de currículos de técnicos deportivos

b) Infraestructuras deportivas: Centros especializados, normativas, residencias, etc.

c) Promoción deportiva: Registro de entidades, órganos colegiados, deporte escolar, deporte universitario, eventos deportivos, federaciones deportivas, etc.

Un ejemplo de estas ayudas son las cantidades destinadas a entidades deportivas en el ámbito del deporte de competición por parte de la Junta de Castilla y León, con un incremento para la temporada 2006/2007 del 22,73%, y que se han multiplicado por más de 3 en los dos últimos años, alcanzando los 2.700.000 euros.

Cuadro 1
Ayudas en concepto de promoción del deporte en Castilla y León. Temporada 2006/2007

Deporte	Importe	%
Fútbol	880.688 €	32,62
Baloncesto	668.022 €	24,74
Balonmano	366.611 €	13,58
Rugby	149.768 €	5,55
Voleibol	141.210 €	5,23
Fútbol Sala	121.717 €	4,51
Ciclismo	88.385 €	3,27
Atletismo	51.524 €	1,91
Otros: pelota, tenis de mesa, patinaje, esgrima y billar	232.075 €	8,60
Total	2.700.000 €	

Fuente: Junta de Castilla y León (2007)

La Diputación Provincial de León, también contempla en su presupuesto ayudas, cuyo objeto es la promoción deportiva. Por ejemplo, en el B.O.P número 73 del viernes 13 de abril de 2007, se establecen las subvenciones para clubes profesionales (cuyos presupuestos anuales superan en algunos casos los 2 y 3 millones de euros) y deportistas de élite; el fin es <<ayudar a los clubes a conseguir sus objetivos, y fomentar la práctica deportiva>>:

Cuadro 2
Ayudas a clubes profesionales de León. Temporada 2006/2007

Deporte	Importe
Club Balonmano Ademar León	250.000 €
Club Sociedad Deportiva Ponferradina	220.000 €
Club Baloncesto León S.A.D.	216.300 €
Club Baloncesto femenino "San José" León	55.000 €
Club León Balonmano Cleba	55.000 €
Club Ruta Leonesa Fútbol Sala	25.000 €

Fuente: Diputación Provincial de León (2007)

También los Ayuntamientos canalizan ayudas a clubes profesionales, y en otras parcelas deportivas, por ejemplo, el Ayuntamiento de León, a través de la Concejalía de Deportes:

- Escuelas deportivas: ajedrez, atletismo, baloncesto, balonmano, ciclismo, fútbol sala, gimnasia rítmica, hockey, orientación, predeporte, tenis de mesa, voleibol.
- Instalaciones deportivas, entre las que se encuentran el Estadio de Fútbol "Antonio Amilivia" y el Palacio Municipal de Deportes.
- Coto escolar.
- Clínica municipal de medicina deportiva.
- Publicaciones.

Conclusiones

Este pequeño trabajo ha querido poner de relieve dos cosas, por un lado, que los números que actualmente se mueven alrededor del deporte - más en unos que en otros -, exigen una estructura profesional y especializada. Y por otro lado, la participación de la Administración, bien mediante ayudas directas (subvenciones), bien indirectas (construcción de instalaciones, mantenimiento, etc.), necesitan de una mayor coordinación, de tal manera que ningún deporte se vea perjudicado en la tarea de la Administración de promover el deporte y los valores en que se sustenta.

Fuentes bibliográficas

- Cagigal, José María (1975): "El deporte en la sociedad actual". Madrid. Prensa española Magisterio español.
- Castellanos García, P. (2001): "Análisis de demanda y economía del deporte", en Otero Moreno, J.M. (Coord.), "Incidencia económica del deporte", Instituto Andaluz del Deporte, Málaga, pp 181 – 189
- Constitución Española (1978) <http://www.congreso.es/>
- Diputación Provincial de León (2007). B.O.P. número 73 del viernes 13 de abril de 2007 <http://www.dipuleon.com/>
- García Ferrando, Manuel (1990): "Aspectos sociales del deporte. Una reflexión sociológica". Madrid. Ed. Alianza.
- Junta de Castilla y León, Consejería de Cultura y Turismo (2007) <http://www.jcyl.es/>

Participación en el III Foro Anual de Dirección de Entidades Deportivas, CSBM, Center for Sport Business Management. IESE Business School.

En este número aprovechamos nuestra participación en el Foro de Dirección de Entidades Deportivas que organiza la prestigiosa Escuela de Negocios del IESE, Universidad de Navarra, para apuntar, al hilo del trabajo anterior y con una aplicación en el entorno deportivo de León, alguna de las cosas dichas por los participantes.

