

Nociones básicas sobre **ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS**



Diego Berraquero-Rodríguez
Carlos Chavarría-Ortiz
Rafael Baena-González



Nociones básicas sobre **ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS**

Autores:

Prof. Dr. Diego Berraquero Rodríguez

Prof. Dr. Carlos Chavarría Ortiz

Prof. Rafael Baena González

El presente temario aborda los principios y prácticas fundamentales de la gestión y dirección aplicados al dinámico y creciente ámbito deportivo. Su propósito principal es dotar a los estudiantes de una comprensión exhaustiva de las complejidades inherentes a la administración de entidades deportivas, preparándolos para afrontar los retos y capitalizar las oportunidades que emergen en un sector en constante evolución.

La metodología de estudio propuesta para esta asignatura combina la exposición teórica de los conceptos esenciales con el análisis riguroso de casos prácticos extraídos de la realidad del deporte. Se fomentará activamente la discusión en clase, buscando que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en escenarios concretos. La evaluación se fundamentará en la participación activa en las sesiones, la resolución de los casos planteados y la elaboración de trabajos que demuestren una aplicación sólida y reflexiva de los contenidos del curso.



Nociones básicas sobre

ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS

Prof. Dr. Diego Berraquero Rodríguez

Prof. Dr. Carlos Chavarría Ortiz

Prof. Rafael Baena González



©Copyright: Los autores

©Copyright: De la presente Edición, Año 2025 WANCEULEN EDITORIAL

Título: Nociones básicas sobre organización y gestión de empresas deportivas

Autores: Diego Berraquero Rodríguez, Carlos Chavarría Ortiz, Rafael Baena González

Editorial: WANCEULEN EDITORIAL

Sello Editorial: WANCEULEN EDUCACIÓN

ISBN (Papel): 979-13-87710-36-1

ISBN (Ebook): 979-13-87710-37-8

Depósito Legal: SE 1375-2025

WANCEULEN S.L.

www.wanceuleneditorial.com y www.wanceulen.com

info@wanceuleneditorial.com

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico, mecánico, fotocopia, impresión, grabación, etc.), sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El presente temario aborda los principios y prácticas fundamentales de la gestión y dirección aplicados al dinámico y creciente ámbito deportivo. Su propósito principal es dotar a los estudiantes de una comprensión exhaustiva de las complejidades inherentes a la administración de entidades deportivas, preparándolos para afrontar los retos y capitalizar las oportunidades que emergen en un sector en constante evolución.

La metodología de estudio propuesta para esta asignatura combina la exposición teórica de los conceptos esenciales con el análisis riguroso de casos prácticos extraídos de la realidad del deporte. Se fomentará activamente la discusión en clase, buscando que los estudiantes apliquen los conocimientos adquiridos en escenarios concretos. La evaluación se fundamentará en la participación activa en las sesiones, la resolución de los casos planteados y la elaboración de trabajos que demuestren una aplicación sólida y reflexiva de los contenidos del curso.

La gestión deportiva ha adquirido una relevancia sin precedentes en el contexto actual. El deporte, en sus diversas manifestaciones —desde el fútbol profesional hasta las actividades recreativas y el turismo deportivo—, ha experimentado una profesionalización creciente y un notable incremento en su rentabilidad económica. Este fenómeno ha transformado el sector en un mercado vibrante y multifacético, abarcando desde la operación de gimnasios y centros de entrenamiento hasta la comercialización de derechos de retransmisión y la venta de productos oficiales. La administración de estas entidades deportivas ha ganado peso debido al creciente interés público y privado, la mayor responsabilidad social y económica que asumen, y la complejidad inherente a su operación en un entorno globalizado y altamente competitivo.

Índice

<u>Módulo 1. Naturaleza y Tipos de Entidades en la Gestión y Dirección de Organizaciones Deportivas</u>	<u>9</u>
<u>Módulo 2. Dirección Estratégica Deportiva</u>	<u>39</u>
<u>Módulo 3. Diseño de Organizaciones Deportivas</u>	<u>53</u>
<u>Módulo 4. Dirección de Recursos Humanos en el Deporte .</u>	<u>69</u>
<u>Módulo 5. Liderazgo y Cultura Organizativa en el Deporte</u>	<u>75</u>
<u>Módulo 6. Finanzas en la Gestión Deportiva.....</u>	<u>83</u>
<u>Módulo 7. Marketing Deportivo</u>	<u>92</u>
<u>Módulo 8. Control y Gestión del Rendimiento en Organizaciones Deportivas</u>	<u>105</u>
<u>Módulo 9. Órganos de Gobierno en Organizaciones Deportivas.....</u>	<u>112</u>

Módulo 1

Naturaleza y Tipos de Entidades en la Gestión y Dirección de Organizaciones Deportivas

El presente informe examina la naturaleza y las diversas tipologías de entidades que conforman el dinámico ecosistema de la gestión y dirección en organizaciones deportivas, con un enfoque particular en el período comprendido entre 2020 y 2025. Se define la entidad deportiva moderna como una estructura multifacética y compleja, impulsada por la pasión y la innovación, cuyas operaciones se distinguen por la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad e imprevisibilidad de sus servicios.

El análisis revela una industria en constante evolución, donde la profesionalización y la comercialización han redefinido las estructuras organizacionales, generando una tensión inherente entre los objetivos deportivos y la viabilidad económica. La gobernanza deportiva enfrenta desafíos significativos, desde el antidopaje y la autonomía de los atletas hasta la irrupción de los e-sports y la complejidad de la expansión internacional. La sostenibilidad emerge como un pilar estratégico ineludible, impulsada por la conciencia del consumidor y la búsqueda de diferenciación.

La transformación digital y tecnológica, con la inteligencia artificial, la realidad virtual/aumentada y el *Big Data* a la vanguardia, está revolucionando tanto el rendimiento atlético como la experiencia del aficionado. Paralelamente, el marketing de experiencias y la personalización masiva reconfiguran la relación con el consumidor, convirtiendo al fan en un coproductor de valor. Financieramente, el mercado deportivo global se proyecta en 600

mil millones de dólares para 2025, evidenciando una dependencia creciente de la visibilidad global y la diversificación de fuentes de ingreso. La gestión estratégica basada en indicadores clave de rendimiento (KPIs) se posiciona como un imperativo para la competitividad, permitiendo una toma de decisiones informada en un entorno de rápida evolución.

1.1. Introducción a las Entidades Deportivas Modernas

El sector deportivo ha trascendido su concepción tradicional de mero entretenimiento o actividad recreativa para consolidarse como una industria global compleja y de rápido crecimiento. Las entidades que operan dentro de este ámbito exhiben características distintivas que las diferencian de otros sectores económicos, lo que exige un enfoque de gestión especializado y adaptable.

Las empresas deportivas contemporáneas se definen como organizaciones multifacéticas y complejas, en constante expansión, cuya misión central radica en la gestión y facilitación de actividades deportivas. El alcance de estas entidades es vasto, abarcando desde la administración de patrocinios y la representación de deportistas hasta la comercialización de derechos de transmisión, la mercadotecnia, la fabricación y venta de indumentaria deportiva, la concesión de licencias y la organización de eventos. Este sector se distingue por su naturaleza única y dinámica, impulsada por una combinación de pasión, visión empresarial y conocimientos avanzados en diversas disciplinas.

Las organizaciones deportivas pueden clasificarse en cuatro categorías principales, aunque es importante señalar que las líneas que las delimitan son cada vez más difusas:

- **Titulares de Derechos:** Este grupo incluye a las federaciones, equipos y deportistas individuales que poseen los derechos sobre eventos específicos o propiedades deportivas. Un ejemplo paradigmático es la FIFA, que ostenta los derechos de la Copa Mundial, uno de los eventos deportivos más grandes y lucrativos del planeta.

- **Marcas:** Dentro del ecosistema empresarial deportivo, las marcas pueden ser tanto empresas intrínsecamente ligadas al deporte, como Adidas o Nike, que fabrican y comercializan productos deportivos, como también marcas de otros sectores que se integran en la industria a través de asociaciones y patrocinios. Por ejemplo, entidades financieras que patrocinan ligas o equipos deportivos, y que cuentan con equipos especializados para gestionar estas alianzas, forman parte de esta categoría.
- **Agencias:** Existe una vasta red de agencias especializadas en casi todas las vertientes comerciales del deporte. Estas incluyen firmas dedicadas al patrocinio, la asesoría jurídica, el diseño de estrategias, la gestión de transmisiones y la administración de la carrera de los deportistas. Marcas y titulares de derechos a menudo recurren a estas agencias para obtener apoyo en la gestión de sus operaciones comerciales.
- **Medios:** Este segmento comprende las organizaciones dedicadas a la cobertura y difusión de eventos deportivos. Engloba a televisoras, la prensa escrita y los portales de internet que informan sobre el deporte.

La observación de que las fronteras entre titulares de derechos, marcas, agencias y medios son cada vez más "borrosas" indica una convergencia significativa de roles dentro de la industria. Esta tendencia implica que una misma entidad puede operar en múltiples capacidades, como un conglomerado mediático que también posee derechos de transmisión o incluso equipos deportivos. La consecuencia directa de esta difuminación de límites es una mayor fluidez en el movimiento de profesionales entre estos grupos. Esto, a su vez, genera un vasto abanico de oportunidades para los profesionales del deporte, quienes ahora requieren perfiles más versátiles y con conocimientos transversales de la industria. La demanda en el mercado laboral deportivo está evolucionando, donde la especialización profunda se complementa con una comprensión holística del ecosistema deportivo.

1.2. Características fundamentales de los Servicios Deportivos

Los servicios deportivos poseen una serie de características intrínsecas que los distinguen de los bienes tangibles y de otros tipos de servicios, lo que tiene profundas implicaciones para su gestión y comercialización.

- **Naturaleza Intangible:** Los servicios deportivos no son objetos físicos que puedan tocarse o poseerse; son, en esencia, resultados o experiencias. Su calidad no puede ser evaluada antes de la compra, y son inherentemente efímeros, vivenciales y subjetivos. El valor que el consumidor percibe reside en las sensaciones, los beneficios físicos, mentales y sociales que se derivan de la participación o el consumo, más que en la adquisición de un bien material. Esta intangibilidad dificulta la comunicación de la oferta y la fijación de precios, haciendo que la reputación y la imagen de marca sean cruciales para generar confianza.
- **Imposibilidad de Almacenamiento (No Almacenables):** Las experiencias deportivas no vividas no pueden ser guardadas para un consumo futuro ni equipararse a servicios que se ofrecerán más adelante. Por ejemplo, un asiento vacío en un estadio o una clase de gimnasio no asistida representan una oportunidad de ingreso perdida que no puede recuperarse. Esta característica complica la anticipación de la demanda y la gestión del inventario, lo que exige a las organizaciones deportivas desarrollar estrategias robustas para compensar la variabilidad de la demanda y, fundamentalmente, para retener a sus clientes.
- **Inseparabilidad (Producción y Consumo Simultáneos):** La creación y el consumo del servicio deportivo ocurren de manera concurrente. El deportista o el espectador experimenta y evalúa el servicio mientras participa o lo presencia. Esta simultaneidad limita la capacidad de producción masiva y hace que la calidad percibida dependa en gran

medida de la entrega en tiempo real y de la interacción directa entre el proveedor y el cliente.

- **Heterogeneidad e Imprevisibilidad:** Los resultados de los servicios deportivos pueden variar considerablemente no solo entre diferentes proveedores, sino también entre distintos clientes e incluso de un día a otro con el mismo proveedor. Esta variabilidad dificulta la estandarización de la calidad. La participación activa del atleta en la coproducción del servicio influye directamente en los resultados, lo que significa que la experiencia es inherentemente única para cada individuo.
- **Participación del Cliente (Coproducción):** El atleta o usuario no es un mero receptor, sino que actúa simultáneamente como productor y consumidor, colaborando activamente en la coproducción del servicio. Sin su implicación, el servicio deportivo simplemente no podría existir. La evaluación de la satisfacción se realiza una vez que el servicio ha sido consumido, lo que resalta la importancia de gestionar las expectativas del cliente y mantener una interacción continua antes, durante y después de la actividad.

La combinación de intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad e imprevisibilidad plantea un desafío considerable para la estandarización y la gestión de expectativas en un sector tan experiencial. Estas características hacen que la estandarización de la calidad sea una tarea compleja, ya que la experiencia es inherentemente subjetiva y coproducida por el cliente. Esto implica que las organizaciones deportivas no pueden depender exclusivamente de la calidad intrínseca del "producto" (la actividad deportiva en sí), sino que deben gestionar activamente la "promesa" de la experiencia y las expectativas del cliente en todas las etapas del servicio. Por lo tanto, se hace imperativa la necesidad de un fuerte enfoque en la construcción de una imagen de marca sólida, una reputación impecable, una comunicación de valor clara y una capacitación constante del personal. El objetivo es asegurar una experiencia de calidad mínima consistente, a pesar de la variabilidad

individual. Además, la retroalimentación post-consumo se vuelve crítica para la mejora continua, ya que es el único momento en que la calidad puede ser evaluada plenamente por el usuario.

Un ejemplo real e integrado que recoge perfectamente todas estas características es el caso de un partido de fútbol en el estadio Santiago Bernabéu del Real Madrid CF.

Tabla 1: Aplicación de las características de los servicios deportivos a un partido en el Santiago Bernabéu.

Característica	Aplicación al partido en el Santiago Bernabéu
Naturaleza Intangible	El partido es una experiencia emocional, no un producto físico. El valor percibido reside en la vivencia, la pasión, el ambiente y la interacción social. La reputación del Real Madrid es clave para generar confianza y justificar precios.
Imposibilidad de Almacenamiento	Un asiento vacío es una oportunidad de ingreso perdida que no se puede recuperar. El club necesita estrategias como ventas anticipadas, promociones y fidelización para minimizar estos vacíos.
Inseparabilidad (Producción y Consumo Simultáneos)	El partido se produce y consume al mismo tiempo. La calidad depende de la experiencia en tiempo real y de la interacción entre el club y los aficionados.
Heterogeneidad e Imprevisibilidad	Cada partido es único y variable. Los resultados y la calidad percibida dependen de factores imprevisibles como el rendimiento, las condiciones externas y el ambiente. Es imposible estandarizar la experiencia.
Participación del Cliente (Coproducción)	El aficionado participa activamente creando el ambiente: anima, canta, presiona. La experiencia es co-creada entre el público, los jugadores y la organización.

1.3. Tipologías y Modelos de Entidades Deportivas

La diversidad de la industria deportiva se refleja en las múltiples formas organizativas que adoptan sus entidades, desde su estructura jurídica y sus fines hasta los modelos de negocio que implementan y sus organigramas internos.

1.3.1. Clasificación por naturaleza jurídica y fines

Las entidades deportivas se estructuran bajo diferentes marcos legales y persiguen objetivos variados, lo que da lugar a una clasificación fundamental:

- **Sociedades Anónimas Deportivas (SAD):** Predominantes en el deporte profesional, especialmente en ligas de alto perfil como el fútbol y el baloncesto en España. El Consejo Superior de Deportes (CSD) mantiene un registro exhaustivo de estas entidades. Ejemplos notables incluyen el Real Valladolid C.F. S.A.D., el Sevilla Fútbol Club S.A.D., y el Club Atlético de Madrid S.A.D. Aunque el Real Madrid C.F. no figura en la lista como SAD en el registro específico, es un club de fútbol de inmensa envergadura y valor económico. Estas entidades operan bajo un modelo empresarial con fines de lucro, priorizando la rentabilidad y el crecimiento financiero para sus accionistas. Sin embargo, este modelo no está exento de desafíos. El caso de 777 Partners, un holding de inversión que ha inyectado capital en varios clubes de fútbol como el Genoa, Hertha Berlín, Sevilla, Red Star París y Everton, ilustra los riesgos inherentes a las SADs. Esta firma ha enfrentado problemas significativos, como la pérdida de control del Vasco da Gama por incumplimiento de regulaciones brasileñas y sanciones al Everton por violar las normas de Fair Play Financiero de la Premier League. Estos ejemplos ponen de manifiesto la tensión constante entre los imperativos financieros y los objetivos deportivos.
- **Clubes Deportivos (Asociaciones sin Ánimo de Lucro):** Históricamente, la forma más común de organización deportiva, donde la junta directiva es elegida

democráticamente por los socios. Su misión principal se centra en el desarrollo deportivo, la promoción social y el fomento de la comunidad, aunque también gestionan sus finanzas para asegurar la operatividad. A nivel internacional, existen numerosas organizaciones que operan bajo un modelo sin ánimo de lucro, actuando como organismos de gobernanza global. Ejemplos incluyen el Comité Olímpico Internacional (COI), la Agencia Mundial Antidopaje, y diversas federaciones internacionales de deportes como el Atletismo, Baloncesto, Balonmano o Ciclismo. Su rol es promover sus respectivas disciplinas, establecer normativas y organizar competiciones.

- **Organizaciones Públicas:** Estas son entidades gubernamentales o semigubernamentales cuyo objetivo es promover el deporte como un derecho fundamental y una herramienta para el desarrollo social. Instituciones de alcance global como la UNESCO y la ONU reconocen el deporte por su contribución al bienestar físico, mental y la interacción social. Un ejemplo concreto de iniciativa pública es el "Día del Desafío," coordinado por Sesc São Paulo en América Latina, que busca fomentar la actividad física y la salud a nivel comunitario.

La coexistencia de Sociedades Anónimas Deportivas que buscan rentabilidad y la creciente "demanda de economía" en el deporte con organizaciones sin ánimo de lucro y entidades públicas que promueven el deporte como un derecho fundamental y una herramienta de desarrollo social, paz, tolerancia e inclusión, revela una dualidad inherente en la industria deportiva: la tensión entre la pasión y el negocio. Esta contradicción surge del conflicto entre los objetivos puramente económicos (maximizar ingresos y rentabilidad para los accionistas) y los objetivos sociales y deportivos (desarrollo de atletas, promoción de valores y acceso universal al deporte). Los casos de 777 Partners y la Superliga ilustran cómo la búsqueda agresiva de rentabilidad puede colisionar con las regulaciones deportivas o el interés colectivo de los clubes y

aficionados. La gestión de entidades deportivas modernas, por tanto, exige un equilibrio delicado entre la viabilidad económica y el cumplimiento de una misión social y deportiva, a menudo navegando regulaciones complejas y las expectativas de múltiples *stakeholders*.

Tabla 2: Clasificación de Entidades Deportivas y Ejemplos Contemporáneos (2020-2025)

Tipo de Entidad	Naturaleza Jurídica/Fines	Ejemplos (2020-2025)
Sociedad Anónima Deportiva (SAD)	Con ánimo de lucro, empresarial, busca rentabilidad.	Real Valladolid C.F. S.A.D., Sevilla Fútbol Club S.A.D., Club Atlético de Madrid S.A.D., Dallas Cowboys, Los Angeles Rams, Manchester United
Club Deportivo (Asociación)	Sin ánimo de lucro, social, desarrollo deportivo, comunitario.	Clubes de barrio, asociaciones deportivas locales
Federación Internacional	Sin ánimo de lucro, gobernanza, promoción deportiva, normativa.	Comité Olímpico Internacional (COI), FIFA, FINA, Agencia Mundial Antidopaje, Federación Internacional de Baloncesto
Organización Pública	Gubernamental/Semigubernamental, promoción del deporte como derecho y herramienta social.	UNESCO, ONU, Sesc São Paulo (Día del Desafío)

Tipo de Entidad	Naturaleza Jurídica/Fines	Ejemplos (2020-2025)
Empresa de Servicios Deportivos	Con ánimo de lucro, provee servicios directos a consumidores.	Gimnasios boutique, plataformas de entrenamiento online (Peloton, Zwift), organizadores de retiros de bienestar
Marca Deportiva/ Asociada	Con ánimo de lucro, fabricación/comercialización de productos, patrocinios.	Adidas, Nike, bancos patrocinadores de ligas
Agencia Deportiva	Con ánimo de lucro, servicios especializados (patrocinio, legal, gestión de deportistas).	Agencias de patrocinio, asesoría jurídica, gestión de deportistas
Medios de Comunicación Deportivos	Con ánimo de lucro, cobertura y difusión de eventos.	Televisoras, prensa deportiva, portales de internet (ESPN, Sky Sports)

1.3.2. Modelos de Negocio Innovadores en la Industria Deportiva

La industria deportiva, impulsada por la evolución de las necesidades de los consumidores y los avances tecnológicos, ha visto surgir y consolidarse modelos de negocio innovadores. La estrategia actual de las empresas deportivas se centra en maximizar la personalización para satisfacer las demandas específicas de usuarios cada vez más exigentes. Esta personalización se complementa con una constante diversificación de servicios y productos, lo que permite a la industria adaptarse a los nuevos hábitos y valores sociales.

En el ámbito del acondicionamiento físico, se observan tendencias claras para 2025:

- **Gimnasios Boutique:** Estos establecimientos se especializan en servicios de nicho, como yoga, Pilates o boxeo,

ofreciendo una experiencia altamente personalizada y un fuerte sentido de comunidad. Requieren una inversión inicial moderada y presentan un potencial de ingresos significativo, con márgenes de beneficio que oscilan entre el 15% y el 25%.