<<La estrategia como instrumento de gestión>>

El Profesor D. Alberto Fernández señala la importancia de contar con una estrategia como instrumento de gestión. <<La estrategia debe contar con una misión clara, adaptada a las características del equipo, por ejemplo ser el mejor equipo de Europa, tener al equipo en la máxima categoría, o simplemente dar a conocer la imagen de una ciudad o provincia>>.

Al igual que ocurre en el mundo de la empresa, y de cualquier organización, la misión nos debe llevar a unos objetivos, para el Profesor Fernández <<el siguiente paso es planificar, qué hacer y cómo hacerlo, fijando unos objetivos lo más realistas posibles, por ejemplo mantenerte en la élite>>.

<<El fichaje de un jugador es el recurso que más impacto tiene en la cuenta de resultados de una entidad deportiva>>

D. Ignacio Urrutia, también profesor del IESE y Director Académico del CSBM, presentó la ponencia "Los 5 errores más comunes en la valoración económica del precio de traspaso de jugadores". A través de un modelo, con un elevado grado de confianza, se analizaron los 216 fichajes más caros de la historia del fútbol, los resultados, deberían ser una llamada de atención para todos los clubes y entidades deportivas, grandes y pequeñas. Esos cinco errores son "comprar caro cuando el jugador es joven, vender barato cuando el jugador tiene fama, tener prisa en vender, demostrar que la entidad tiene dinero y no tener una estructura adecuada de fichajes".

<<Falta una estructura profesional>>

El Presidente del CSBM, Profesor D. Sandalio Gómez, fue el encargado de presentar la ponencia "Modelos de organización de entidades deportivas" que giraba en torno a la necesidad de tener una estructura profesional en el plano deportivo y económico. Si bien es cierto que las entidades empiezan a contar con más profesionales en sus organigramas, <<el siguiente paso es dotar a las entidades de una estructura organizativa profesional>>. En torno al deporte son más numerosos los grupos de interés o *stakeholders*, propietarios, deportistas, aficionados, ciudad, medios de comunicación, federaciones y otros. <<La estructura profesional permite una relación más eficaz con el entorno>>. En este punto y como apunta el Profesor Gómez <<hay que mantener un equilibrio entre el ámbito deportivo y el ámbito gerencial>>.

El Barómetro Industrial León, es un diagnóstico continuo y dinámico de la realidad empresarial de León, realizado por un equipo de profesionales, encabezados por algunos profesores de la Universidad de León. Valiéndose de la información contable identifican las principales características económicas, financieras y patrimoniales de una muestra representativa empresarial de León.

El informe anual, presentado recientemente, vuelve a incidir en los endeble pilares que sostiene la economía leonesa, la dependencia de las pensiones, y el cada vez menor peso del sector de la construcción y la industria, que continua con su fase descendente, con menor protagonismo en la creación de riqueza y pérdida de empleo - hasta 8.100 empleos menos en los últimos seis años -. Una de las conclusiones es que las principales industrias de León, tienen que comprar las materias primas, o productos que incorporan a sus procesos de fabricación en otras provincias, y que estas industrias estarían dispuestas a comprar en puntos más próximos a sus lugares de producción, configurando potenciales nichos de desarrollo económico.

Otra de las conclusiones, destacada por "El Pulso" en números anteriores, es que en León hay actualmente tres polos de actividad económica y empresarial, León, Ponferrada y la recién incorporada Valencia de Don Juan.

Entre las recomendaciones <<potenciar los polígonos industriales de la provincia>>, que en algunos casos están dando sus primeros pasos. <<Se debe favorecer el acceso a los mismos mediante una potente red de transporte por carretera y ferrocarril>>. Concluyen los autores que <<a la economía leonesa le sobran promesas y le faltan realidades>>.

Es evidente que León, al igual que otras provincias en España u otros territorios más allá de nuestras fronteras, se encuentra en una "encrucijada de caminos", en una encrucijada de futuro, pero entendemos, quizás imbuidos por el halo positivo que no misterioso de esta sección, que las mimbres del cesto que se está confeccionando son las adecuadas, conocimiento, tecnología, recursos humanos y Universidad.

Quisiéramos finalizar con una reflexión muy acertada de D. Roberto Escudero, nuestro Decano, en el epílogo Cien años de Economía Leonesa, "El despertar de León al siglo XX", coordinado y publicado por El Mundo – La Crónica de León, <<León ha aprovechado estos últimos años para corregir muchas de sus carencias, pasando de una economía de recursos a una economía del conocimiento>>.