- **Entrenamiento Físico en Línea:** Este modelo ha ganado una tracción considerable, ofreciendo planes de entrenamiento personalizados, sesiones virtuales individuales y contenido de video. Es ideal para clientes que buscan orientación desde la comodidad de su hogar, caracterizándose por bajos costos operativos y altos márgenes de beneficio, que pueden alcanzar entre el 80% y el 90%. Plataformas como Peloton, Zwift o Mirror han demostrado la viabilidad de este modelo híbrido, permitiendo a los usuarios acceder a clases en vivo o grabadas.
- **Retiros de Bienestar:** Estas experiencias inmersivas se centran en el ejercicio, la atención plena (*mindfulness*) y la relajación, atrayendo a una clientela premium. Ofrecen altos ingresos por evento y márgenes de beneficio del 30% al 50%.
- **Otros Modelos:** La diversificación también incluye campamentos de entrenamiento al aire libre, entrenamiento físico mobile, tiendas especializadas en ropa y equipos de fitness, la venta de suplementos de salud y nutrición, servicios de nutrición y planificación de comidas, y programas de acondicionamiento físico adaptados para poblaciones especiales y personas mayores.

Un fenómeno destacado que ejemplifica la innovación en el diseño es el "Athleisure". Esta tendencia ha transformado las prendas deportivas en ropa de uso diario o de ocio, desdibujando las líneas entre la moda y la funcionalidad. Muchas marcas han consolidado líneas de estilo de vida inspiradas directamente en su ropa técnica deportiva.

La tendencia hacia la personalización y diversificación indica que los consumidores ya no buscan soluciones genéricas, sino ofertas adaptadas a sus necesidades individuales. El éxito de modelos como el entrenamiento en línea y los gimnasios boutique demuestra una clara demanda de flexibilidad (posibilidad de entrenar desde casa) y especialización (servicios de nicho). Esto implica que el modelo tradicional de "gimnasio clásico" es insuficiente para captar la totalidad del mercado. La hibridación de servicios, combinando ofertas presenciales y *online*, así como opciones generales y especializadas, se ha convertido en una estrategia fundamental para las entidades deportivas. Esta evolución sugiere que las organizaciones deben ser ágiles para identificar y responder a las micro-tendencias dentro del fitness y el deporte, creando ofertas modulares y escalables que permitan a los usuarios integrar la actividad física en sus estilos de vida cambiantes, trascendiendo los formatos tradicionales.

1.3.3. Estructuras Organizacionales en Clubes y Entidades Deportivas

La eficiencia operativa de cualquier entidad deportiva depende fundamentalmente de un organigrama bien definido, que delimite las responsabilidades y refleje con precisión su estructura interna. Esta estructura abarca áreas críticas como la dirección general, la gestión deportiva, la administración y la comunicación.

Los cargos y funciones clave en la mayoría de los organigramas de clubes deportivos incluyen:

- **Junta Directiva:** Es el órgano colegiado responsable de la toma de decisiones diarias y del correcto funcionamiento del club. Generalmente, está compuesta por el Presidente, el Tesorero, el Secretario y varios Vocales.
- **Presidente:** Ostenta la máxima autoridad en el organigrama del club, siendo responsable de su representación pública y del liderazgo estratégico tanto de la Junta Directiva como de la Asamblea General.

- **Asamblea General de Socios o Accionistas:** Constituye un órgano crucial para las decisiones de medio y largo plazo, incluyendo la elección de la Junta Directiva y la aprobación de las cuentas anuales.

A lo largo del tiempo, se han consolidado varios modelos de organigrama, cada uno con sus particularidades:

- **Modelo Presidencialista:** Es común en clubes donde un líder carismático ejerce una fuerte influencia sobre todas las áreas de la organización. Si bien puede ofrecer una dirección clara, conlleva el riesgo de ralentizar la toma de decisiones en ausencia de esta figura central.
- **Modelo por Funciones:** Una variante del presidencialista, donde el Presidente mantiene una posición relevante, pero se delegan responsabilidades a directores especializados para áreas específicas, lo que permite una mayor segmentación de la gestión económica y deportiva.
- **Modelo por Áreas Funcionales:** En este esquema, el Presidente asume un rol más representativo, mientras que la gestión operativa recae en directivos designados para cada área funcional específica, promoviendo una estructura más distribuida y especializada.

La profesionalización del deporte ha sido un catalizador fundamental en la modificación de estas estructuras organizacionales. Este proceso ha llevado a la formalización de actividades y procesos, la contratación de personal cualificado en sustitución del voluntariado y la implementación de estrategias de marketing sofisticadas.

Históricamente, muchas organizaciones deportivas, especialmente los clubes, se fundamentaban en el voluntariado y operaban bajo estructuras menos formalizadas. Sin embargo, la profesionalización del deporte ha impulsado un cambio inexorable hacia la formalización de sus actividades, la contratación de personal con formación específica y la adopción de estrategias de marketing. Esta evolución se manifiesta en la transformación de

los organigramas, pasando de modelos más centralizados, como el presidencialista, a estructuras más distribuidas por funciones o áreas. La implicación de esta transición es que, para ser competitivas y eficientes en el entorno actual, las entidades deportivas deben adoptar una mentalidad empresarial y estructuras que permitan una gestión especializada y adaptable, alejándose de las prácticas amateur en su administración. Esta transformación también conlleva un aumento en la demanda de profesionales con una sólida formación en gestión deportiva.

1.4. Evolución y Desafíos Contemporáneos en la Gestión Deportiva (2020-2025)

El período 2020-2025 ha sido testigo de una profunda transformación en la gestión deportiva, marcada por la profesionalización, la irrupción tecnológica y una creciente conciencia sobre la sostenibilidad. Estos factores han dado forma a un entorno dinámico, lleno de desafíos y oportunidades.

1.4.1. Impacto de la Profesionalización y Comercialización del Deporte

La transición del deporte aficionado al profesional ha provocado cambios estructurales profundos en las organizaciones deportivas. Este proceso ha impulsado la formalización de actividades y procesos, así como la contratación de personal especializado, reemplazando en gran medida el rol del voluntariado.

El deporte profesional, en la actualidad, debe regirse por criterios estrictamente profesionales y economicistas. Una gestión profesional implica una planificación estratégica a corto y medio plazo, una selección meticulosa de colaboradores, deportistas y proveedores, y una negociación eficaz de precios y estrategias de captación de clientes.

A diferencia de otros sectores, el principio de competencia es indispensable en el deporte; un monopolio total, paradójicamente, perjudicaría a todos los actores a largo plazo. Es por ello que organizaciones como la NBA o la UEFA implementan medidas

como la limitación de gastos en traspasos, buscando mantener una tensión competitiva que, según se ha comprobado, genera mayores ingresos y evita la pérdida de interés del público.

Un factor distintivo en la economía deportiva es el valor añadido desproporcionado que aportan las individualidades, es decir, los atletas estrella. La escasez de estos talentos excepcionales explica las cifras astronómicas en los traspasos, ya que su genialidad puede ser determinante para el éxito deportivo y, consecuentemente, para la rentabilidad económica de una entidad.

La profesionalización del deporte implica que los clubes y ligas deben operar bajo estrictos criterios económicos y de rentabilidad. Sin embargo, el éxito deportivo, manifestado en la consecución de títulos y el mantenimiento de la competitividad, es fundamental para atraer interés, audiencias e ingresos. La tensión surge cuando las decisiones económicas, como el control de gastos o la venta de jugadores clave, pueden comprometer el rendimiento deportivo, o viceversa, cuando grandes inversiones en fichajes no garantizan el éxito en el campo. El caso de clubes como el FC Barcelona y el Paris Saint-Germain, que reportaron pérdidas operativas a pesar de su poderío deportivo, ilustra que el éxito en el terreno de juego no siempre se traduce directamente en rentabilidad inmediata, especialmente bajo regulaciones como el Fair Play Financiero. Esto pone de manifiesto que la gestión deportiva moderna requiere una sofisticada interconexión entre las estrategias deportivas y las financieras, buscando un equilibrio que asegure tanto la competitividad en el campo como la sostenibilidad económica a largo plazo.

1.4.2. Desafíos Clave en la Gobernanza Deportiva

La gobernanza en el deporte moderno se enfrenta a una serie de desafíos complejos que requieren una atención constante y una adaptación proactiva:

- **Antidopaje:** El vertiginoso avance de las tecnologías médicas introduce continuamente nuevos métodos farmacológicos para potenciar las capacidades físicas y mentales.

Esto plantea un desafío persistente para las autoridades deportivas en la definición, prevención y gestión del dopaje, exigiendo una reevaluación constante de las normativas y métodos de detección.

- **Autonomía en la Gestión Organizativa:** Los deportistas profesionales, cada vez más conscientes de su valor e influencia, buscan una mayor autonomía en sus carreras, lo que puede generar fricciones con las normas y la ética de las instituciones o clubes a los que pertenecen bajo contrato. Es fundamental establecer un marco de gobernanza basado en valores sólidos y trabajar en colaboración con los atletas para asegurar su comprensión y cumplimiento de las regulaciones.
- **Mayor Demanda Económica:** El deporte, históricamente asociado al entretenimiento y la cultura, se ha transformado en una industria con una creciente demanda de ingresos, publicidad y rentabilidad. Los líderes de las organizaciones deportivas deben gestionar eficazmente los patrocinios, mantener una contabilidad sólida y, crucialmente, prevenir actos de corrupción que puedan socavar la integridad del sector.
- **Redefinición de los Deportes (E-sports):** La brecha entre el ámbito digital y el deporte tradicional se acorta progresivamente. Los e-sports representan una tendencia en auge que plantea nuevos retos sobre cómo organizar, gestionar y establecer normativas en el terreno virtual. Esto incluye aspectos de licencias, contratos, derechos de transmisión y la integridad competitiva en un entorno digital.
- **Reglas Políticas y Expansión Internacional:** La expansión de las actividades deportivas a otros países y la organización de eventos internacionales implican la necesidad de adherirse a las regulaciones y leyes locales de cada jurisdicción. Esto requiere profesionales con experiencia en derecho deportivo internacional y gestión de riesgos para evitar

vacíos legales o problemas que puedan perjudicar a la organización.

- **Presión Competitiva y Turbulencias Globales:** La industria deportiva opera en un entorno de creciente presión competitiva y debe ser capaz de navegar las turbulencias globales, como las crisis económicas o sanitarias.
- **Sedentarismo:** Un desafío multidimensional para 2025 es la lucha contra el sedentarismo, una problemática que se ha visto exacerbada por el aumento del teletrabajo y las restricciones sociales impuestas por la pandemia. Un informe de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de 2021 reveló que casi el 30% de la población mundial no cumplía con las recomendaciones mínimas de actividad física.
- **Inclusión Deportiva:** Los avances en el diseño de instalaciones deportivas accesibles, la creación de programas de ejercicio adaptados y la promoción de la integración en el deporte competitivo y recreativo son pasos cruciales hacia una mayor inclusión. La formación de entrenadores y monitores deportivos en técnicas de inclusión será fundamental para garantizar una participación equitativa de las personas con discapacidad.

Los desafíos de gobernanza, que incluyen el antidopaje, la autonomía de los atletas, la creciente demanda económica y las reglas políticas transfronterizas, son inherentes a la profesionalización del deporte. Sin embargo, la emergencia de los e-sports y la transformación digital introducen nuevas dimensiones y complejidades regulatorias para las cuales las estructuras de gobernanza tradicionales pueden no estar preparadas. La necesidad de gestionar la presión competitiva y las turbulencias globales añade otra capa de dificultad, especialmente en un contexto post-pandemia. Esto significa que la gobernanza deportiva ya no es solo una cuestión de reglas internas o nacionales, sino un campo dinámico que requiere una visión global, adaptabilidad a la tecnología y una fuerte base ética para mantener la integridad y la relevancia

del deporte en un mundo interconectado y digitalizado. Este escenario también subraya la necesidad de profesionales especializados en gobernanza deportiva para enfrentar estos retos.

1.4.3. La sostenibilidad como pilar estratégico

La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en un factor decisivo para el éxito a largo plazo en la industria del deporte para 2025. Esta tendencia es imparable y permea tanto la gestión de eventos deportivos como las prácticas diarias de atletas y organizaciones.

Una de las principales fuerzas impulsoras detrás de esta transformación es la creciente expectativa del consumidor. Los consumidores modernos demandan cada vez más que las marcas asuman una responsabilidad ecológica, mostrando un interés palpable por productos deportivos sostenibles, desde ropa fabricada con materiales reciclados hasta zapatillas con un impacto ambiental minimizado.

Para abordar esta demanda y cumplir con sus responsabilidades, las organizaciones deportivas están implementando diversas estrategias eco-responsables:

- **Reducción de Residuos:** Se adoptan políticas estrictas de reducción de residuos, se fomenta el uso de materiales reciclables y se establecen estaciones de reciclaje claramente señalizadas en eventos deportivos. La educación del personal y los asistentes sobre la correcta separación de residuos es fundamental.
- **Transporte Sostenible:** Se promueve la integración de opciones de transporte sostenible, ofreciendo incentivos para el uso de bicicletas y transporte público, y organizando servicios de transporte compartido para minimizar la huella de carbono de los asistentes.
- **Energía Renovable:** Se prioriza la instalación de paneles solares y aerogeneradores en estadios y sedes de eventos,

y se explora el uso de biodiesel para el transporte de equipos y personal.

- **Alimentos Sostenibles:** Se ofrecen opciones de alimentos locales y orgánicos, y se trabaja para reducir el uso de plásticos de un solo uso en el catering.
- **Compensación de Huella de Carbono:** Las organizaciones calculan sus emisiones de carbono y buscan formas de compensarlas, por ejemplo, mediante proyectos de reforestación o el apoyo a iniciativas de energía renovable.
- **Uso de Tecnología:** Se utilizan aplicaciones y plataformas digitales para reducir la necesidad de imprimir boletos y programas, contribuyendo a la disminución del consumo de papel.

Un ejemplo destacado en España de liderazgo en sostenibilidad es el Real Betis Balompié, a través de su proyecto Forever Green, una plataforma pionera en sostenibilidad medioambiental en el deporte. Este programa, lanzado en 2020, integra la sostenibilidad en la estrategia global del club y actúa en varias líneas clave: reducción de emisiones, reciclaje, movilidad sostenible, eficiencia energética y concienciación social. Entre sus iniciativas más relevantes se encuentran:

- La instalación de puntos de reciclaje en el estadio Benito Villamarín.
- El fomento del uso de transporte público y bicicletas entre aficionados.
- La implementación de iluminación LED de bajo consumo en sus instalaciones.
- Campañas de concienciación medioambiental en redes sociales y durante los partidos.
- Colaboraciones con empresas y ONGs comprometidas con la lucha contra el cambio climático.

El Real Betis ha logrado ser reconocido por la UEFA como club referente en sostenibilidad, situándose a la vanguardia

européa en la integración de políticas ecológicas en el deporte. Forever Green no solo ha mejorado la imagen del club, sino que también le ha permitido atraer patrocinadores interesados en asociarse con marcas comprometidas con el medio ambiente, convirtiendo la sostenibilidad en una ventaja competitiva.

Otros ejemplos internacionales que demuestran este liderazgo en sostenibilidad en el periodo 2020-2025 son:

- La Liga Mundial de Surf (WSL), que otorga subvenciones a grupos de conservación.
- SailGP, que se autodefine como la “primera propiedad deportiva y de entretenimiento positiva para el clima del mundo”.
- Angel City FC (NWSL), que exige prácticas sostenibles a sus socios comerciales.
- Forest Green Rovers, club inglés neutral en carbono, certificado por la FIFA y aprobado por la ONU.
- The Ocean Race, con su programa "Racing with Purpose".
- Los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, destacaron por su enfoque sostenible, incluyendo medallas fabricadas con materiales reciclados.

El mercado de sostenibilidad deportiva se proyecta en 30 mil millones de dólares en iniciativas ecológicas para 2025. La sostenibilidad ya no es una opción, sino un factor decisivo para el éxito a largo plazo, impulsado por la creciente conciencia ambiental de los consumidores y la necesidad de las organizaciones de minimizar su impacto ecológico.

Aquellas entidades que integren la sostenibilidad en su estrategia, operaciones, eventos, cadena de suministro y marketing, como ya lo hace el Real Betis Balompié, no sólo cumplirán con las expectativas sociales, sino que además se diferenciarán en el mercado, atraerán consumidores conscientes y accederán a nuevas fuentes de ingresos y patrocinio.

1.4.4. Transformación Digital y Tecnológica (IA, RV/RA, Wearables, Big Data)

La tecnología se ha erigido como un motor fundamental de cambio en el deporte entre 2020 y 2025. Las tendencias dominantes en esta área son diversas y de gran impacto:

- **Inteligencia Artificial (IA) y Análisis Prescriptivo:** Se observa un mayor uso de la IA y el análisis prescriptivo para optimizar el rendimiento deportivo, predecir resultados y recomendar acciones concretas. La IA también ofrece un apoyo eficaz a minoristas e industria para aumentar la eficiencia operativa.
- **Tecnología Vestible (Wearables):** La integración de datos provenientes de dispositivos *wearables* en el análisis de vídeo y para simplificar datos y predecir el rendimiento es una práctica en expansión. Estos dispositivos facilitarán un seguimiento más preciso del rendimiento de los atletas y ofrecerán recomendaciones personalizadas.
- **Realidad Virtual (RV) y Aumentada (RA):** El período actual y futuro, especialmente 2025, se perfila como el año de las experiencias de formación inmersiva. La RV se ha consolidado como una herramienta de entrenamiento fundamental, mejorando la adquisición de habilidades, la planificación estratégica y contribuyendo significativamente a la prevención y recuperación de lesiones. Para los aficionados, la combinación de cámaras de drones y RV permite disfrutar de una experiencia inmersiva desde casa. Se estima que más del 30% de los fans interactúan a través de RV. El mercado global de RV y RA en deportes fue valorado en aproximadamente 1.4 mil millones de dólares en 2020 y se proyecta que alcance los 5.8 mil millones para 2026.
- **Big Data y Análisis de Datos:** El uso de la IA y el análisis de datos es crucial para mejorar el rendimiento de los atletas. El *Big Data* es esencial para el diseño y la innovación de

servicios deportivos, permitiendo una comprensión más profunda de las necesidades y preferencias.

- **Democratización de la Tecnología:** La tecnología se está adoptando cada vez más en todos los niveles del deporte, desde el ámbito profesional hasta el juvenil.

El impacto de estas tecnologías en la gestión deportiva es multifacético:

- **Entrenamiento Personalizado/Individualizado:** La tecnología avanzada permite a los entrenadores desarrollar regímenes de entrenamiento adaptados a los requisitos específicos de cada atleta, impulsados por algoritmos y análisis de datos detallados.
- **Mejora del Rendimiento y Recuperación:** La IA y el análisis prescriptivo optimizan no solo el entrenamiento, sino también los protocolos de recuperación de lesiones, reduciendo el riesgo de reincidencia.
- **Experiencias Inmersivas para Aficionados:** La RV y la RA permiten a equipos y marcas ofrecer experiencias inmersivas, como recorrer vestuarios virtuales o revivir momentos icónicos desde la perspectiva de un jugador. Esto incrementa el *engagement* de los fans y genera nuevas fuentes de ingresos.
- **Marketing Deportivo:** La RV y la RA son elementos clave en el futuro del marketing deportivo, como se ha visto en el NBA All-Star Weekend y el uso de la realidad aumentada en transmisiones de la NBA y MLB.
- **Mercado de Gráficos Deportivos:** El mercado global de gráficos deportivos, valorado en 2.98 mil millones de dólares en 2024, se proyecta a 5.00 mil millones para 2032, impulsado por la demanda de experiencias inmersivas y gráficos dinámicos en las transmisiones.

Empresas líderes en tecnología deportiva como Sony (a través de Hawk-Eye, que ofrece soluciones de visión y transmisión),

IBM (con IBM Watson para análisis en fantasía deportiva) y Panasonic (conocida por sus experiencias audiovisuales y sistemas de visualización avanzados) están revolucionando el panorama deportivo.

Los avances tecnológicos en IA, *wearables* y RV/RA están transformando simultáneamente el entrenamiento de los atletas y la experiencia del aficionado. El "análisis prescriptivo" y el uso de "Big Data" no solo describen el rendimiento, sino que *recomiendan acciones concretas*. Esta capacidad de prescribir acciones, combinada con la personalización, permite optimizar el rendimiento atlético y acelerar la recuperación de lesiones. Al mismo tiempo, la RV/RA y los gráficos deportivos están creando experiencias de consumo de deporte más inmersivas y personalizadas para los fans. Esto implica que la innovación en el deporte ya no se limita a mejorar el rendimiento físico o la calidad de la transmisión, sino que se trata de una integración holística de la tecnología para crear un ecosistema de valor que abarca desde la optimización del atleta hasta la monetización de la experiencia del fan, todo ello impulsado por datos y análisis avanzados.

Tabla 2: Tendencias Clave en la Gestión Deportiva (2020-2025)

Tendencia	Descripción	Impacto en la Gestión	Ejemplos/ Datos Clave (2020-2025)
Sostenibilidad	Integración de prácticas eco-responsables en operaciones y eventos deportivos.	Imperativo estratégico, diferenciador competitivo, atracción de consumidores conscientes.	Mercado de sostenibilidad deportiva: \$30 mil millones (2025); Juegos Olímpicos de Tokio 2020 (medallas recicladas); Forest Green Rovers (club neutral en carbono).

Tendencia	Descripción	Impacto en la Gestión	Ejemplos/ Datos Clave (2020-2025)
Transformación Digital y Tecnológica	Adopción de IA, <i>wearables</i> , RV/RA y <i>Big Data</i> en todos los niveles.	Optimización del rendimiento atlético, mejora de la recuperación, experiencias inmersivas para fans, nuevas vías de marketing y monetización.	Más del 30% de fans interactúan con RV; mercado global RV/RA en deportes: \$5.8 mil millones (2026); empresas líderes: Sony (Hawk-Eye), IBM (Watson), Panasonic.
Marketing de Experiencias y Personalización	Enfoque en crear experiencias memorables y personalizadas para los consumidores.	Mayor <i>engagement</i> y lealtad del fan, nuevas oportunidades de monetización, diferenciación de marca.	NBA All-Star Weekend (AR/VR); NikeID (personalización de productos); FC Barcelona (TikTok en China).
Profesionalización y Comercialización	Transición de modelos aficionados a estructuras empresariales y de lucro.	Formalización de procesos, contratación de personal cualificado, planificación estratégica, tensión entre objetivos deportivos y económicos.	NFL (\$19.2 mil millones en ingresos); NBA (\$10.6 mil millones); auge de SPACs en inversión deportiva (\$80 mil millones de capital disponible).

1.5. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas

El análisis de la naturaleza y tipos de entidades en la gestión y dirección de organizaciones deportivas en el período 2020-2025 revela un sector en plena ebullición, caracterizado por su complejidad y dinamismo. Las entidades deportivas modernas son

multifacéticas, con una creciente convergencia de roles entre titulares de derechos, marcas, agencias y medios, lo que genera nuevas oportunidades profesionales que exigen perfiles más versátiles y con una comprensión holística del ecosistema. La esencia de los servicios deportivos, marcada por su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad e imprevisibilidad, subraya la importancia de la gestión de expectativas y la construcción de una sólida imagen de marca para asegurar la calidad y la fidelidad del cliente.

La profesionalización del deporte ha transformado radicalmente las estructuras organizacionales, impulsando una gestión empresarial rigurosa que debe equilibrar constantemente los objetivos deportivos y económicos. Esta tensión es inherente a la industria y se manifiesta en desafíos de gobernanza complejos, desde la lucha contra el dopaje y la gestión de la autonomía de los atletas hasta la integración de los e-sports y las complejidades de la expansión internacional. La sostenibilidad ha dejado de ser una opción para convertirse en un pilar estratégico ineludible, impulsada por la conciencia del consumidor y la oportunidad de diferenciación competitiva y generación de valor económico.

La transformación digital y tecnológica, con la inteligencia artificial, la realidad virtual/aumentada y el *Big Data* como catalizadores, está revolucionando tanto la optimización del rendimiento atlético como la creación de experiencias inmersivas para los aficionados. Esto ha reconfigurado el marketing deportivo hacia un modelo de experiencias y personalización masiva, donde la interacción y la coproducción de valor con el fan son claves para el *engagement* y la lealtad a largo plazo. Financieramente, la industria es un motor económico global, cuya rentabilidad depende cada vez más de la visibilidad global y la diversificación de fuentes de ingreso, más allá de los modelos tradicionales. En este contexto, la gestión estratégica basada en datos, a través de indicadores clave de rendimiento (KPIs) SMART, se erige como un imperativo para la toma de decisiones informada y la mejora continua en todos los niveles de la organización.

Basado en estos hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones estratégicas para la gestión y dirección en organizaciones deportivas:

- **Inversión en Talento Híbrido:** Es crucial fomentar la formación y la contratación de profesionales con habilidades transversales que abarquen la gestión deportiva, la tecnología, el marketing y las finanzas. La convergencia de roles en la industria demanda líderes y equipos capaces de operar eficazmente en múltiples dimensiones del negocio.
- **Desarrollo de Ecosistemas Digitales Robustos:** Se debe priorizar la creación y mejora de plataformas digitales que permitan la personalización de la experiencia del fan y la monetización efectiva de contenidos. Esto incluye la adopción de tecnologías como la RV/RA y el *Big Data* para ofrecer interacciones más inmersivas y personalizadas.
- **Integración Holística de la Sostenibilidad:** Las organizaciones deben implementar políticas y prácticas eco-responsables en todas sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la gestión de eventos. Buscar certificaciones y establecer alianzas con proveedores sostenibles no solo cumplirá con las expectativas sociales, sino que también generará una diferenciación competitiva y nuevas fuentes de ingresos.
- **Gobernanza Proactiva y Ética:** Es fundamental establecer marcos de gobernanza ágiles y éticos que puedan anticipar y responder a los desafíos emergentes, especialmente en el ámbito tecnológico (e-sports, privacidad de datos) y regulatorio internacional. La transparencia y la integridad son pilares para mantener la credibilidad y la relevancia del deporte.
- **Cultivar una Cultura Basada en Datos:** Se recomienda promover una cultura organizacional donde los datos sean el pilar de la toma de decisiones en todos los niveles. Esto implica invertir en herramientas de análisis avanzadas y en

la capacitación del personal para interpretar y actuar sobre los KPIs, transformando la información en una ventaja estratégica.

Referencias (APA 7ma Edición)

Catapult. (n.d.). *Tendencias en el deporte*. Recuperado de <https://www.catapult.com/es/blog/tendencias-en-el-deporte>

Consejo Superior de Deportes. (n.d.). *Relación de SAD*. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas/relacion-de-sad>

ConSdeSport. (2025, enero 1). *¿Te atreves con el reto del deporte en 2025?*. Recuperado de <https://consdesport.com/deporte-y-salud/te-atreves-con-el-reto-del-deporte-en-2025/>

Crónica. (2024, julio 18). *Impacto económico del deporte*. Recuperado de <https://www.cronica.com.mx/deportes/impacto-economico-deporte.html>

Data Bridge Market Research. (2025, mayo). *Global Sports Graphics Market*. Recuperado de <https://www.databridgemarketresearch.com/es/reports/global-sports-graphics-market>

Día del Desafío. (n.d.). *Sobre o Dia do Desafio*. Recuperado de <https://www.diadodesafio.org.br/es/sobre-o-dia-do-desafio/>

EAE Business School. (2020, enero 10). *Economía del deporte | ¿Qué es y cómo afecta a la gestión?* Recuperado de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/economia-del-deporte-que-es-y-como-afecta-la-gestion>

Emergen Research. (n.d.). *Top 10 empresas en el mundo que ofrecen tecnologías deportivas que cambian el juego*. Recuperado de <https://www.emergenresearch.com/es/blog/top-10-empresas-en-el-mundo-que-ofrecen-tecnolog%C3%ADas-deportivas-que-cambian-el-juego>

ESAN. (2018, diciembre 11). *Sports Governance: los desafíos que enfrenta la industria moderna del deporte*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/sports-governance-los-desafios-que-enfrenta-la-industria-moderna-del-deporte>

Euncet Business School. (n.d.). *Diseño e innovación de los servicios deportivos*. Recuperado de <https://blog.euncet.com/disenio-innovacion-de-los-servicios-deportivos/>

Expoknews. (n.d.). *5 equipos deportivos lideran la sustentabilidad*. Recuperado de <https://www.expoknews.com/5-equipos-deportivos-lideran-la-sustentabilidad/>

FasterCapital. (n.d.). *KPI de entrenamiento deportivo: conocimientos atléticos para emprendedores*. Recuperado de <https://fastercapital.com/es/contenido/KPI-de-entrenamiento-deportivo--conocimientos-atleticos-para-emprendedores--liberar-el-poder-de-los-KPI-de-entrenamiento-deportivo.html>

Forbes. (2025, enero 10). *Los equipos deportivos más rentables del mundo en 2025*. Recuperado de <https://forbes.co/2025/01/10/deportes-2/los-equipos-deportivos-mas-rentables-del-mundo-en-2025>

Global Growth Insights. (n.d.). *Sports Companies in Global 2025*. Recuperado de <https://www.globalgrowthinsights.com/es/blog/sports-companies-in-global-2025-top-countries-data-with-top-growth-companies-in-industry-insights-global-growth-insights-678>

HowDo. (n.d.). *Indicadores clave de rendimiento (KPI): SMART, acción, revisión*. Recuperado de <https://howdo.com/es/masterclass/tools/key-performance-indicators-kpis/>

IPD Grupo. (2025, enero 1). *¿Te atreves con el reto del deporte en 2025?*. Recuperado de <https://ipdgrupo.com/entradas-con-s-de-sport/te-atreves-con-el-reto-del-deporte-en-2025/>

ISPO. (n.d.). *Retos y oportunidades de la industria de artículos deportivos*. Recuperado de <https://www.ispo.com/es/area-exclusiva-para-boletines/retos-y-oportunidades-de-la-industria-de-articulos-deportivos-15>

Johan Cruyff Institute. (n.d.). *Impacto COVID-19 en gestión de organizaciones deportivas*. Recuperado de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/gestion-deportiva/impacto-covid-19-en-gestion-de-organizaciones-deportivas/>

MarketinLife. (2025, abril 7). *El futuro del marketing deportivo en la era del marketing de experiencias*. Recuperado de <https://marketinlife.com/es/el-futuro-del-marketing-deportivo-en-la-era-del-marketing-de-experiencias/>

Nielsen. (2025, junio). *El futuro del deporte: El informe 2025 de Nielsen revela los motores del crecimiento*. Recuperado de <https://www.nielsen.com/es/news-center/2025/the-future-of-sport-nielsens-2025-report-reveals-growth-drivers/>

Pinterest. (n.d.). *Infografías sobre el deporte*. Recuperado de <https://www.pinterest.com/diegocovaldez16/infograf%C3%ADas-sobre-el-deporte/>

Prezi. (n.d.). *Estructura de las organizaciones deportivas*. Recuperado de <https://prezi.com/alqttfhju1qv/estructura-de-las-organizaciones-deportivas/>

Prezi. (n.d.). *Diagrama de Gantt en la organización de eventos deportivos*. Recuperado de <https://prezi.com/p/wqthnhva8hd/diagrama-de-gantt-en-la-organizacion-de-eventos-deportivos/>

Probox Eventos. (n.d.). *La importancia de la sostenibilidad en los eventos deportivos*. Recuperado de <https://proboxeventos.com.ar/la-importancia-de-la-sostenibilidad-en-los-eventos-deportivos/>

Radiográfica. (2024, mayo 22). *Sociedades Anónimas Deportivas: no todo lo que reluce es oro*. Recuperado de <https://radiografica.org.ar/2024/05/22/sociedades-anonimas-deportivas-no-todo-lo-que-reluce-es-oro/>

Resasports. (n.d.). *KPIs esenciales gestionar centro deportivo*. Recuperado de <https://resasports.com/es/blog/kpis-esenciales-gestionar-centro-deportivo/>

SciELO. (2022, noviembre 11). *Las redes sociales y el caso de las ligas deportivas durante el COVID-19*. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/mov/a/bk9V3xv76Z8LxN59MSr8zDh/>

SEGIB. (n.d.). *El deporte como herramienta para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/SEGIB-CID-Deporte-y-ODS-Librillo-1.pdf>

Spocket. (2025, abril 3). *Ideas de negocios de fitness*. Recuperado de <https://www.spocket.co/es/blogs/ideas-de-negocios-de-fitness>

Sportsvalue. (2024, julio 11). *Las competiciones deportivas con más ingresos del planeta*. Recuperado de <https://www.sportsvalue.com.br/es/las-competiciones-deportivas-con-mas-ingresos-del-planeta/>

Sports Governance Academy. (n.d.). *Defining and identifying stakeholders in sports*. Recuperado de <https://www.sportsgovernanceacademy.org.uk/resources/knowledge-base/stakeholder-engagement/defining-and-identifying-stakeholders-in-sports/>

Universidad Anáhuac. (n.d.). *¿Qué son las empresas deportivas?*. Recuperado de <https://www.anahuac.mx/blog/que-son-las-empresas-deportivas> Universidad Europea. (n.d.). *Gestión deportiva: qué es, aplicaciones y salidas*. Recuperado de <https://universidadeuropea.com/blog/que-es-gestion-deportiva/#:~:text=Gesti%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20deportivos,fisioterapeutas%20deportivos%20entre%20muchs%20otros>.

Unisport. (2023, septiembre 4). *¿Cómo es el comportamiento del consumidor deportivo?* Recuperado de <https://unisport.es/consumidor-deportivo/>

Unisport. (2022, agosto 1). *¿Cómo es el organigrama de un club deportivo?* Recuperado de <https://unisport.es/organigrama-club-deportivo/> Universidad de Granada. (n.d.). *Características del servicio deportivo*. Recuperado de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/49165/28441941.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Wikipedia. (n.d.). *Categoría: Organizaciones deportivas internacionales*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Categor%C3%ADa:Organizaciones_deportivas_internacionales

Módulo 2

Dirección Estratégica Deportiva

Este módulo se enfoca en la aplicación de los principios de la dirección estratégica al ámbito deportivo, analizando cómo las organizaciones definen su rumbo, se adaptan a un entorno cambiante y logran sus objetivos a largo plazo.

2.1. El Rol del Directivo y los sistemas de dirección

El rol del directivo en las organizaciones deportivas es multifacético y abarca una dualidad constante entre las tareas estratégicas y las tareas operativas. Las tareas estratégicas se orientan hacia el futuro, implicando decisiones de alto nivel como la introducción de nuevos productos o servicios, la exploración de nuevos mercados, o la absorción y fusión con otras entidades. Estas tareas requieren intuición, creatividad y una visión a largo plazo. Por otro lado, las tareas operativas se centran en el presente, abordando los problemas corrientes, la fijación de precios de productos y servicios, la gestión diaria del personal y las actividades de compra. Un directivo eficaz debe equilibrar ambas dimensiones para asegurar tanto la sostenibilidad actual como el crecimiento futuro de la organización.

Los sistemas de dirección han evolucionado significativamente en respuesta a la creciente complejidad del entorno empresarial y deportivo. Inicialmente, la **Dirección por Control** se fundamenta en el uso del presupuesto y el control financiero, asumiendo un futuro estable y predecible. Este enfoque es adecuado para entornos con pocos cambios sustanciales. Posteriormente, surgió la **Dirección por Extrapolación**, que representaba una continuación del sistema anterior pero consideraba horizontes de

inversión más largos, como la construcción de nuevas instalaciones, basándose en la proyección de resultados pasados.

Con la aparición de entornos más dinámicos, se desarrolló la **Dirección por Anticipación** al Cambio, caracterizada por una orientación externa. La planificación adquirió un carácter estratégico, buscando anticiparse a las transformaciones del entorno mediante el trabajo de departamentos especializados y unidades de asesoramiento. No obstante, este enfoque podría derivar en una "parálisis por el análisis" debido a la excesiva dependencia de la planificación sin una implementación efectiva. La evolución culminó en la **Dirección Estratégica**, que mantiene el énfasis en la anticipación al cambio pero pone un acento particular en la implementación eficaz de las estrategias y en la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios impredecibles del entorno. Esta progresión refleja la madurez del mercado deportivo, que ha pasado de un enfoque predominantemente estable a uno altamente competitivo y dinámico.

Independientemente del sistema adoptado, los elementos clave del sistema de dirección en una entidad deportiva no difieren sustancialmente de los de cualquier otra organización. Estos incluyen la planificación, la formulación de estrategias, la presupuestación, la dirección, el diseño de sistemas de control, la programación de actividades y la organización de los recursos. Las particularidades en el deporte se observan en el desarrollo concreto de algunas etapas y en la estructura organizativa que se adopta para todo el proceso, adaptándose al tipo específico de organización deportiva.

Tabla 3. La evolución histórica de los sistemas de dirección deportiva.

Sistema de Dirección	Descripción	Caso Real Actual
Dirección por Control	Sistema basado en presupuestos y control financiero, adecuado para entornos estables y previsibles.	Pequeños clubes locales: Gestión enfocada en el control presupuestario con pocos márgenes de innovación.
Dirección por Extrapolación	Planificación basada en proyecciones de resultados pasados con inversiones a largo plazo.	Atlético de Madrid: Construcción del estadio Wanda Metropolitano proyectada con base en el crecimiento sostenido del club.
Dirección por Anticipación al Cambio	Planificación estratégica con enfoque externo, anticipación a tendencias y cambios del entorno. Riesgo de "parálisis por análisis" si no se ejecuta bien.	UEFA con el Fair Play Financiero: Adaptación a nuevas exigencias de sostenibilidad financiera, con previsión de regulaciones futuras.
Dirección Estratégica	Modelo actual: combina anticipación al cambio, implementación eficaz y flexibilidad para adaptarse al entorno competitivo.	Real Madrid: Estrategia digital global y adaptación a plataformas tecnológicas (app oficial, redes sociales, contenidos en streaming).

2.2. La Estrategia en el Deporte

La estrategia se define como el modelo o plan integral que cohesiona los objetivos principales, las políticas y la secuencia de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada permite ordenar y asignar los recursos de una organización de una manera única y viable, basándose en sus capacidades y limitaciones internas, anticipándose a los cambios del

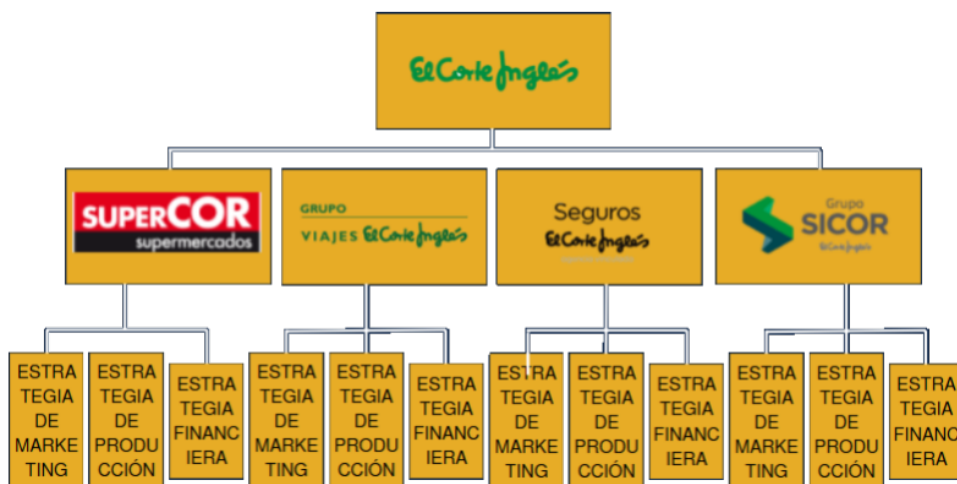
entorno y considerando las posibles maniobras de los competidores.

Los elementos constitutivos de una estrategia son interdependientes y esenciales para su formulación y éxito:

- **Metas y objetivos:** Son el "qué" se pretende conseguir, siempre ligados a la estrategia.
- **Políticas y acciones:** Representan el "cómo" se alcanzarán las metas, actuando como marcos de orientación para la toma de decisiones. La coherencia entre objetivos y acciones es fundamental.
- **Recursos y capacidades de la organización:** Constituyen las fortalezas y debilidades internas, determinando lo que la organización puede hacer.
- **El entorno:** Es el contexto externo en el que se ubica la organización, que presenta oportunidades y amenazas.
- **La competencia:** Son otras organizaciones que persiguen objetivos similares, requiriendo una anticipación a sus movimientos.

La estrategia se despliega en diferentes niveles de aplicación dentro de una organización:

- **Estrategia Corporativa:** Pertinente para empresas o entidades diversificadas que desarrollan múltiples actividades (como El Corte Inglés, que abarca supermercados, viajes, seguros, etc.) Se refiere a las decisiones sobre los sectores o actividades en los que la organización operará. En un club deportivo, esto podría implicar la diversificación en academias, medios de comunicación o gestión de instalaciones.



- **Estrategia de Negocio o Competitiva:** Se enfoca en cómo competir en un sector determinado, buscando construir y fortalecer la posición competitiva frente a los rivales. Por ejemplo, la estrategia de un club de fútbol para competir en su liga nacional.



- **Estrategia Funcional:** Corresponde a las decisiones a nivel de los departamentos operativos, como producción, marketing, finanzas o investigación y desarrollo. Estas estrategias deben estar alineadas con las estrategias de negocio y corporativas.

Las funciones de la estrategia son cruciales para el funcionamiento y la dirección de una organización:

- Proporciona **coherencia** a las decisiones, asegurando que todas las acciones se alineen con los objetivos generales. Por ejemplo, un club de fútbol con una estrategia de potenciar la cantera debe mantener el control del gasto en fichajes, incluso ante buenos resultados o presión social.
- Actúa como un medio de **coordinación y comunicación** entre los diferentes niveles jerárquicos y departamentos, facilitando la integración de esfuerzos.
- **Define la meta principal de la organización**, que va más allá de los resultados clasificatorios o económicos a corto plazo, centrándose en la misión, visión y valores. Esto responde a la pregunta de "dónde queremos estar" y "cómo queremos ser".
- En organizaciones con menor formalidad directiva, la estrategia también **moldea la cultura organizacional**, provocando cambios en los hábitos y prácticas a lo largo del tiempo.

Los pilares fundamentales para el éxito estratégico incluyen:

- Objetivos claros, coherentes y a largo plazo, que proporcionen una dirección definida.
- Un conocimiento profundo del entorno en el que se desarrolla la actividad, permitiendo identificar oportunidades y amenazas.
- Una valoración objetiva de las fortalezas y debilidades internas, para capitalizar los recursos propios y mitigar las limitaciones.
- Una implementación o puesta en práctica eficaz de la estrategia, ya que una buena planificación sin una ejecución adecuada no conduce al éxito.

El caso de Carlos Alcaraz: Estrategia Personal de un Deportista de Élite

El joven tenista **Carlos Alcaraz** representa un ejemplo contemporáneo de cómo un deportista de élite implementa principios de dirección estratégica para gestionar su carrera de forma planificada y sostenible.

Desde sus inicios, Alcaraz ha trabajado con un equipo multidisciplinar liderado por su entrenador Juan Carlos Ferrero, con un enfoque integral que prioriza tanto la **formación técnica** como el **desarrollo personal y mental**. Al igual que Nadal, Alcaraz ha basado su crecimiento en **valores como la humildad, el esfuerzo y la capacidad de aprendizaje continuo**.

Alcaraz se marca **objetivos estratégicos a largo plazo** como consolidarse en el top mundial y competir con regularidad por los Grand Slams, pero también se plantea **objetivos operativos a corto plazo**: mejorar aspectos técnicos específicos como el segundo servicio, la resistencia física en partidos largos o la gestión emocional en momentos decisivos.

Su planificación incluye un **análisis interno constante** (identificación de sus fortalezas como la potencia física y su mentalidad agresiva, y de debilidades como la consistencia en los peloteos largos) y un **análisis externo** (adaptación a diferentes superficies, conocimiento profundo de sus rivales y las dinámicas del circuito ATP).

Además, Carlos Alcaraz aplica estrategias de **gestión integral de carrera**:

- Selección cuidadosa del calendario de torneos para evitar lesiones.
- Entrenamientos focalizados en la mejora continua de su juego.
- Cuidado físico y mental mediante dieta, descanso y psicología deportiva.

- Gestión de la presión mediática con el respaldo de un equipo experto en comunicación.

Su progresión refleja una **estrategia flexible y adaptativa**, capaz de responder a situaciones de adversidad, como las recientes lesiones que le han obligado a reajustar sus objetivos de temporada.

Este caso muestra cómo Alcaraz, con el apoyo de su equipo, **integra la planificación a largo plazo con la gestión diaria**, abordando tanto los aspectos técnicos como los emocionales y estratégicos de la alta competición, lo que lo convierte en un ejemplo actual de **dirección estratégica personal en el deporte**.

2.3. El proceso de elaboración de la estrategia

El proceso de dirección estratégica en las organizaciones deportivas se caracteriza por ser un ciclo dinámico y adaptativo. Este proceso es continuo, lo que significa que la labor estratégica nunca concluye, aunque ciertos momentos requieran mayor atención. Es

interfuncional, implicando un esfuerzo coordinado de toda la organización, lo que puede generar conflictos e incertidumbres. Finalmente, es iterativo, con una secuencia de etapas que se repiten, permitiendo que el proceso avance o retroceda según sea necesario.

Los atributos clave que definen un proceso de dirección estratégica efectivo incluyen:

- **Globalidad:** El plan estratégico debe afectar e implicar a toda la organización, no puede ser parcial ni exclusivo de un solo departamento. *Ejemplo:* El FC Barcelona aplica una estrategia de sostenibilidad que implica a todas sus áreas: primer equipo, cantera, secciones deportivas, gestión financiera, merchandising y administración de instalaciones. Todo el club está alineado en esta dirección.

- **Realismo:** La estrategia debe ser viable y alcanzable, evitando objetivos inalcanzables o utópicos. Los objetivos deben ser desafiantes pero asumibles para motivar a las personas. *Ejemplo:* Carlos Alcaraz establece metas realistas y progresivas en su carrera, como mejorar el segundo servicio o ganar determinados torneos, siempre en función de su evolución física y deportiva, sin asumir calendarios ni objetivos imposibles.
- **Flexibilidad:** La estrategia debe poder adaptarse a los cambios en el entorno y dentro de la propia organización, sin perder su rumbo ni su coherencia. *Ejemplo:* La **UEFA** adaptó su estrategia de competiciones durante la pandemia de COVID-19, reprogramando partidos, modificando calendarios y formatos de torneos, lo que permitió continuar la actividad deportiva en un contexto incierto.
- **Continuidad:** La estrategia no debe ser un documento estático, sino un proceso continuo que se revise y actualice de forma periódica, ya que compromete recursos y afecta al largo plazo. *Ejemplo:* El Real Madrid revisa su estrategia digital anualmente, adaptando sus canales de comunicación, contenidos en redes sociales y plataformas digitales para seguir liderando la interacción global con sus aficionados.
- **Aceptación:** La estrategia debe ser conocida, comprendida y aceptada por los distintos miembros de la organización. La comunicación interna y la participación son clave para lograr esa adhesión. *Ejemplo:* El Sevilla FC ha logrado que su estrategia de internacionalización y sostenibilidad sea compartida y respaldada por empleados, jugadores, socios y aficionados, gracias a su comunicación abierta y a las campañas informativas que ha desarrollado.
- **Formalidad:** Aunque no es obligatorio, es recomendable que la estrategia esté formalmente redactada, recogida en documentos accesibles y no solo debatida oralmente. *Ejemplo:* LaLiga presenta sus planes estratégicos por escrito,

tanto a los clubes como al público en general, a través de informes oficiales y documentos que permiten seguimiento y control.

El proceso de dirección estratégica se estructura en varias etapas interconectadas:

1. **Preplanificación:** Esta es la fase inicial del proceso estratégico, cuyo objetivo es asegurar el apoyo y el compromiso necesarios en los distintos niveles de la institución para que la planificación se acometa con éxito. En esta etapa se identifican los individuos y grupos clave que participarán, se definen sus roles y se establece la organización del plan, incluyendo el órgano responsable y los recursos asignados.
2. **Análisis del Entorno Externo:** Consiste en la obtención, tratamiento y análisis de la información externa relevante para la organización. Su finalidad es identificar y comprender las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Este análisis puede realizarse desde dos perspectivas:
 - *Macroentorno o entorno general (PESTEL):* Examina factores políticos (actitud de gobiernos, normativas), económicos (evolución económica, inversión pública), tecnológicos (canales de televisión, venta de entradas online) y sociales (hábitos, estilos de vida, valoración social del deporte).
 - *Microentorno o entorno específico (Porter):* Se centra en las influencias próximas y directas que afectan al sector de la empresa.
3. **Análisis del Entorno Interno:** En esta etapa se identifican y valoran los recursos y capacidades de la entidad. Los recursos son todos los factores que la organización utiliza para desarrollar su actividad, y se clasifican en:
 - Tangibles: Edificios, instalaciones, medios de transporte, material deportivo.
 - Intangibles: Imagen y marca, reputación, relaciones institucionales.

- **Humanos:** El personal que trabaja en el club. Las capacidades se definen como las habilidades que se forjan en la organización, inherentes al presidente, al equipo directivo y al personal en general. Este análisis permite identificar las fortalezas y debilidades internas de la entidad.
4. **Misión y Visión de la Organización:** La misión define el negocio de la organización, respondiendo a preguntas clave: ¿Quiénes somos y cuáles son nuestras características? ¿A qué público nos dirigimos? ¿Qué necesidades satisfacemos? ¿Qué nos diferencia de los demás? También incluye las metas principales y los valores filosóficos. Por ejemplo, la misión del Real Madrid es "expresar, mediante su acción social, el compromiso solidario del Real Madrid; preservar y conservar el patrimonio histórico del club; fomentar los valores inherentes al deporte como su principal activo, para favorecer la educación integral de la infancia y la juventud, así como la inclusión social de los más vulnerables".

La visión es la expresión de lo que se espera de la entidad, una descripción del estado futuro deseado de la organización una vez que cumpla su misión. Las características de una visión efectiva incluyen ser inspiradora, clara, desafiante, relacionada con la excelencia, con sentido para la colectividad, estable pero flexible, y que sirva como hito y control. La visión del Real Madrid es "ser un referente universal en el uso del deporte como herramienta educativa y de integración social".

5. **Objetivos Generales y características:** El proceso de ajuste entre el análisis interno, el análisis externo y la declaración de la misión y visión da como resultado la formulación de los objetivos y acciones estratégicas generales. Estos objetivos deben: definir las áreas clave de la entidad, ser reducidos en número (no más de cuatro o cinco), ser mensurables, representar un propósito a medio plazo, ser realistas, claros, comprensibles, motivantes, asumibles y aceptados por todos los niveles de la organización. Se distinguen objetivos externos (mejorar satisfacción de socios, aumentar usuarios, mejorar resultados

deportivos, construir instalaciones) e internos (adecuar la organización, mejorar eficacia administrativa, simplificar procedimientos, informatizar accesos, mejorar seguridad).

6. **Evaluación de las opciones estratégicas:** Una vez formuladas las opciones estratégicas, estas son sometidas a un proceso de evaluación para seleccionar las mejores alternativas. Los criterios comunes para esta evaluación son la conveniencia (si la estrategia es adecuada para la organización y su entorno), la aceptabilidad (si es aceptada por los stakeholders) y la factibilidad (si es posible de implementar con los recursos disponibles).
7. **Control Estratégico e indicadores:** La etapa final del proceso es el control estratégico, que implica el seguimiento y la evaluación del progreso hacia los objetivos. Se utilizan indicadores para medir este progreso, que pueden ser:
 - *Cuantitativos:* Como el número de usuarios de instalaciones, la recaudación de partidos, el número de licencias femeninas o el número de abonados.
 - *Cualitativos:* Como el mantenimiento en una categoría, la participación en un campeonato, la obtención de una certificación de calidad o la homologación de una instalación.

2.4. Reflexiones adicionales

La evolución de los sistemas de gestión en el deporte es un reflejo directo de la madurez y complejidad crecientes del mercado deportivo. La progresión desde una "Dirección por control" hacia una "Dirección estratégica" no es simplemente una secuencia histórica, sino una adaptación necesaria a un entorno en transformación. La "Dirección por control", centrada en el presupuesto, era adecuada para un ambiente relativamente estable. La "Extrapolación", que implicaba inversiones a largo plazo, surgió cuando el crecimiento se hizo más predecible. La necesidad de "Anticipación al cambio" apareció a medida que el entorno se volvía más dinámico. Finalmente, la "Dirección estratégica" se ha vuelto indispensable en un contexto turbulento, donde se exige una

adaptación constante, una integración de funciones y una flexibilidad operativa. Esta evolución se vincula directamente con la creciente profesionalización del deporte y la intensificación de la competencia en los mercados. Las organizaciones deportivas, que tradicionalmente operaban con menor formalidad directiva, se ven ahora obligadas a adoptar una gestión estratégica sofisticada debido a los crecientes riesgos financieros, la competencia global y la diversificación de las fuentes de ingresos. La potencial "parálisis por el análisis", que denota una excesiva dependencia de la planificación sin una implementación efectiva, es un escollo común en industrias de rápida evolución y destaca la necesidad de un equilibrio entre la formulación y la ejecución estratégica. Este fenómeno también se conecta con la tendencia futura de la "profesionalización de la gestión" como un pilar en la gobernanza deportiva.

Otro aspecto crucial es la interacción constante entre las capacidades internas y el entorno externo en la formulación de la estrategia. Los elementos de una estrategia incluyen explícitamente los "recursos y capacidades" (factores internos) y el "entorno" (factores externos), los cuales son analizados a través de marcos como PESTEL y Porter. El proceso estratégico vincula de manera explícita el análisis interno (identificación de fortalezas y debilidades) con el análisis externo (identificación de oportunidades y amenazas) para definir la misión, visión y objetivos de la organización. Esta "adaptación" entre lo interno y lo externo es fundamental. Por ejemplo, un club puede poseer recursos intangibles sólidos, como una reputación de marca consolidada (como el Real Madrid), pero al mismo tiempo enfrentar amenazas externas, como la aparición de nuevas opciones de entretenimiento que compiten por la atención del público. Una estrategia efectiva consiste en capitalizar las fortalezas internas para explotar las oportunidades externas, mientras se mitigan las debilidades y se neutralizan las amenazas. El caso de Rafa Nadal ilustra cómo su fortaleza mental (capacidad interna) le permite superar la adversidad

(amenaza externa), lo que se traduce en un rendimiento superior. Esta interconexión subraya que la estrategia no es un acto aislado, sino un proceso dinámico de ajuste continuo entre lo que la organización es y lo que el entorno demanda.

Módulo 3

Diseño de Organizaciones Deportivas

Este módulo explora el proceso de diseño de la estructura organizativa en entidades deportivas, analizando cómo se delegan y coordinan tareas y recursos para alcanzar los objetivos estratégicos.

3.1. Concepto de Organización y Estructura Organizativa

La **función de organización** es una de las cuatro funciones esenciales de la administración, junto con la planificación, la dirección y el control. Este conjunto de funciones permite que las organizaciones deportivas, al igual que cualquier otra empresa, alcancen sus metas de forma eficiente y ordenada.

Organizar implica **diseñar y estructurar el trabajo**, delegar tareas, asignar recursos y establecer relaciones jerárquicas y funcionales para lograr los objetivos definidos en la fase de planificación. Según Robbins y Coulter (2018), organizar es el proceso que determina cómo deben agruparse las actividades, quién debe realizarlas, quién debe supervisarlas y cómo deben coordinarse.

En el contexto deportivo, el proceso organizativo es particularmente relevante debido a la diversidad de áreas que lo componen: primer equipo, cantera, marketing, ventas, instalaciones, merchandising, etc. Un error en la organización puede provocar ineficiencia, duplicidad de esfuerzos o falta de coordinación entre las diferentes secciones del club o entidad.

El **reto para los directivos deportivos** es crear una estructura organizativa que permita a cada persona desempeñar su trabajo de manera eficaz (hacer las cosas bien) y eficiente (hacer las cosas con el menor coste y tiempo posibles), favoreciendo

la colaboración y alineación entre las distintas áreas funcionales de la organización.

¿Qué es la Estructura Organizativa?

La **estructura organizativa** es el esqueleto formal sobre el que se construyen las relaciones de trabajo dentro de la organización. Según Thomson (1967), la estructura organizativa se refiere a la disposición formal de los departamentos y las conexiones establecidas entre ellos. Es el mecanismo que define los límites, regula el flujo de información y controla los recursos para lograr el máximo rendimiento.

En palabras más actuales, la estructura organizativa define cómo se agrupan, distribuyen y coordinan las tareas y responsabilidades dentro de una entidad deportiva.

Elementos clave de la estructura organizativa:

- **Complejidad:** Hace referencia al número de niveles jerárquicos y a la dispersión geográfica o funcional de la organización. Por ejemplo, un club con secciones de fútbol, baloncesto y eSports presenta mayor complejidad que uno que solo gestiona un equipo de fútbol base.
- **Formalización:** Mide hasta qué punto están explicitadas las normas, procedimientos y políticas de la organización. Una estructura muy formalizada se caracteriza por reglas estrictas y procedimientos claros. Ejemplo: La gestión de competiciones UEFA tiene procesos altamente formalizados, desde la inscripción de equipos hasta los protocolos de partido.
- **Centralización:** Indica dónde se toman las decisiones. Si las decisiones se toman en los niveles altos de la organización, hablamos de centralización. Si las decisiones se distribuyen entre diferentes niveles, hablamos de descentralización. Por ejemplo, el Real Madrid presenta alta centralización en la toma de decisiones estratégicas, mientras que en

algunas áreas operativas como la tienda online, las decisiones pueden estar más descentralizadas.

Preguntas clave al diseñar la estructura organizativa:

- ¿Cuál es la mejor estructura para alcanzar los objetivos de la organización? ¿Debe ser funcional, divisional, matricial, en red o por proyectos?
- ¿Qué departamento y qué individuo debe reportar a quién? Por ejemplo, ¿el responsable de marketing debe depender directamente de la dirección general o de una gerencia comercial?
- ¿En qué nivel deben tomarse las decisiones? ¿Todo debe pasar por la alta dirección o se puede delegar en mandos intermedios?
- ¿Cuántos empleados deben reportar a cada directivo? Es lo que se denomina **span of control** o tramo de control.
- ¿Cómo se debe dividir el trabajo para maximizar la eficiencia? Por áreas funcionales (deporte, finanzas, marketing), por productos (primera plantilla, cantera, eventos) o por mercados (nacional, internacional).
- ¿Cómo se puede lograr que todas las áreas trabajen de forma conjunta y coordinada? ¿Qué mecanismos de comunicación y supervisión son necesarios?
- ¿Cómo adaptar la estructura a la misión, visión y estrategia de la organización? Una organización orientada a la formación no debe estructurarse igual que una orientada al espectáculo o al beneficio económico.

3.2. La complejidad organizativa.

La complejidad es, en muchos casos, una de las características más evidentes de cualquier organización deportiva. Se refiere al grado de diferenciación y diversidad en su estructura, procesos y relaciones internas y externas. Al observar una organización, incluso sin conocerla en profundidad, se pueden percibir diferencias

a través de las denominaciones de los puestos, por ejemplo, en una universidad. La complejidad se manifiesta en tres dimensiones:

1. **Diferenciación Horizontal:** Se refiere a la división del trabajo en la organización y se manifiesta de dos maneras:

- **Especialización funcional o diferenciación por tareas:** Implica la existencia de numerosos puestos de trabajo especializados que requieren una coordinación intensiva.
- **Especialización social:** Se refiere a la aparición de especialistas que realizan diversas actividades.

La diferenciación horizontal también se refleja en la departamentalización, que es la forma en que se agrupan las actividades:

- I. **Departamentalización funcional:** Agrupa actividades según funciones (producción, ventas, finanzas, personal).
- II. **Departamentalización por producto o servicio:** Las empresas como Nike o Adidas organizan sus departamentos por productos o líneas de producto (tenis, fútbol, running, golf).
- III. **Departamentalización por cliente:** Los departamentos se organizan en función de las necesidades específicas de los clientes, incluso si el producto o servicio es el mismo (jóvenes, mujeres, hombres, profesionales).
- IV. **Departamentalización geográfica:** La organización se estructura en función de las áreas geográficas donde opera la empresa (Norteamérica, Europa, Asia y Pacífico, América Latina, como en el caso de Nike).
- V. **Departamentalización matricial:** Combina dos o más formas de departamentalización, como la funcional y la de producto, creando una estructura con múltiples líneas de autoridad.

2. **Diferenciación Vertical:** Se refiere al número de niveles jerárquicos que posee una organización deportiva. Cuantos más niveles existan, mayores serán los problemas de comunicación, coordinación y supervisión, lo que incrementa la complejidad. Este tipo de diferenciación representa la jerarquía de autoridad en las organizaciones, planteando la cuestión de si es más adecuada una burocracia profesional o tradicional. Las estructuras pueden ser planas (pocos niveles) o verticales (muchos niveles).

3.3. La formalización organizativa

La formalización ejerce una fuerte influencia en el comportamiento de los individuos dentro de una organización. Así como las reglas en el deporte controlan el comportamiento de un jugador (p. ej., no pisar fuera de banda en el tenis o no sujetar al adversario en el baloncesto), la formalización en la organización marca los límites de actuación y controla el grado de autonomía que tiene un trabajador para realizar su labor.

En general, a mayor profesionalización del personal (trabajadores muy cualificados, con amplia experiencia y capacidad de juicio), menor necesidad de formalización, y viceversa. Por ejemplo, un departamento de producción o de atención al cliente suele tener alta formalización—con líneas de ensamblaje muy regladas o scripts de llamada—mientras que un equipo de I +D, donde prima la creatividad y la exploración, tiende a una baja formalización para fomentar la innovación.

¿Por qué formalizar?

Los motivos para implantar niveles adecuados de formalización buscan optimizar el funcionamiento organizacional, y entre ellos destacan:

1. **Clarificar objetivos y tareas:** Deja patente qué debe hacer cada unidad y cómo encaja su labor en la estrategia global.

2. **Reemplazar la supervisión directa:** Al documentar procesos y criterios, se reducen los controles cara a cara y se logra mayor eficiencia.
3. **Definir requisitos del puesto:** Asegurar que el empleado comprenda sus responsabilidades, competencias necesarias y estándares de desempeño.
4. **Controlar comportamientos y promover eficiencia:** Establece conductas esperadas y sanciones, lo que reduce la variabilidad en la ejecución.
5. **Garantizar un trato justo:** Las normas escritas limitan la discrecionalidad y minimizan favoritismos.
6. **Facilitar la contratación de personal menos cualificado:** Con instrucciones muy detalladas, se pueden delegar tareas básicas a trabajadores con menor coste salarial.
7. **Proveer indicadores tangibles de derechos y obligaciones:** Los empleados conocen de antemano lo que pueden o no hacer, lo que reduce disputas.

Herramientas de formalización

Los directivos disponen de varios modos para formalizar la actividad:

- **Selección de personal adecuada:** Contratar al empleado correcto implica evaluar formación, actitudes (liderazgo, trabajo en equipo) y conocimientos técnicos, así como su alineación con la cultura organizativa.
- **Políticas:** Declaraciones generales sobre propósitos y valores de la empresa. Guían el comportamiento y ofrecen cierto margen de autonomía, pero, para evitar ambigüedades, deben estar por escrito y revisarse periódicamente.
- **Procedimientos:** Instrucciones detalladas sobre “cómo hacer” cada operación, diseñadas para maximizar la eficiencia y estandarizar actividades repetitivas.

- **Reglas estrictas:** Normas específicas que definen lo permitido o prohibido, sin espacio para la interpretación, por ejemplo, “no usar el teléfono móvil durante el turno” o “seguir el checklist de seguridad en cada ciclo”.
- **Descripciones de puesto:** Documentos que detallan responsabilidades, tareas, competencias y criterios de evaluación, regulando de manera exhaustiva el comportamiento y el alcance de cada rol.

Peligros de una formalización excesiva

Sin embargo, un exceso de reglas y controles puede provocar consecuencias indeseadas:

1. **Objetivos pervertidos:** La adhesión a las normas se convierte en un fin en sí mismo, por delante de la consecución de resultados reales.
2. **Apatía y desmotivación:** Un exceso de supervisión y falta de autonomía conduce al “cumplimiento mínimo” y a la pérdida de iniciativa.
3. **Reducción del umbral de desempeño:** Se confunde el comportamiento aceptable (cumplir reglas) con el informe mínimo exigido, destruyendo la búsqueda de la excelencia.
4. **Burocratización patológica:** Los empleados dedican más tiempo a cumplir trámites y papeleo que a su trabajo principal.
5. **Desconfianza (o sobreconfianza) en las reglas:** Se pierde la capacidad de juicio crítico: “si no está en el manual, no lo hago” o bien “las reglas lo solucionan todo”.
6. **Controles invasivos:** Supervisiones continuas, cámaras, sistemas de tracking, que generan estrés y sensación de vigilancia permanente.

Caso práctico actual: Formalización extrema en los almacenes de Amazon

En los últimos años, se ha puesto de manifiesto cómo un sistema de formalización muy rígido puede afectar negativamente al bienestar y rendimiento de los empleados en los centros logísticos de grandes distribuidores. Tomemos como ejemplo las prácticas implementadas por Amazon en sus almacenes a partir de 2018:

- **Monitoreo minuto a minuto:** Cada trabajador lleva un escáner que registra en tiempo real su ritmo de trabajo (paquetes recogidos, ubicaciones recorridas, tiempos de descanso). La plataforma asigna cuotas de productividad por hora y marca alarmas si el empleado se retrasa, presionando para recuperar “tiempo perdido”.
- **Regulación estricta de descansos y pausas:** Existen ventanas de 15 minutos para el descanso y otra de 30 minutos para comida, fijadas de forma centralizada. Saltarse los plazos—even por unos segundos—puede suponer una llamada de atención o, tras varias incidencias, la baja por “rendimiento insuficiente”.
- **Falta de autonomía para resolver imprevistos:** Los operadores no pueden interrumpir la cadena de trabajo para, por ejemplo, reubicar cajas mal etiquetadas o informar irregularidades sin penalización. El protocolo exige seguir el proceso, lo que ralentiza la resolución de errores y genera frustración.
- **Consecuencias para la salud y el clima laboral:** Estos controles han sido denunciados por causar estrés crónico, lesiones por movimientos repetitivos sin pausas apropiadas y elevado absentismo. Varios sindicatos europeos y agencias de inspección laboral han instado a la empresa a flexibilizar sus procedimientos y mejorar las condiciones de trabajo.

Este caso revela cómo la rigidez burocrática—la obsesión por maximizar la eficiencia mediante la formalización extrema—

termina por socavar el propósito original de la organización (entregar al cliente a tiempo y con calidad), al generar altos costes ocultos: rotación de personal, sanciones regulatorias y daños en la reputación corporativa.

3.4. La centralización organizativa

La centralización se refiere a la concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. En una estructura centralizada, la participación del personal de niveles inferiores en la toma de decisiones es limitada, y sus alternativas están restringidas. Las decisiones fluyen de arriba hacia abajo, y los altos cargos controlan el proceso, lo que tiende a generar una estructura autocrática. Por el contrario, en una estructura descentralizada, las decisiones se toman en los niveles inferiores, el personal participa activamente y aporta alternativas, y los altos cargos coordinan el proceso, lo que conduce a una estructura más democrática.

Existen diversas cuestiones a considerar sobre la centralización:

- **El papel de las reglas y procedimientos:** Aunque parezca que muchos directivos delegan la toma de decisiones en niveles inferiores, las reglas y procedimientos pueden limitar la autonomía real, como en el caso de un socorrista que sigue protocolos estrictos.
- **La autoridad informal:** Un ex-presidente, por ejemplo, puede seguir siendo consultado por los directivos actuales, ejerciendo una influencia informal que no se refleja en el organigrama.
- **El sistema de información para la gestión:** Si bien estos sistemas recopilan y distribuyen datos, también pueden utilizarse como herramientas de control, limitando la descentralización.
- **El efecto de los profesionales:** La presencia de personal altamente cualificado y profesional tiende a incrementar el

nivel de descentralización, ya que estos empleados poseen los conocimientos y la experiencia para tomar decisiones.

Un caso real es el de **Ralf Rangnick en el Red Bull Football Network**, donde el propio Rangnick —como “Head of Sport and Development”— diseñó y puso en marcha una estructura global de scouting y análisis de datos que hoy funciona de forma autónoma en varios clubes (RB Leipzig, Red Bull Salzburg, New York Red Bulls y otros).

- **Creación de un departamento de fútbol global.** Rangnick unificó las áreas de scouting, rendimiento, y metodología de juego en un “Global Soccer Operations” con personal especializado en cada parcela (analistas de datos, entrenadores de rendimiento, ojeadores de talento).
- **Delegación real de responsabilidades.** Cada club miembro del network cuenta con un Sporting Director local, pero sigue protocolos, herramientas y procesos estandarizados que definen desde los criterios de incorporación de jugadores hasta el estilo de juego.
- **Vida propia de la estructura.** Gracias a manuales de operación, plataformas comunes de datos y ciclos de evaluación periódicos, la red deportiva continúa reclutando talento emergente y manteniendo la identidad de juego aunque Rangnick ya no esté “in situ”.
- **Resultados tangibles.**
 - RB Leipzig alcanzó semifinales de Champions League y plasmó un modelo sostenible de crecimiento deportivo y económico.
 - Red Bull Salzburg ha exportado jóvenes promesas a los grandes clubes europeos, generando más de 200 M € en traspasos solo en la última década.

Este caso subraya cómo, al profesionalizar y especializar cada área —y dotarla de procesos y herramientas propias— se logra una verdadera descentralización: la dirección deportiva

adquiere autonomía y se transforma en una máquina de alto rendimiento capaz de operar con eficacia pese a los cambios de personas en sus puestos clave.

La decisión de **centralizar o descentralizar** depende de múltiples factores:

Centralizar	Descentralizar
Ventajas:	Ventajas:
Mayor coordinación y control.	Supera limitaciones personales o temporales de los altos cargos.
Decisiones tomadas por propietarios o personal con mayor experiencia.	Permite buscar individuos más competentes en materias específicas.
Altos cargos mantienen una perspectiva organizacional y equilibran intereses internos.	Respuestas más rápidas a los cambios del entorno.
Evita duplicar recursos y centraliza actividades específicas.	Los altos cargos pueden dedicar su tiempo a tareas de mayor prioridad.
	Empleados más motivados, con mayor influencia en los objetivos, mejor comunicación, aumento del compromiso y desarrollo de futuros directivos.
Puede generar rigidez y lentitud en la toma de decisiones.	Puede llevar a la duplicación de esfuerzos o recursos.
Reduce la autonomía y la creatividad de los empleados de niveles inferiores.	Dificultad para mantener la coherencia y el control general.
Puede sobrecargar a los altos directivos.	Potenciales conflictos entre departamentos o unidades autónomas.

Para determinar el grado óptimo de centralización/descentralización en una organización deportiva, se deben considerar los siguientes elementos:

- **Propósito y metas fundamentales:** Organizaciones como Gore-Tex (descentralizadas) contrastan con equipos de fútbol (más centralizados en ciertas decisiones).
- **Conocimiento y experiencia de los directivos de alto nivel:** Si poseen mayor conocimiento que los trabajadores, la centralización puede ser más efectiva.
- **Conocimientos, habilidades y actitudes de los subordinados:** Si son profesionales, se favorece la descentralización.
- **Tamaño y dispersión geográfica de la estructura:** A mayor tamaño y dispersión, mayor descentralización.
- **Contenido científico o tecnología necesaria:** Cuantos más especialistas se requieran, más descentralizada tiende a ser la organización.
- **Tiempo disponible para tomar la decisión:** Menos tiempo disponible puede impulsar la descentralización para respuestas rápidas.
- **Importancia de la decisión:** Las decisiones estratégicas suelen ser más centralizadas.
- **Grado de aceptación y motivación de los subordinados:** La descentralización puede aumentar la aceptación.
- **Sistemas de planificación, control e información:** La claridad en estos sistemas facilita la descentralización.
- **Conformidad y coordinación requeridas por las tareas.**
- **Factores externos:** La relación con diferentes organizaciones externas puede centralizar el punto de contacto.

3.5. Principios organizativos

Los principios organizativos son guías fundamentales para estructurar y gestionar eficazmente una organización deportiva:

1. **Unidad de Mando y Dirección:** La unidad de mando establece que cada empleado debe tener un único jefe, evitando conflictos de autoridad. La unidad de dirección implica que todas las actividades de un equipo se dirigen hacia una misma meta, asegurando la coherencia de los esfuerzos.
2. **Cadena de Mando:** También conocida como el principio de escalar, representa la línea de autoridad que va desde la cima hasta la base de la organización. Es la línea formal de comunicación y jerarquía. Por ejemplo, un director de gimnasio fitness reporta a los directores generales de la cadena y supervisa a los responsables de cada actividad en el centro deportivo.
3. **Ámbito o Tramo de Control:** Se refiere al número de trabajadores que un directivo puede supervisar directamente. Aunque no hay límites fijos, es crucial establecer un número adecuado para una gestión eficaz, considerando las características de la organización.
4. **División del Trabajo:** Implica la organización de los puestos de trabajo en función de la especialización. Esto significa que los contables se ubican en contabilidad, los comerciales en departamentos de marketing, etc.
5. **Coordinación:** Es el proceso de integrar recursos y tareas para lograr un objetivo final. La coordinación efectiva de puestos de trabajo y departamentos requiere un análisis sistemático y una gran capacidad conceptual por parte de los directivos. El caso del FC Barcelona en 2017, con hasta ocho personas con voz y voto en las decisiones de fichajes, ilustra la falta de un líder con la última palabra y la complejidad que genera la ausencia de una coordinación clara, llevando al caos y la confusión.

6. **Determinación de Responsabilidades y Alcance del Poder:** La responsabilidad es la obligación personal de alcanzar objetivos al realizar las actividades demandadas por el puesto de trabajo. El poder, por su parte, es el derecho a tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos.
7. **Delegación:** Consiste en la asignación de autoridad y parte de la responsabilidad en el logro de los objetivos a otra persona. Tanto la autoridad como la responsabilidad se delegan a lo largo de la cadena de mando. La delegación eficaz permite al directivo liberar tiempo para tareas de mayor prioridad. Los pasos para una delegación eficaz incluyen explicar la necesidad de delegar, establecer objetivos claros, desarrollar un plan, establecer mecanismos de control y exigir responsabilidades.
8. **Flexibilidad:** Este principio reconoce la necesidad de que las organizaciones se adapten a situaciones imprevistas o excepciones a las normas. Por ejemplo, una tienda de deportes que tiene una política estricta de devoluciones con factura, pero debe considerar la flexibilidad para un buen cliente que no la tiene, para no perder su fidelidad. La flexibilidad permite a la organización mantener la satisfacción del cliente y la lealtad a largo plazo, incluso si implica desviarse de una regla establecida.

3.6. Desafíos organizativos para los directivos

Los directivos en el ámbito deportivo enfrentan una serie de desafíos organizativos que requieren una atención constante y estratégica:

1. **Diseño Organizativo:** Implica la agrupación de puestos de trabajo en unidades o departamentos y la determinación de las relaciones jerárquicas y de comunicación entre ellos. Esto incluye definir el nivel jerárquico, la cadena de mando, la naturaleza y división del trabajo, y la departamentalización. Un organigrama eficaz, como el de un consejo de administración con departamentos de marketing, recursos humanos, actividades

(aguas, fitness, spa) y administración, es fundamental para la claridad estructural.

2. **Diseño de Puestos de Trabajo:** Este desafío se centra en la optimización de las tareas y responsabilidades de cada puesto. Se debe considerar la **especialización del puesto** (eliminando, re-combinando o cambiando la secuencia de tareas) y la **complejidad del puesto**. Para gestionar la complejidad, se pueden aplicar estrategias como la rotación de puestos, la ampliación del puesto (añadir tareas), el enriquecimiento del puesto (añadir motivaciones) y el empoderamiento (incrementar el nivel de autoridad y autonomía).
3. **Autoridad:** Los directivos deben comprender y gestionar los diferentes tipos y niveles de autoridad.
 - **Autoridad formal:** Se ejerce cuando un superior da instrucciones directas a un empleado.
 - **Autoridad informal:** Surge de las relaciones, colaboraciones y redes que se forman entre los miembros de la organización, a menudo independiente de la jerarquía formal. Los niveles de autoridad pueden variar desde la autoridad para informar, para asesorar, para rendir cuentas, hasta la autoridad total.
4. **Nuevas Estructuras Organizativas:** El entorno cambiante impulsa la adopción de modelos organizativos innovadores:
 - **Equipos de trabajo integrados:** Se les asignan tareas y el propio equipo distribuye las responsabilidades entre sus miembros y decide cómo realizarlas.
 - **Equipos de trabajo autogestionados:** Se les asigna un objetivo y el equipo planifica, organiza, gestiona y controla el trabajo sin la intervención directa de un directivo.
 - **Organización en red:** Se basa en la subcontratación de funciones o procesos a entidades externas.

- **Organización virtual:** Alianzas temporales de empresas que se forman para aprovechar una oportunidad de negocio puntual.
- **Organizaciones que aprenden:** Aquellas que fomentan el aprendizaje continuo y la adaptación al cambio.

Módulo 4

Dirección de Recursos Humanos en el Deporte

Este módulo aborda la gestión estratégica de los recursos humanos en el contexto deportivo, desde la planificación y atracción de talento hasta su desarrollo y retención. Cada sección incluye conceptos clave, procesos, herramientas, ejemplos reales y métricas de seguimiento.

4.1. La Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos (RRHH) en el deporte se define como la función integral que abarca la contratación, el crecimiento y la evolución, tanto personal como profesional, de los individuos dentro de una organización. Su objetivo principal es asegurar el cuidado y el desarrollo del personal. En esencia, la gestión de RRHH consiste en identificar y seleccionar a la persona adecuada para un puesto de trabajo específico, en el momento oportuno y con la formación idónea para las tareas a realizar.

Esta función se articula en cuatro procesos fundamentales: la planificación, la atracción, el desarrollo y la retención de los empleados. El resultado de una gestión eficaz de estos procesos tiene un impacto directo en los resultados generales de la organización deportiva.

El entorno legal juega un papel crucial en la gestión de RRHH. Se presume que todas las organizaciones deben cumplir con las leyes y regulaciones laborales, siendo esta una tarea primordial del departamento de RRHH. Por ejemplo, el Estatuto de los Trabajadores en España exige que todos los trabajadores por cuenta

ajena estén dados de alta en la Seguridad Social, lo que influye directamente en las modalidades de contratación. El conocimiento profundo de las disposiciones legales es indispensable para operar en el contexto de la gestión deportiva.

4.2. La Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de RRHH es la función que determina el personal necesario para que una organización alcance sus objetivos estratégicos. A pesar de su importancia, son pocas las organizaciones deportivas que poseen una estrategia formal de RRHH.

En esta fase, el análisis de puestos sienta las bases para la elaboración de la descripción de un puesto y sus especificaciones. La descripción del puesto detalla las tareas y responsabilidades asociadas a cada posición, mientras que la especificación del puesto indica las cualificaciones, habilidades y conocimientos necesarios para desempeñarlo eficazmente. Estos documentos son esenciales para el reclutamiento, la selección y el desarrollo del personal.

4.3. Atracción de Empleados: Reclutamiento y Selección

La **atracción de empleados** es un proceso crítico que busca identificar y captar candidatos cualificados interesados en ocupar las vacantes ofrecidas por las organizaciones deportivas.

El **reclutamiento** puede ser de dos tipos:

- **Reclutamiento interno:** Consiste en cubrir vacantes con empleados ya existentes en la organización o con personas recomendadas por ellos. Esta modalidad es ventajosa porque los candidatos ya conocen los valores y la cultura de la empresa.
- **Reclutamiento externo:** Implica la búsqueda de talento fuera de la organización. Las fuentes incluyen ofrecimientos espontáneos (CVs, "puerta fría"), instituciones educativas, empresas de trabajo temporal (ETT), anuncios y

publicidad, y bases de datos de solicitantes anteriores. El caso de LeBron James en 2010, cuando se convirtió en agente libre y fue objeto de un intenso proceso de reclutamiento público antes de unirse a los Miami Heat, ilustra la naturaleza competitiva y de alto perfil del reclutamiento externo en el deporte profesional.

La **selección** es el proceso de elegir al candidato más cualificado para un puesto de trabajo. Aunque la mayoría de las organizaciones no siguen un esquema fijo, el proceso de selección suele incluir: una solicitud inicial, entrevistas de preselección, pruebas profesionales, verificación de referencias y antecedentes, una entrevista de trabajo más profunda y, finalmente, la contratación.

La **entrevista de trabajo** es una habilidad que se perfecciona con la práctica. Existen diferentes tipos:

- **Estructuradas:** Utilizan las mismas preguntas para todos los entrevistados, lo que facilita la comparación.
- **Semiestructuradas:** Permiten cierta flexibilidad, sin preguntas predefinidas.
- **Desestructuradas:** Combinan técnicas de los dos tipos anteriores. Las preguntas pueden ser abiertas (fomentan la elaboración) o cerradas (requieren respuestas concisas).

La **preparación de la entrevista de trabajo** por parte del entrevistador es crucial para su éxito:

1. Revisar la descripción del puesto para asegurar claridad en funciones y requisitos.
2. Planificar una descripción realista del puesto para ajustar expectativas.
3. Definir el tipo de entrevista según los objetivos.
4. Preparar preguntas comunes para una evaluación objetiva.
5. Elaborar un guion para mantener el control y obtener información relevante.

6. Personalizar la entrevista para profundizar en el perfil de cada candidato.

Las **fases de la entrevista de trabajo** incluyen: el inicio, la oferta de una visión realista del puesto, la formulación de preguntas, la presentación de los mejores candidatos a posibles compañeros y subordinados, y el cierre.

Es importante evitar ciertos problemas comunes en los procesos de selección:

- No precipitarse y tomarse el tiempo necesario.
- No dejarse llevar por estereotipos.
- No buscar candidatos que sean réplicas del entrevistador.
- No idealizar o demonizar a los candidatos.
- No tomar decisiones precipitadas.

4.4. Desarrollo de Empleados

El **desarrollo de empleados** es una función vital para el crecimiento y la adaptación de la plantilla en las organizaciones deportivas.

La fase de **acogida y adoctrinamiento** (a menudo denominada "onboarding" o "rookies" en el deporte) es fundamental para que el nuevo empleado se familiarice con la organización, su cultura y su puesto de trabajo. En esta etapa, el empleado aprende cómo funciona la entidad, se le explican los bienes y servicios que ofrece, las funciones de su departamento, sus tareas y responsabilidades específicas, y las reglas, políticas y procedimientos internos. También se realizan visitas a las instalaciones y se le presenta a sus compañeros, facilitando su integración.

La **formación y desarrollo** del personal es un proceso continuo. Se puede realizar a través de actividades al aire libre (outdoor training) o, más comúnmente, mediante la formación en el puesto de trabajo. Este último método implica la preparación de los participantes, la presentación de la tarea por parte del

formador, la realización de la tarea y un seguimiento constante. El principio subyacente es que "la gente no aprende nada de lo que lee, un poco de lo que escucha, algo de lo que ve y mucho de lo que experimenta", lo que subraya la importancia de la experiencia práctica.

La **evaluación del rendimiento** es un componente esencial del desarrollo. Implica la medición del desempeño y la valoración de los objetivos alcanzados. Se utilizan diversos métodos de valoración, como la Administración por Objetivos (APO), el incidente crítico (observaciones directas de la conducta), la evaluación de habilidades blandas (soft skills como iniciativa, creatividad, responsabilidad) y la entrevista de evaluación. El "Feedback 360°" es una herramienta valiosa que permite recopilar información sobre el trabajador de todas las personas con las que se relaciona directa o indirectamente, ofreciendo una visión completa de su desempeño.

4.5. Retención de Empleados

La **retención de empleados** es un objetivo estratégico clave para las organizaciones deportivas, ya que reduce los costes de rotación y mantiene el conocimiento institucional.

Un **sistema de compensación** atractivo es fundamental para la retención. Esto incluye no solo el salario fijo y los incentivos económicos (cuantía), sino también los beneficios sociales (seguros, planes de pensiones, etc.).

La **prevención de riesgos laborales** es un aspecto legal y ético crucial que contribuye al bienestar y la seguridad de los empleados.

Las **relaciones laborales** y la interacción con los sindicatos son también importantes en el deporte. En España, por ejemplo, la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) representa a los jugadores, y la negociación colectiva es un mecanismo clave para establecer condiciones laborales.

Finalmente, la gestión del **término y salida** de los empleados es un proceso delicado. Puede ser una baja voluntaria o no voluntaria (despido). En el caso de despidos, el "outplacement" o ayuda para la reinserción laboral es una práctica que busca mitigar el impacto negativo en la reputación del empleado y en su vida personal, facilitando su transición al mercado de trabajo.

Módulo 5

Liderazgo y Cultura Organizativa en el Deporte

Este módulo explora la naturaleza del liderazgo y su impacto en la cultura organizativa dentro del contexto deportivo, analizando cómo los directivos influyen en las personas para alcanzar los objetivos.

5.1. Definición y Enfoques de la Administración

La administración o gestión se define comúnmente por tres elementos interconectados: el establecimiento de metas a alcanzar, la gestión con recursos limitados y la consecución de objetivos a través o por medio de las personas. El propósito fundamental de los administradores deportivos es lograr que los individuos realicen las tareas deseadas por la dirección de manera eficaz y eficiente.

El desarrollo de la teoría de la administración ha transitado por dos fases principales:

- **La administración científica del trabajo (Taylorismo):** Desarrollada por Frederick Winslow Taylor a finales del siglo XIX, buscaba aumentar la eficiencia y productividad mediante la división del trabajo, la estandarización de tareas y la aplicación del método científico para optimizar procesos. Taylor propuso analizar cada tarea para eliminar movimientos innecesarios y establecer tiempos precisos, asignando funciones especializadas y repetitivas. Aunque influyó en la producción en masa (fordismo), recibió críticas por deshumanizar el trabajo al reducir la autonomía y

creatividad de los empleados, aumentando la monotonía y la fatiga.

- **La escuela de las relaciones humanas:** Surgió como respuesta al enfoque mecanicista del taylorismo, enfatizando la importancia de los factores sociales y psicológicos en el rendimiento laboral. Los Estudios de Hawthorne, liderados por Elton Mayo, demostraron que la productividad no solo depende de condiciones físicas o salariales, sino también del sentido de pertenencia y la cooperación. Mary Parker Follett, por su parte, abogó por una administración basada en la colaboración y alianzas, priorizando el diálogo y la participación en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento.

5.2. Las Funciones Administrativas

Los administradores deportivos deben desempeñar diversas funciones y tareas para cumplir con las exigencias de su puesto. Estas funciones, que no son estáticas debido a la continua evolución de las organizaciones, incluyen:

1. **Planificar:** Implica definir los objetivos y determinar el modo más apropiado para alcanzarlos. Un club de fútbol, por ejemplo, podría fijar el objetivo de aumentar su base de aficionados en un 20% en tres años mediante campañas de marketing digital. Los planes deben ser flexibles, no rígidos, y la dirección debe implicarse tanto en la planificación a corto como a largo plazo.
2. **Organizar:** Consiste en poner los planes en marcha, determinando los puestos necesarios y las personas adecuadas para ocuparlos. Esto incluye definir el organigrama, desarrollar las descripciones y especificaciones de los puestos, y gestionar la selección, orientación, formación y carrera del personal. Un club de baloncesto, por ejemplo, podría contratar un director de marketing digital para gestionar su imagen en redes sociales.

3. **Dirigir:** Supone actuar dentro del proceso de administración, lo que incluye la delegación de responsabilidad a los empleados. Los administradores deben gestionar conflictos, problemas de comunicación, estimular la creatividad y motivar a los empleados, considerando cualquier cambio que pueda surgir en la organización.
4. **Controlar:** Implica medir y asegurar que la organización avanza hacia la consecución de sus objetivos. Los empleados, al ejecutar sus responsabilidades, contribuyen a este logro. Esta función requiere establecer sistemas de información, desarrollar modelos de evaluación del rendimiento y diseñar sistemas de compensación y normas para la ejecución de tareas.

5.3. Habilidades Directivas

En el sector de la gestión deportiva, intensivo en mano de obra y con alta interacción con la clientela, los directivos requieren un conjunto diverso de habilidades:

1. **Habilidades personales:** Es fundamental tratar a todos con equidad, ética y respeto. Los directivos actúan como enlaces, debiendo generar y mantener relaciones con organizaciones y personas externas a la entidad.
2. **Habilidades de comunicación:** Saber cómo decir algo es tan importante como el qué decir. Responder con profesionalidad y cortesía ayuda a fidelizar. Los administradores deportivos a menudo dan discursos en otras instituciones, lo que requiere habilidades de personal branding, y deben saber escribir en diferentes estilos para diversas audiencias.
3. **Habilidades para gestionar la diversidad:** Implica manejar las diferencias entre individuos en cuanto a edad, raza, género, orientación sexual, discapacidad, educación y estatus social. Las minorías están cada vez más representadas en puestos directivos deportivos. Esto afecta el proceso de dotación de personal: reclutamiento, selección, retención, promoción y salida.

4. **Habilidades en el manejo de la tecnología:** Es crucial saber utilizar la tecnología para la recogida de datos de clientes y sistemas de venta anticipada de entradas. También, para implantar tecnología en el lugar de trabajo (videoconferencias, presentaciones multimedia). Ejemplos incluyen sistemas de venta de entradas informatizados (como PACIOLAN PROLOGUE) o encuestas online para la recogida de datos. El Sevilla FC Innovation Center, por ejemplo, utiliza inteligencia artificial y Big Data para personalizar ofertas y optimizar la comunicación interna, además de herramientas como MLB Media Tracker y Fan Tracker para analizar la interacción de los aficionados. Luis Enrique, como seleccionador, utiliza tecnología avanzada (walkie-talkies con altavoces para jugadores) en sus entrenamientos.
5. **Habilidades para la toma de decisiones:** Se requiere una perspectiva general de la oportunidad o problema para un proceso de decisión efectivo. La toma de decisiones participativa, donde todos los empleados o miembros contribuyen, es útil para generar ideas, compartir información y mejorar la calidad de la decisión.
6. **Habilidades de organización personal y delegación:** Implica el establecimiento de prioridades (delegada, alta, media, baja). La delegación, que asigna responsabilidad y autoridad para una tarea, permite al directivo liberar tiempo para tareas de alta prioridad. Los pasos para una delegación eficaz incluyen explicar la necesidad, establecer objetivos claros, desarrollar un plan, mecanismos de control y exigir responsabilidades.

5.4. Liderazgo

El liderazgo se define como la capacidad de influir en las personas, individualmente o en grupo, para alcanzar un objetivo determinado. Aunque los administradores suelen ser líderes, no todos los líderes son necesariamente administradores. Las características de un líder incluyen: orientación a objetivos, capacidad de influir y empoderar a otros, visión global, necesidad de los demás y fortaleza de carácter.

Las **teorías del liderazgo** han evolucionado a lo largo del tiempo:

1. Teorías Clásicas de Liderazgo:

- **Teoría de rasgos o de la personalidad:** Postula que ciertos rasgos innatos (educación, características físicas, personalidad) distinguen a los buenos líderes. Pep Guardiola es un ejemplo, destacando por su inteligencia, autoconfianza, comunicación efectiva, disciplina, pasión, carisma y capacidad de inspirar.
- **Enfoque del comportamiento:** Se centra en cómo se comportan los líderes.
 - **Teoría X e Y:** La Teoría X asume que los empleados son reacios al trabajo y necesitan supervisión constante. La Teoría Y, por el contrario, cree que los empleados están motivados y comprometidos, y no requieren vigilancia continua.
 - **Parrilla gerencial de Blake y Mouton:** Analiza el comportamiento de los líderes en dos dimensiones: orientación a la tarea y orientación a las personas. La combinación da lugar a estilos como el pésimo (bajo en ambas, ej. el Barça de Bartomeu), el de equipo (alto en ambas, ej. Sir Alex Ferguson), el equilibrado (medio en ambas, ej. Zinedine Zidane) y el autocrático (alta tarea, baja personas, ej. Pepe Bordalás).

2. **Enfoques basados en la contingencia:** Reconocen que la eficacia del liderazgo depende de la situación, incluyendo la estructura de la tarea, el entorno o las características de los subordinados. El liderazgo de Lionel Messi ilustra esta teoría: en el Barcelona, su liderazgo era más silencioso y basado en el rendimiento en un equipo cohesivo; en la Selección Argentina, en un entorno más turbulento, adoptó un liderazgo más activo y emocional, adaptándose a las circunstancias.

- **Modelo de Fiedler:** Sugiere que no hay un líder perfecto para todas las situaciones; la eficacia depende del encaje entre el estilo del líder y las condiciones del entorno. Un líder orientado a la tarea es más eficaz en entornos estructurados, mientras que uno orientado a las personas lo es en situaciones con relaciones positivas y flexibilidad.
- **Liderazgo situacional de Hersey y Blanchard:** Adapta el estilo de liderazgo a la madurez de los subordinados. Con baja madurez, un líder directivo (orientado a la tarea) es eficaz (ej. Mourinho con jugadores jóvenes). Con alta madurez, un líder orientado a las relaciones (ej. Klopp con jugadores experimentados). Con muy alta madurez, se delegan responsabilidades (ej. Guardiola con Messi).
- **Teoría del camino-meta:** Propone cuatro estilos de liderazgo adaptados a las necesidades de los subordinados: directivo (instrucciones claras, ej. Ancelotti con Vinícius Jr.), de apoyo (bienestar, ej. Klopp con Salah), participativo (voz en decisiones, ej. Zidane con Sergio Ramos) y orientado al logro (altos desafíos, ej. Guardiola con Kevin De Bruyne).

3. Liderazgo Transaccional y Transformacional:

- **Liderazgo transaccional:** Se basa en el intercambio racional entre líder y subordinado (recompensas por rendimiento, dirección por excepción, "laissez faire"). Se enfoca en el trabajo por salario, sin preocupación por las necesidades del trabajador.
- **Liderazgo transformacional:** Es carismático y empodera a los subordinados, centrándose en la cultura y el crecimiento personal. El líder es un modelo a seguir, inspira y motiva, fomenta la innovación y presta atención al desarrollo individual. Aunque el carisma es clave, el líder debe fomentar la visión y misión organizacional, motivando hacia objetivos colectivos.

4. **Una Nueva Propuesta: El Liderazgo de Servicio:** Este estilo se centra en las competencias y el rendimiento individual, priorizando la moral, la emoción y las relaciones sociales. Busca alinear los valores de los empleados con los de la organización, invirtiendo la pirámide jerárquica y colocando al líder al servicio de su equipo. Los líderes de servicio priorizan los intereses colectivos, enfocándose en servir a los individuos, la organización y la comunidad. Sus valores clave incluyen el apoyo a las personas, el trabajo en equipo, el altruismo, el igualitarismo y la integridad moral. Los comportamientos asociados son la escucha activa, la empatía, la preocupación por el bienestar de los colaboradores, la toma de conciencia del entorno, la capacidad de previsión, la conceptualización, el acompañamiento en el desarrollo, la creación de sentimiento de grupo, la administración de los grupos de interés y la asertividad.

5.5. Cultura Organizacional

La **cultura organizacional** se define como el conjunto de ideas, creencias y valores compartidos que influyen en las actitudes, hábitos, costumbres y comportamientos de los miembros de una organización. Abarca tanto las percepciones internas como las externas de la entidad. Para un gerente deportivo, es de suma importancia evaluar si las creencias y valores existentes se alinean con los objetivos estratégicos de la organización.

Cada organización deportiva posee su propia cultura, que puede ser tanto positiva como negativa. Frases comunes como "la empresa va bien cuando la pelotita entra" o "la gente vendrá al estadio si el equipo gana" reflejan creencias arraigadas. Algunas organizaciones mantienen creencias y costumbres históricas que, aunque a veces carecen de fundamento racional, se transmiten de generación en generación. Esto puede generar dificultades, ya que algunas organizaciones se esfuerzan por preservar una identidad antigua que, en ocasiones, carece de sentido en el contexto actual.

Una **cultura funcional** es aquella que controla el rendimiento, utiliza historias poderosas para unificar a sus miembros y es capaz de adaptarse a los cambios y a entornos turbulentos. La finalidad última de la cultura organizacional es ayudar a interpretar cómo los miembros entienden y perciben lo que sucede dentro de la organización deportiva, influyendo en su comportamiento y en la consecución de los objetivos.

Módulo 6

Finanzas en la Gestión Deportiva

Este módulo proporciona una aproximación a los conceptos y prácticas financieras esenciales para los gestores de entidades deportivas, abordando desde los retos de financiación hasta la interpretación de los estados contables y la contabilidad presupuestaria.

6.1. El Reto Financiero de las Organizaciones Deportivas

Las organizaciones deportivas enfrentan un significativo reto financiero en el contexto actual. Las fuentes tradicionales de ingresos, como la venta de entradas y las subvenciones públicas, se han estancado o incluso reducido, mientras que los costes operativos continúan en ascenso. Los costes asociados a la financiación de los equipos, especialmente los sueldos de los jugadores en el deporte profesional, se han disparado en la última década, afectando también al deporte aficionado. Además, la proliferación de diversas modalidades deportivas y de otras oportunidades de entretenimiento ha intensificado la competencia por el presupuesto que las familias destinan al ocio.

A pesar de estos desafíos, el deporte inyecta salud a la economía, aportando un porcentaje significativo a la riqueza nacional (2,4% en España, y 1,76% al PIB de la UE, con un efecto multiplicador adicional del 1,22%). Este sector genera un gran mercado que incluye gimnasios, vestimenta deportiva, participación en competiciones, y el consumo de espectáculos, además de atraer turismo deportivo.

Las fuentes de financiación tradicionales en el deporte incluyen:

- **Venta de entradas:** Es una fuente básica de ingresos para la mayoría de los clubes profesionales, cuya cuantía depende del precio y del número de entradas vendidas.
- **Concesionarios de venta de comida y bebidas:** Las ventas de estos concesionarios pueden representar entre el 10% y el 28% del ingreso total de una instalación deportiva en día de partido.
- **Derechos de retransmisión:** Estos ingresos constituyen un porcentaje cada vez mayor del presupuesto de los clubes. En la Champions League, por ejemplo, suponen las tres cuartas partes de los ingresos totales. Actualmente, las empresas de televisión pagan por el deporte en directo no solo por los derechos en sí, sino porque este contenido sostiene su modelo de negocio de venta de costosos paquetes de canales.

Ante el estancamiento de las fuentes tradicionales, las organizaciones deportivas han desarrollado **nuevas fuentes de financiación:**

- **Palcos de lujo:** Adquiridos generalmente por empresas que también contribuyen a la financiación de los clubes. En algunos países, las cantidades destinadas al apoyo deportivo son deducibles fiscalmente. El Atlético de Madrid, por ejemplo, ofrece palcos privados con capacidad para 15 o 18 localidades, con precios de 75.000€ + IVA por temporada, incluyendo parking y posibilidad de organizar cenas formales.
- **Concesiones sobre asientos:** Otorgan el derecho a adquirir abonos, a menudo de por vida, a cambio de un pago previo. Permiten al aficionado tener el mismo asiento durante toda la temporada, renovable anualmente.
- **Derechos de denominación (Naming Rights):** Incrementan la importancia del club al asociar su nombre con una empresa solvente y respetable, que en ocasiones se convierte en socio de la entidad. El Allianz Arena del FC Bayern

de Múnich, cuyo nombre proviene de la aseguradora Allianz desde 2005 por un contrato de 30 años estimado en 90 millones de euros, es un claro ejemplo de cómo estos acuerdos refuerzan la imagen del club y posicionan a la marca patrocinadora.

- **Patrocinio deportivo:** Juega un papel fundamental en la financiación deportiva y de los recintos. En 2002, las empresas norteamericanas gastaron 7.210 millones de dólares en derechos de patrocinio de eventos deportivos. Implica un intercambio de beneficios mutuos: la organización deportiva ofrece alta visibilidad, mejora de imagen, oportunidades de venta y acceso preferente, mientras el patrocinador obtiene exposición y asociación de marca. Emirates, patrocinador principal del Real Madrid desde 2013 con un acuerdo de 70 millones de euros anuales, es un ejemplo de cómo esta alianza fortalece la imagen global del club y proporciona estabilidad financiera para fichajes e infraestructuras.
- **Productos Oficiales (Merchandising):** Las ventas de productos con el logo o marca de los equipos profesionales han crecido exponencialmente, siendo una forma de financiación adoptada por casi todos los clubes. Incluso universidades se asocian con empresas para distribuir su propia ropa deportiva. La tienda de Rafa Nadal, por ejemplo, ofrece camisetas y pantalones cortos con su marca.

6.2. La Contabilidad como Instrumento de Información Económica

La contabilidad es una herramienta esencial para la gestión financiera de las organizaciones deportivas, proporcionando información económica relevante a través de las Cuentas Anuales. Estas son el producto final del proceso contable y el medio para transmitir información a diversos usuarios. Las Cuentas Anuales se componen de cinco estados contables principales:

5. **Balance de Situación:** Representa el patrimonio de una entidad en un momento determinado, es decir, el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee en ese instante. Se estructura en:

- **Activo:** Los bienes y derechos de la empresa. Se clasifica en:
 - **Activo no corriente:** Activos cuya transformación en liquidez se espera a largo plazo (más de un año), como inmovilizado intangible (derechos de fichajes), inmovilizado material (mobiliario, equipos, edificios, terrenos, elementos de transporte) e inversiones inmobiliarias o financieras a largo plazo.
 - **Activo corriente:** Activos que se espera vender, consumir o realizar en el ciclo normal de explotación (generalmente un año), como existencias, realizable (clientes, efectos a cobrar a corto plazo) y disponible (tesorería, caja).
 - Un concepto relevante en el fútbol es el **activo diferido**. Este se refiere a los costos de fichajes que se amortizan en varias temporadas. Por ejemplo, si un equipo ficha a un jugador por 50 millones de euros con un contrato de 5 años, el costo no se reconoce de golpe, sino que se distribuye como activo diferido y se amortiza anualmente (10M€/año) durante la duración del contrato. El caso de Eden Hazard y el Real Madrid ilustra esto: el fichaje de 100M€ en 2019 se registró inicialmente como activo intangible diferido. Cada año, 20M€ se amortizaban como gasto. Cuando el contrato se rescindió antes de tiempo en 2023, el Real Madrid tuvo que asumir el costo pendiente (20M€) como gasto inmediato. Si el pago del fichaje también se difiere, la deuda se refleja en el pasivo y se reduce anualmente con cada cuota pagada.
- **Pasivo:** Las obligaciones de la empresa. Se clasifica en:

- **Pasivo no corriente:** Obligaciones cuyo vencimiento se espera a largo plazo (deudas a largo plazo, efectos a pagar a largo plazo, proveedores de inmovilizado a largo plazo).
- **Pasivo corriente:** Obligaciones cuyo vencimiento se espera en el corto plazo (deudas a corto plazo, efectos a pagar a corto plazo, proveedores a corto plazo).
- **Patrimonio Neto:** La participación de los socios-propietarios en la financiación de las inversiones, a través de capital y resultados no distribuidos, así como subvenciones y donaciones recibidas. La ecuación fundamental es: Activo = Patrimonio Neto + Pasivo.

Activo	Importe	Pasivo y Patrimonio Neto	Importe
Activo No Corriente		Patrimonio Neto	
Inmovilizado material	1 200	Capital social	1 000
Inmovilizado intangible	800	Reservas	500
Inversiones financieras a L/P	150	Resultado del ejercicio	300
Total Activo No Corriente	2 150	Total Patrimonio Neto	1 800
Activo Corriente		Pasivo No Corriente	
Existencias	600	Préstamos bancarios L/P	700
Deudores comerciales	400	Provisiones a largo plazo	100
Tesorería (caja y bancos)	350	Total Pasivo No Corriente	800
Total Activo Corriente	1 350		

Activo	Importe	Pasivo y Patrimonio Neto	Importe
		Pasivo Corriente	
		Proveedores comerciales	500
		Acreedores por HP y SS	300
		Préstamos bancarios C/P	200
		Total Pasivo Corriente	1 000
Total Activo	3 500	Total Pasivo y PN	3 500

6. **Cuenta de Pérdidas y Ganancias:** Recoge el resultado del ejercicio económico (generalmente un año), formado por los ingresos y los gastos. Cuantifica el resultado obtenido y describe su formación, desglosándolo en resultados parciales (de explotación, financiero, antes de impuestos y del ejercicio).

Concepto	Importe
Ingresos de Explotación	
- Ventas de productos	4 500
- Prestación de servicios	800
Total Ingresos	5 300
Gastos de Explotación	
- Consumo de materias primas y mercaderías	1 200
- Sueldos y salarios	1 100
- Seguridad Social a cargo de la empresa	300
- Amortizaciones	400
- Otros gastos de explotación	500
Total Gastos de Explotación	3 500
Resultado de Explotación (EBIT)	1 800

Resultado Financiero	
- Ingresos financieros	50
- Gastos financieros	150
Total Financiero	-100
Resultado Antes de Impuestos	1 700
Impuesto sobre Beneficios	400
Resultado Neto (Beneficio/ Pérdida)	1 300

7. **Estado de Flujos de Efectivo:** Muestra los cobros y pagos de una entidad en un período determinado, ordenados y agrupados por actividades.
8. **Estado de Cambios en el Patrimonio Neto:** Recoge las variaciones producidas en el patrimonio neto de la organización deportiva.
9. **Memoria:** Complementa, amplía y comenta la información de los documentos anteriores, incluyendo información cuantitativa y cualitativa no contenida explícitamente en los estados contables.

Los **instrumentos financieros** son contratos que generan un activo financiero en una empresa y, simultáneamente, un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio en otra.

Los **activos financieros** son derechos que pueden convertirse directamente en tesorería (efectivo, acciones de otras empresas, derechos contractuales a recibir efectivo). Ejemplos incluyen préstamos a clientes, derechos de cobro por traspaso de jugadores o por televisión, bonos UEFA o acciones de otros clubes.

Los **pasivos financieros** son compromisos que conllevan una obligación contractual de entregar efectivo u otro activo financiero (deudas por fichajes, cuentas por pagar de material deportivo).

6.3. La Contabilidad Presupuestaria en las Administraciones Públicas

La gestión económica de las administraciones públicas, incluyendo aquellas que financian el deporte, se basa en el **presupuesto**. Se distingue entre:

- **Presupuesto de ingresos:** Estima lo que se espera ingresar o recaudar en un período, con carácter previsional. Su estructura incluye ingresos corrientes (impuestos directos e indirectos, tasas, transferencias corrientes, ingresos patrimoniales), ingresos de capital (enajenación de inversiones, transferencias de capital) e ingresos financieros (variación de activos y pasivos financieros).
- **Presupuesto de gastos:** Establece la cantidad máxima de recursos que se pueden gastar en un período y para cada tipo de gasto, con naturaleza limitativa y vinculante. Se realiza por años naturales y su estructura abarca gastos corrientes (personal, bienes y servicios, financieros, transferencias corrientes), gastos de capital (inversiones reales, transferencias de capital) y gastos financieros (variación de activos y pasivos financieros).

La contabilidad presupuestaria utiliza el presupuesto como herramienta para analizar los resultados reales. El **ciclo presupuestario** comprende las fases de elaboración, aprobación y ejecución del presupuesto, donde se realizan actividades económicas que tienen reflejo contable.

La **liquidación del presupuesto** representa una "fotografía" de los hechos económicos de trascendencia presupuestaria al término del ejercicio. El resultado se obtiene de la diferencia entre el total de derechos liquidados y las obligaciones reconocidas, lo que determina un superávit o déficit presupuestario.

La **justificación de subvenciones recibidas** es de vital importancia en el mundo del deporte. Los fondos públicos, ya sea para financiación de la actividad habitual, eventos, adquisición de equipos o infraestructuras, están sujetos a control. Es

imprescindible justificar el destino de los fondos percibidos con evidencias contables y documentos, asegurando la correspondencia con el objetivo subvencionado. El incumplimiento puede llevar al reembolso de los fondos con intereses. Se debe prestar especial atención a la justificación de subvenciones múltiples para un mismo proyecto, como una carrera popular financiada por diferentes administraciones.

Módulo 7

Marketing Deportivo

Este módulo explora las estrategias de marketing aplicadas al deporte, desde la comprensión de las necesidades del consumidor hasta la planificación del marketing mix y la gestión de la calidad del servicio.

7.1. Concepto y Evolución del Marketing Deportivo

El marketing se define como el conjunto de estrategias que una empresa utiliza para identificar necesidades, crear productos y estimular la demanda de los mismos. Según Philip Kotler, el marketing busca identificar los deseos y necesidades del cliente para luego satisfacerlos, lo que en última instancia se reduce a la acción de crear demanda. La demanda de un producto solo existirá mientras el consumidor perciba que este le ofrece valor, el cual está determinado por factores como la confianza, la experiencia del usuario, las garantías, la reputación de la marca, la durabilidad y los precios de la competencia. El objetivo y desafío del marketing es comprender lo que el consumidor desea.

El **marketing deportivo** se define como todas aquellas actividades diseñadas para conocer los deseos y necesidades de los consumidores deportivos a través de los procesos de intercambio que tienen lugar en los mercados. El intercambio no es el fin, sino el medio para conseguir la satisfacción del consumidor. Dentro del marketing deportivo, se distinguen dos corrientes principales:

- **Comercialización de productos y servicios a los consumidores del deporte:** Implica la venta directa a un cliente final (equipamiento deportivo, competiciones profesionales).

- **Comercialización utilizando el deporte como vehículo promocional:** El deporte se usa como plataforma para productos de consumo, industriales o servicios (marketing a través del deporte o de una marca deportiva).

El **marketing deportivo** presenta diferencias significativas con el **marketing tradicional**:

Marketing Deportivo	Marketing Tradicional
Las organizaciones deportivas a menudo deben competir y cooperar simultáneamente.	El éxito depende de vencer y eliminar a la competencia.
El consumidor deportivo se considera experto debido a la información, experiencia personal y fuerte identificación.	Pocos consumidores se consideran expertos y confían en profesionales.
La demanda tiende a fluctuar ampliamente (impredecible).	La demanda es más predecible porque el producto es siempre el mismo.
El producto deportivo es intangible, subjetivo y altamente experimental (el partido se produce y consume simultáneamente, no se almacena). La satisfacción está influida por la facilitación social.	El producto suele ser tangible, se ve, se siente y se utiliza en más de una ocasión. La mayoría de los productos tienen inventario y se pueden reponer. El disfrute no depende de otros.
El producto deportivo es inconsistente e imprevisible. El profesional del marketing deportivo tiene poco o ningún control sobre lo fundamental del producto y a menudo limitado control sobre sus extensiones.	La inconsistencia y la imprevisibilidad son inaceptables. El profesional del marketing tradicional trabaja con investigación y diseños experimentales para crear el producto perfecto.
El deporte tiene un atractivo casi universal e impregna todos los aspectos de la vida.	Solo la política y la religión tienen una amplitud comparable.

La **evolución histórica del marketing deportivo** ha estado marcada por cambios significativos:

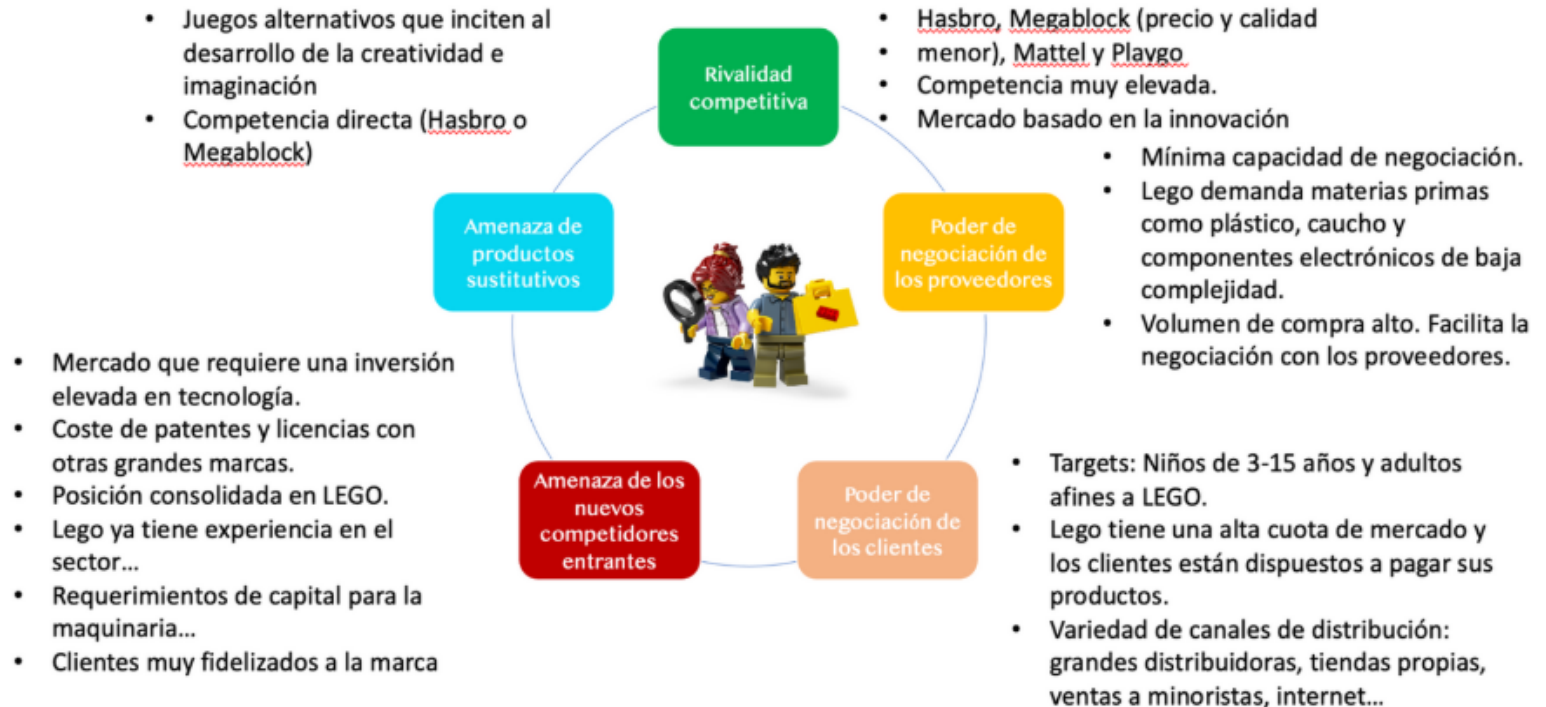
- **Evolución de las retransmisiones deportivas:** Roone Arledge, con Monday Night Football (1961), buscó que el espectador experimentara el partido como si estuviera en el estadio, implicando emocionalmente a la audiencia y convirtiendo el deporte en un espectáculo de masas en horario de máxima audiencia.
- **Surgimiento del patrocinio deportivo:** La adquisición de derechos para asociarse directamente a un producto o evento con el fin de obtener beneficios. Albert G. Spalding fue pionero al capitalizar el término "oficial" para su pelota de béisbol en 1890.
- **Desarrollo de estrategias de promoción:** Bill Veeck, pionero en marketing deportivo en béisbol, buscaba crear el mayor grado de entretenimiento para el mayor público posible, añadiendo momentos de placer y disfrute sin restar mérito al partido, convirtiendo el evento en un espectáculo de masas que generara conversación.
- **Nacimiento de la investigación en marketing deportivo:** Matt Levine fue el instaurador de la investigación de mercados en el sector, dándose cuenta de que más variables que ganar o perder influían en el éxito. Desarrolló auditorías de audiencia para recoger información psicográfica y demográfica de los aficionados, siendo pionero en el uso de entrevistas y *focus groups*. Los objetivos de estas investigaciones incluyen determinar el perfil del consumidor, categorizar el comportamiento, analizar el comportamiento de compra, medir el interés en nuevos conceptos, documentar el comportamiento del espectador y comprender la red de información de los consumidores.

7.2. Desarrollo de la Estrategia de Marketing Deportivo

El desarrollo de una estrategia de marketing deportivo efectiva implica un proceso estructurado que comienza con un profundo conocimiento del mercado y del consumidor.

La primera fase es **analizar las condiciones del mercado externo y las capacidades internas**, identificando objetivos y limitaciones, y recopilando información sobre los consumidores actuales y potenciales. Esto se conoce como **conocimiento del consumidor**, y es crucial adaptarse a sus necesidades y expectativas en un mercado global con exceso de ofertas. Herramientas como el **análisis de las 5 fuerzas de Porter** permiten evaluar la intensidad de la competencia (rivalidad, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores y compradores, y amenaza de productos sustitutos), como se ilustra con el caso de Nike. El **análisis PESTEL** (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) ayuda a comprender el macroentorno, como se ve con LEGO.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER (LEGO)



LEGO PESTEL

POLÍTICOS

- Elecciones en distintos países
- Tratados de libre mercado
- Brexit
- Acuerdos internacionales
- Políticas laborales de los países
- Impuestos
- Diversos mercados
- Estabilidad política de los países

ECONÓMICOS

- Fluctuaciones de la economía a nivel mundial
- Situación económica de los países donde hay fábricas

SOCIAL

- Igualdad de género. Ola feminista.
- Preocupación por la imagen
- LEGO ha trabajado con UNICEF en la lucha contra la explotación infantil

TECNOLÓGICOS

- Internet
- Juegos online
- Plataformas virtuales
- Realidad aumentada
- App de móviles
- E-Commerce
- Aparición de “robots”

ECOLÓGICO

- Auge de las energías renovables
- Regulación de la contaminación
- Embalaje reciclable
- Plástico eco-friendly
- Regulaciones y restricciones medioambientales

LEGAL

- Leyes de seguridad e higiene en las fábricas y establecimientos
- Regulación de la publicidad en los distintos países
- Leyes de empleos
- Leyes de apertura de negocios

La **segmentación** es la identificación de subgrupos en el mercado total basándose en factores como edad, ingresos, raza, geografía o estilos de vida. Under Armour, por ejemplo, utiliza un enfoque de segmentación centrado en el alto rendimiento y el deporte de élite, dirigiéndose a deportistas serios de 18 a 45 años (demográfica), con fuerte presencia en EE.UU. (geográfica), competitivos e interesados en el fitness (psicográfica), y que buscan tecnología avanzada y productos premium (conductual). Una vez segmentado el mercado, se selecciona el **mercado objetivo**, que es el segmento al que se dirigirá la estrategia de marketing. Under Armour se enfoca en atletas de élite y entusiastas del fitness, diferenciándose por la innovación en materiales y rendimiento extremo.

Las **opciones de segmentación** en organizaciones deportivas incluyen:

1. **Estrategia de mercado indiferenciado:** No considera relevantes las diferencias entre consumidores, ofreciendo una única oferta para ahorrar costes. Nike aplicó esta estrategia con las Air Force 1, convirtiéndolas en un producto icónico para cualquier persona interesada en zapatillas deportivas, sin importar edad, género o estilo de vida.
2. **Estrategia de mercado diferenciado:** Elige varios segmentos como mercado objetivo y utiliza estrategias adaptadas a cada uno, siendo la más costosa en recursos. Adidas, por ejemplo, segmenta su público en Adidas Performance (atletas profesionales y amateurs, enfocada en tecnología y rendimiento) y Adidas Originals (moda urbana, colaboraciones con artistas).
3. **Estrategia de mercado concentrado:** Se elige un único segmento como mercado objetivo al que se atiende con una estrategia de marketing específica. Castore se enfoca exclusivamente en un segmento premium de deportistas y equipos que buscan ropa deportiva de alto rendimiento y lujo.
4. **Estrategia de mercado clientelizado:** El caso más extremo, donde se atiende individualmente a cada cliente con una

estrategia específica, lo que implica costes de producción y marketing muy elevados. Nike By You, que permite a atletas de élite como LeBron James o Kevin Durant tener modelos exclusivos adaptados a su estilo de juego, es un ejemplo.

El **posicionamiento** es el paso final, donde se comunica al mercado objetivo que los productos o la marca de la organización deportiva son especiales o diferentes de la competencia. Las estrategias de posicionamiento pueden basarse en un atributo (antigüedad de la marca), el beneficio que proporciona (bebida energética), el uso, el precio (Ryanair vs. lujo), la comparación con la competencia (Coca Cola vs. Pepsi), o los valores y la personalidad de la marca (Patagonia). Decathlon, por ejemplo, se posiciona en "bueno, bonito y barato" con el lema "Hacer el deporte accesible a todo el mundo", compitiendo con Nike y Adidas al minimizar costes y ofrecer artículos de calidad a precios bajos.

7.3. Planificación del Marketing Mix Deportivo

El **marketing mix** se asocia a las variables que una empresa controla y maneja conjuntamente para satisfacer a un grupo determinado de consumidores. Engloba un conjunto de estrategias que cubren el producto, el precio, la distribución (place) y la promoción, conocidas tradicionalmente como las **4Ps**. Estas deben estar coordinadas y combinadas para implementar la estrategia de posicionamiento en el mercado.

1. **Producto:** Se define como el paquete completo de beneficios que una organización deportiva ofrece a sus consumidores a través de bienes, servicios o ideas. Un evento deportivo se caracteriza por su experimentación (no se puede tocar, se vive) y su imprevisibilidad (no se sabe el resultado). Los profesionales del marketing deben atraer a la gente a los estadios, independientemente de lo que suceda en ellos.
2. **Precio:** Representa lo que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto o servicio. El "valor" se refiere a cómo el precio se corresponde con los beneficios que los consumidores creen que recibirán. A menudo, el precio depende del valor

percibido por el cliente, influyendo no solo en el impacto financiero sino también en la percepción del cliente.

3. **Place (Lugar/Distribución):** Se refiere a cómo el producto o servicio deportivo llega al consumidor. El éxito de un evento deportivo depende de la localización del estadio, la accesibilidad, el diseño y distribución, y los servicios al cliente.
4. **Promoción:** Incluye diversas actividades para comunicar el valor del producto:
 - **Promoción de ventas:** Actividades especiales para incrementar las ventas (descuentos, concursos).
 - **Publicidad:** Mensajes pagados a través de medios de comunicación.
 - **Venta personal:** Presentación cara a cara para persuadir al comprador.
 - **Publicity:** Exposición en medios de comunicación no pagada (noticias, reportajes).

Además de las 4Ps tradicionales, se han incorporado **tres nuevas "Ps"** que giran en torno a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente:

- **Personas:** Desempeñan un papel imprescindible en la comercialización de los servicios. Incluye a todo el personal de la organización.
- **Evidencia física:** Se refiere a los elementos físicos o visuales del servicio, como las instalaciones deportivas, equipos, vestimenta de empleados, etc.
- **Procesos:** Es el método por el cual los consumidores son atendidos, especialmente importante para las empresas de servicios.

7.4. Calidad del Servicio (Producto)

La **calidad del servicio** es un pilar imprescindible en el contexto de las organizaciones deportivas, ya que el objetivo principal no es solo adquirir clientes, sino retenerlos. Para lograrlo, se

requieren elementos como una comunicación regular y significativa, un procedimiento sencillo de resolución de problemas, un programa de gestión de la atención al cliente para todo el personal, un grupo de personas con conocimientos que asuma responsabilidades, y un producto o servicio de calidad a un precio razonable que el cliente perciba como valioso. La alta competencia en el sector exige mayores niveles de calidad de servicio para retener clientes, lo que lleva a la importancia del "After Marketing".

El **diseño de un servicio excelente** debe considerar la **demanda preferencial** (clientes con una fuerte vinculación emocional con la organización) y la **demanda no preferencial** (consumidores que conciben los eventos como espectáculos, valorando precio, desplazamiento y servicios auxiliares).

Los servicios tienen características propias que los diferencian de los productos:

- **Intangibilidad:** No se pueden tocar ni almacenar.
- **Caducidad:** No se pueden guardar para un uso futuro.
- **Heterogeneidad:** La calidad puede variar de un momento a otro o de un proveedor a otro.
- **Producción y consumo simultáneo:** Se producen y se consumen al mismo tiempo.

La gestión adecuada del servicio deportivo debe ocuparse tanto del servicio prestado como de la generación de las expectativas de los clientes. El objetivo es minimizar las posibles diferencias o "gaps" que pueden surgir entre el servicio esperado y el percibido, influenciados por las comunicaciones externas, las necesidades personales y las experiencias pasadas del cliente.

Los elementos clave a tener en cuenta en el diseño de un servicio excelente son:

- **Empleados:** La selección de personal adecuado (capacidad de decisión, orientación al servicio, trabajo en equipo) es crucial. La alta rotación es perjudicial, por lo que la

motivación, formación y recompensa son importantes. La fidelidad del cliente comienza con la fidelidad del trabajador.

- **Elementos tangibles:** Incluyen equipos tecnológicos (que facilitan la comunicación entre dirección, personal y consumidores), instalaciones, equipos, vestimenta de empleados e informes. Internet, por ejemplo, ofrece diversas formas de entregar servicios y productos.
- **Procesos:** Un diseño detallado que integre paso a paso los encuentros con el consumidor, teniendo en cuenta las variadas exigencias, es fundamental.

7.5. Patrocinio

El **patrocinio** es un elemento diferenciador que crea valor en la sociedad, al establecer un vínculo no solo entre la organización deportiva/deportista y la empresa, sino también con los consumidores de esa marca.

Los **beneficios del patrocinio** para la empresa patrocinadora incluyen:

- **Alta visibilidad:** Exposición de la marca a una amplia audiencia.
- **Mejora de la imagen:** Asociación con los valores positivos del deporte.
- **Test de producto u oportunidad de venta:** Un fabricante de neumáticos patrocinando una carrera de coches.
- **Oportunidad para hacer relaciones públicas.**

Las organizaciones deportivas a menudo dedican demasiado tiempo a sus propias necesidades y no el suficiente a considerar lo que el potencial inversor empresarial desea.

El **mercado del patrocinio** es turbulento y presenta desafíos:

- **Nuevas opciones de entretenimiento:** Ligas como LaLiga compiten con plataformas como Twitch y Netflix. Para atraer a los jóvenes, han creado contenido exclusivo en redes sociales y lanzado sus propias plataformas OTT.
- **Patrocinios más exigentes:** Los patrocinadores actuales demandan campañas alineadas con sus políticas (ej. Heineken y consumo responsable en F1), buscando impacto social positivo más allá de la visibilidad.
- **Futuras generaciones:** Las organizaciones invierten en programas como la Barça Academy para educar a jóvenes talentos en los valores del club, asegurando futuras generaciones de aficionados y jugadores leales.
- **Mercado del patrocinio desordenado:** Algunas ligas, como la NFL, tienen múltiples patrocinadores por categoría, lo que puede generar saturación y confusión. Esto ha llevado a limitar el número de patrocinadores por sector.

7.6. Marketing Deportivo Digital y Redes Sociales

El **marketing 360 grados** surge para aprovechar todas las herramientas disponibles en el mundo digital, uniendo las estrategias tradicionales con el marketing online. Esto implica ofrecer un mensaje digital, mensajes personalizados según el mercado objetivo, una comunicación diferente a la tradicional y la posibilidad de establecer patrones de comportamiento de los espectadores durante eventos deportivos.

Un ejemplo de esta transición es la decisión de **Adidas de abandonar la publicidad en televisión para centrarse en el mundo digital**. La marca alemana considera fundamental esta retirada para cuadruplicar sus ingresos por comercio electrónico, reconociendo que los consumidores más jóvenes interactúan a través de nuevas plataformas y dispositivos móviles. Esta tendencia demuestra un cambio de ciclo en la publicidad, donde las estrategias se dirigen cada vez más a los canales digitales para captar a las nuevas generaciones.

7.7. Desafíos Actuales del Marketing Deportivo

El marketing deportivo actual se enfrenta a desafíos complejos, impulsados por la digitalización y la evolución del comportamiento del consumidor.

1. **Big Data:** Implica la creación y explotación de bases de datos compuestas por nombres, direcciones y todo tipo de información relativa a los consumidores. Decathlon, por ejemplo, utiliza Big Data para mejorar la experiencia del cliente y optimizar su cadena de suministro. Recopila datos de ventas, inventario y comportamientos de compra en tiendas físicas y online. A través del análisis predictivo, anticipa la demanda de productos según la temporada, tendencias y condiciones meteorológicas, ajustando el stock y personalizando recomendaciones, lo que mejora la eficiencia y la experiencia de compra.
2. **Identificación del aficionado:** Se define como el compromiso personal y la implicación emocional que un cliente tiene con una organización deportiva. Cuanto mayor sea esta identificación ("aficionados = nosotros"), mayor es la probabilidad de que el aficionado desarrolle una relación a largo plazo y se convierta en un consumidor fiel. Un patrocinador debe reconocer que esta lealtad y el fervor de los aficionados pueden traducirse en un mayor negocio, aprovechando la predisposición favorable generada por las emociones.
3. **Marketing Relacional:** No busca una venta o contacto esporádico, sino mantener una relación continuada y duradera con los consumidores para fomentar la identificación y la repetición de compra. El programa "Socio Soy Bético" del Real Betis Balompié es un ejemplo, ofreciendo beneficios como acceso preferente a experiencias, descuentos en tienda, acceso a lista de espera para abonos, promociones exclusivas en partidos y eventos, precios especiales en campus y felicitaciones de cumpleaños, todo ello para fortalecer el vínculo emocional y la lealtad a largo plazo.

Módulo 8

Control y Gestión del Rendimiento en Organizaciones Deportivas

Este módulo se centra en los sistemas y procesos de control y gestión del rendimiento en el ámbito deportivo, abarcando desde la evaluación organizacional hasta la gestión del desempeño de los empleados.

8.1. Deporte y Rendimiento Empresarial

La creciente profesionalización del deporte a todos los niveles ha impulsado la integración de conceptos y prácticas empresariales en este ámbito. Los partidos y actividades deportivas se han transformado en productos y servicios con su propia marca, y los aficionados son ahora considerados clientes. La financiación ha evolucionado de simples patrocinios a alianzas y socios estratégicos.

A pesar de esta convergencia, existen diferencias fundamentales con los negocios tradicionales:

- El deporte se nutre de la pasión y las emociones, lo que contrasta con la razón y la economía (eficacia, eficiencia, productividad, rentabilidad) que priman en las empresas.
- Una empresa deportiva debe conciliar resultados económicos y deportivos, mientras que una empresa tradicional se enfoca principalmente en los resultados económicos.
- El deporte es impredecible e incierto en el resultado, a diferencia de la búsqueda de situaciones controlables en una empresa.

El deporte está constantemente bajo escrutinio, con jugadores, entrenadores y equipos valorados y puntuados en cada competición. Genera una gran cantidad de datos ("Big Data"), pero a menudo no se valora el rendimiento de actividades no visibles en el campo, como el balance financiero equilibrado o el incremento del número de socios. Por tanto, todo indicador de rendimiento es esencial para la sostenibilidad y viabilidad a corto y largo plazo de la organización deportiva.

Toda estrategia requiere un sistema de control del rendimiento asociado a los objetivos, que debe contener la visión, la misión, las metas y los objetivos a alcanzar. Los objetivos permiten conocer el desempeño. Sin embargo, los clubes deportivos a menudo no tienen bien definidos sus objetivos, planteándose dilemas como "¿ganar más títulos o tener un mayor beneficio económico?" o "¿quién es mejor, el Real Madrid o el Manchester City?".

8.2. Ventajas e Inconvenientes de la Gestión del Rendimiento

La implementación de sistemas de gestión del rendimiento ofrece múltiples ventajas, pero también presenta ciertos inconvenientes.

Las **ventajas** incluyen:

- **Identificación y alineación de procesos clave:** Los procesos fundamentales de la organización se identifican y se alinean con la misión y los objetivos estratégicos.
- **Motivación de empleados:** Al conocer los criterios para alcanzar sus objetivos y la remuneración asociada, los empleados se sienten más motivados.
- **Mayor responsabilidad:** Se asegura un mayor nivel de responsabilidad con los objetivos, ya que se especifica claramente no solo lo que se debe alcanzar, sino también quién es el responsable.
- **Complemento de funciones administrativas:** Completa las funciones de todo administrador: planificar, organizar,

dirigir y controlar el rendimiento de la organización y sus miembros.

- **Medida concreta de resultados:** Ayuda a explicitar una medida concreta de los resultados que la organización debe conseguir.

No obstante, existen **inconvenientes** asociados a la gestión del rendimiento:

- **Coste de diseño e implantación:** Diseñar e implantar un modelo o sistema de gestión del rendimiento puede ser bastante costoso.
- **Análisis exhaustivo:** Implica un análisis exhaustivo de las tareas y procesos de una organización.
- **Gestión documental compleja:** Genera una multitud de documentación sobre cómo se hacen las cosas en todos los puntos de la organización, lo que puede ser una "auténtica pesadilla" de gestionar.
- **Riesgo de rigidez:** Puede dar lugar a un sistema demasiado rígido que coarte la creatividad e iniciativa de los empleados.

8.3. Tipos de Sistemas de Control y Gestión del Rendimiento

Existen diversos modelos para el control y la gestión del rendimiento en las organizaciones:

1. **Modelo basado en los grupos de interés (Stakeholders):**
Parte de la premisa de que, si se satisface a los stakeholders, la organización está funcionando bien. Para una empresa de material deportivo, el beneficio positivo y el reparto de dividendos son indicadores de éxito. Para un club deportivo, el éxito está ligado a los resultados deportivos y a la prestación de un buen servicio a los socios. Sin embargo, los grupos de interés a menudo entran en conflicto (ej. patrocinadores buscan máxima visibilidad, mientras los entrenadores buscan concentración y

menor exposición), lo que exige "hacer malabares" para conciliar intereses.

2. **Modelo basado en indicadores económicos/financieros:**

Considera conceptos como calidad, eficiencia, productividad, resultado o ratios coste/beneficio. Exige una lista de indicadores fundamentales para valorar el rendimiento económico y financiero, pero no aporta información sobre procesos internos, estado institucional o relaciones.

3. **Modelo basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI):** Basado en el CMI de Kaplan y Norton, surgió como respuesta a la excesiva atención de los propietarios en las medidas financieras. Kaplan y Norton añadieron la necesidad de un sistema de aprendizaje. El CMI integra medidas cuantificables y cualitativas en cuatro perspectivas, todas alineadas con los objetivos generales, la misión y la visión:

- ***Perspectiva Financiera:*** Crecimiento de ventas, resultados, rentabilidad, equilibrio de ventas, liquidez, capital, autonomía de inversión.
- ***Perspectiva de Cliente:*** Servicio, precios, producto, valor del cliente, fidelización, rentabilidad, imagen de marca, satisfacción, cuota de mercado y calidad.
- ***Perspectiva Interna (Procesos):*** Estructura, logística interna, operaciones, organización, eficiencia, productividad, costes, plazos de servicio, mermas, incidencias.
- ***Perspectiva de Innovación y Aprendizaje:*** Organización, herramientas, personas, inversión en capacitación, políticas de RRHH, satisfacción, formación, productividad, adecuación digitalización interna.

4. **Modelo Multidimensional para el Deporte:** Basado en el CMI, pero con matices específicos para el deporte. Incluye dimensiones adicionales:

- **Dimensión de las victorias, títulos y éxitos:** Reconoce que la mayoría de clubes priorizan las victorias sobre el beneficio.
- **Dimensión de la sostenibilidad financiera:** Esencial para la viabilidad a largo plazo (beneficio, liquidez, endeudamiento).
- **Dimensión de nivel de presencia en el mercado:** Depende del número de participantes, espectadores, visibilidad, audiencia, medios.
- **Dimensión de tamaño y cuota de mercado:** Capacidad de atraer participantes y espectadores, más allá de las instalaciones o difusión.
- **Dimensión de satisfacción del cliente:** Recabar información directa de participantes, aficionados y socios para trabajar la fidelización, desmintiendo el tópico de que "si ganamos, la gente participará".
- **Dimensión de procesos:** Similar al CMI, para identificar tareas clave en la cadena de valor.
- **Dimensión de mejora de producto:** Fundamental en un mercado competitivo con constantes innovaciones para atraer y retener clientes.
- **Dimensión de aprendizaje y desarrollo del personal:** Relacionada con la profesionalización.
- **Dimensión del impacto económico, social y medioambiental del deporte:** El nivel de financiación pública a menudo se asocia con la capacidad de la organización para impactar en la economía, las personas y el entorno (medioambiente, no discriminación, igualdad, cultura, diversidad).

8.4. Control y Gestión del Rendimiento en Empleados

La gestión del rendimiento de los empleados en organizaciones deportivas es crucial para el éxito general, e implica diversas herramientas y enfoques.

1. **Coaching:** Se asocia con "entrenar" a deportistas y busca empoderar a los empleados para mantener o mejorar su rendimiento. Un buen jefe, al igual que un entrenador deportivo, utiliza un lenguaje positivo, ofrece feedback y acompaña al empleado a alcanzar su mejor rendimiento, alineando sus objetivos personales con los de la organización. El
2. **Modelo G.R.O.W.** es una estructura común de coaching:
 - **(G) Goal (Meta):** Determinación de la meta.
 - **(R) Reality (Realidad):** Exploración de la realidad y de las soluciones intentadas con o sin éxito, identificando problemas de comportamiento, emocionales/motivacionales o de creencias limitantes.
 - **(O) Options (Opciones):** Definición y generación de opciones y alternativas.
 - **(W) Will (Voluntad/Plan de Acción):** Definición y fijación del plan de acción. Un **plan de acción** debe ser específico y claro (área de mejora, secuencia temporal, lugar), motivador y retador, y registrado por escrito. El compromiso se adquiere sobre la ejecución del plan, no sobre el resultado. Las pautas para diseñar un plan de acción individual incluyen definir el área de mejora, establecer acciones específicas, fijar responsables, plazos, lugar y modo, definir y medir resultados, y pedir compromiso al empleado. Un proceso de coaching se considera positivo si el empleado progresa, se siente libre para informar fracasos, sugiere mejoras y acepta la responsabilidad de sus elecciones.
3. **Gestión por observación directa:** Este método se basa en escuchar, enseñar y ayudar al empleado. Se inicia con preguntas abiertas ("¿Cómo va todo?", "¿Qué crees que debe hacerse?"). La labor del directivo es gestionar imprevistos y facilitar el trabajo, eliminando problemas. El modelo sándwich es una buena manera de dar feedback (positivo-crítica-positivo).
4. **Counseling laboral:** Aunque a menudo se confunde con terapia psicológica, el counseling laboral ayuda a los empleados a

reconocer que tienen un problema y los redirige a Programas de Asistencia para Empleados (PAE). Los PAE proporcionan asistencia profesional para resolver problemas en áreas como el control del estrés, problemas laborales o personales, y abuso de sustancias.

5. **Medidas disciplinarias:** Se aplican cuando los métodos anteriores no han funcionado. Son acciones correctoras para asegurar que los trabajadores cumplan con su trabajo y respeten las normas. Su objetivo es influir y modificar el comportamiento, hacer tomar conciencia de la seriedad de una situación, informar al resto de empleados que se toman medidas y hacer valer la autoridad. Implican a los superiores y al departamento de Recursos Humanos. Las expulsiones en el fútbol, por ejemplo, afectan al bolsillo del futbolista. Los tipos de sanciones incluyen aviso informal, aviso por escrito, suspensión de empleo y sueldo, y despido. Xavi, al asumir como entrenador del Barça, impuso una "normativa de convivencia" con multas crecientes por reincidencia, emulando a Guardiola para "volver a empezar" y justificar el nuevo fichaje. Las fases para tomar medidas disciplinarias incluyen recordar avisos previos, preguntar la razón del comportamiento, sancionar, conseguir un compromiso de cambio y documentar el proceso con un plan de seguimiento.

Módulo 9

Órganos de Gobierno en Organizaciones Deportivas

Este módulo se dedica al estudio de los órganos de gobierno en las organizaciones deportivas, analizando cómo se ejerce el poder, se establecen las políticas y se gestiona la dirección estratégica.

9.1. Definición de Gobernanza

La **gobernanza** se refiere al uso del poder dentro de las organizaciones, estableciendo cómo se dirigen y controlan los distintos elementos organizativos. Su propósito es gestionar aspectos relacionados con la política y la dirección estratégica a medio y largo plazo, más que la toma de decisiones diarias. Los principios clave de la gobernanza en el deporte incluyen la solidaridad, la transparencia organizacional y en los reportes, la integridad, los mecanismos de control, los procesos democráticos y la representación de las partes interesadas (stakeholders).

La literatura sobre órganos de gobierno se divide en dos grandes grupos:

- **Compañías con ánimo de lucro:** Buscan maximizar el valor de las participaciones de los propietarios.
- **Organizaciones sin ánimo de lucro:** Ofrecen un servicio a la sociedad o participación en actividades sociales, culturales o deportivas, con un tipo de gobernanza diferente que va más allá del beneficio económico y considera otros grupos de interés además de los propietarios.

Las **funciones de la gobernanza** son dos:

- **Conformidad con la gestión:** Supervisa y controla la labor de los directivos, garantizando la rendición de cuentas adecuada frente a los propietarios (ej. Barçagate, 2020).
- **Mejora de los resultados organizacionales:** Se refiere al desarrollo de estrategias y políticas que establecen el contexto y el modo de trabajo de los directivos. El caso del **Team Sky (ahora Ineos Grenadiers)** ilustra esto: bajo Dave Brailsford, revolucionaron la gestión del rendimiento con la "teoría de las mejoras marginales", aplicando políticas innovadoras en nutrición, descanso, equipamiento, análisis de datos y cultura organizacional, lo que les permitió dominar el Tour de Francia.

9.2. Elementos Comunes de una Estructura de Gobierno

Independientemente de su fin (con o sin ánimo de lucro), las estructuras de gobierno en organizaciones deportivas suelen compartir elementos comunes:

- **Miembros (socios, propietarios):** La base de la organización.
- **Voluntarios:** A menudo cruciales en organizaciones sin ánimo de lucro.
- **Trabajadores:** El personal contratado.
- **Comités:** Grupos especializados que asesoran o toman decisiones en áreas específicas.
- **Junta directiva:** El órgano de gobierno principal, responsable de la dirección estratégica.

9.3. Modelos de Estructura de Gobierno

Se identifican varios modelos de estructura de gobierno en el deporte:

1. **Modelo Tradicional:** Se basa en cinco elementos comunes:

- **Miembros de la Junta Directiva:** Importancia de la calidad en su elección y un programa de desarrollo posterior.
- **Políticas claras y bien definidas:** Uso de estatutos, reglamentos internos y actas de reuniones.
- **Relaciones entre la Junta Directiva y el personal contratado:** Determina el modo de interacción y facilita la toma de decisiones.
- **Cultura organizativa positiva:** Un entorno de funcionamiento basado en un plan anual y reuniones periódicas para evaluar el trabajo y a la directiva.
- **Relaciones institucionales:** La obligación de la Junta Directiva de crear y mantener relaciones con otras instituciones del entorno.

Este modelo aboga por que el personal a sueldo realice el trabajo, el director ejecutivo se encargue de la gestión, y la Junta Directiva defina la política y las relaciones institucionales. Ha sido criticado por ofrecer una visión ingenua y simplista, atribuyendo toda la responsabilidad a la Junta Directiva y separando rígidamente la política del trabajo.

2. **Modelo Estratégico:** También consta de cinco elementos clave:

- **Misión y propósito estratégico:** La organización determina su misión y propósito, centrándose en los objetivos a alcanzar.
- **Restricciones al trabajo del personal:** Se establecen límites en el desempeño del personal ejecutivo y contratado para alcanzar los objetivos.
- **Establecimiento de relaciones entre la Junta Directiva y el personal contratado:** Se definen las funciones de ambas partes y su modo de relación.
- **Procesos de gobernanza:** Se fijan los procesos para la selección de miembros de la Junta, la información

sobre actividades del personal y la garantía de que la Junta establezca las políticas generales.

- **Establecimiento de medidas de rendimiento:** La Junta Directiva desarrolla medidas concretas sobre la consecución de los resultados estratégicos, además de cuestiones financieras y éticas.

La principal crítica a este modelo es que no considera el importante papel de la Junta Directiva en la gestión de las relaciones institucionales, y subordina el papel del ejecutivo a la Junta Directiva.

3. **Modelo Profesional:** Defiende que el director ejecutivo (profesional) es el elemento fundamental para el éxito de las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro. La responsabilidad de los resultados recae en el director ejecutivo, y la Junta Directiva se limita a recibir información de este. Aunque puede generar conflictos, el argumento principal es que el profesional tiene una mayor ocupación y recopila más información para tomar decisiones legítimas.

9.4. Gestión de Estructuras de Gobierno

Una buena gestión de los órganos de gobierno en una organización deportiva se rige por los siguientes principios:

- **Eficacia:** Capacidad de lograr los objetivos propuestos en tiempo y con recursos disponibles (ej. un club de balonmano que aumenta su base de jugadores jóvenes en un 20% en tres años).
- **Eficiencia:** Uso óptimo de los recursos para maximizar resultados (ej. una federación deportiva que optimiza recursos financieros renegociando contratos).
- **Igualdad:** Asegurar igualdad de oportunidades para todos los miembros sin discriminación (ej. una liga de fútbol femenino que garantiza igualdad de condiciones y remuneración).

- **Responsabilidad:** Aceptar y asumir las consecuencias de las decisiones tomadas (ej. la dirección de un club que ofrece explicaciones a sus socios tras una temporada negativa).
- **Democracia:** Involucrar a todos los miembros en la toma de decisiones importantes (ej. un club deportivo que permite a sus socios votar cada cuatro años para elegir la junta directiva).
- **Integridad y desarrollo:** Actuar conforme a principios éticos y fomentar el desarrollo continuo de la organización y sus miembros (ej. una federación de atletismo que crea un comité de ética y fomenta la formación de entrenadores).
- **Capacidad de rendir cuentas (Accountability):** Proporcionar informes claros y justificativos de las acciones realizadas a los grupos de interés (ej. una junta directiva que presenta anualmente un informe detallado de gestión).
- **Transparencia:** Poner a disposición de los interesados información completa y veraz sobre la gestión de la entidad (ej. una federación deportiva que publica contratos de patrocinio y subvenciones en su web).
- **Mecanismos de control:** Establecer procedimientos que supervisen y aseguren el correcto funcionamiento de la organización (ej. un comité de auditoría independiente que revisa anualmente las cuentas).

9.5. Futuro de la Gobernanza

El futuro de la gobernanza en el deporte estará marcado por varias tendencias clave:

1. **Políticas Públicas:** Se observa una tendencia creciente a que las administraciones públicas, que subvencionan a las organizaciones deportivas, confíen más en aquellas que estén mejor gobernadas y cuenten con indicadores de rendimiento de sus órganos de gobierno. Dado que el deporte

es un tema de interés nacional, es lógico que las administraciones se preocupen por quiénes lo gobiernan y cómo lo ejecutan.

2. **Temas Legales:** El derecho deportivo es una disciplina con gran predicamento en España, con numerosas asociaciones dedicadas a esta gestión y una alta participación de profesionales del derecho en juntas directivas. Los instrumentos legales comunes incluyen seguros de responsabilidad civil, riesgos laborales, responsabilidad penal, propiedad intelectual y marcas, así como cuestiones de igualdad y diversidad.
3. **Profesionalización de la Gestión:** Cualquier organización sin ánimo de lucro ya cuenta con personal profesional contratado y remunerado. Esta tendencia se ha acentuado debido a la complejidad del entorno y la competitividad del mercado donde operan las organizaciones deportivas, lo que impulsa una mejora en la toma de decisiones y el grado de control.

9.6. Órganos de Gobierno de Organizaciones Deportivas Específicas

Los órganos de gobierno varían según el tipo y nivel de la organización deportiva.

Organizaciones Olímpicas y Paralímpicas.

El Comité Olímpico Internacional (COI) y el Comité Paralímpico Internacional (IPC) son ejemplos de organizaciones a nivel internacional con estructuras de gobernanza complejas.

Quick facts	Olympic	Paralympic
Current headquarters	Lausanne, SUI	Bonn, Germany
Current website	www.olympic.org	www.paralympic.org
Founder	Baron Pierre de Coubertin	Sir Ludwig Guttman
First president	Demetrios Vikelas (1896)	Dr. Robert Steadward (1992-2001)
Current president	Dr. Jacques Rogge	Sir Philip Craven
Total number of presidents	8	2
Governance and voting members	119 individuals	146 nations
Year of founding Games	1896 Athens, Greece	1960 Rome, Italy
Year of founding Winter Games	1924 Chamonix, France	1976 Örnsköldsvik, Sweden
Number of NOCs and NPCS	205	146
Number of sports (IFs)	33	26

Órganos de gobierno de ligas profesionales a diferentes niveles:

- **Nivel Internacional (International Sport League):** Go-bierna y desarrolla el deporte a nivel global y organiza eventos internacionales importantes (ej. ICC, FIFA, WTA).
- **Nivel Regional (Regional Sport League):** Donde no hay una autoridad internacional superior, la liga regional go-bierna y desarrolla el deporte a ese nivel y organiza eventos de equipos importantes (ej. UEFA, NHL, NBA, NFL, SANZAR).

- **Nivel Nacional (National Sport League):** Desarrolla el deporte y organiza eventos nacionales, afiliado a un organismo rector internacional.
- **Nivel Local, estatal o provincial (Club, Team, and Association):** Entrenan atletas, organizan la participación y están registrados con ligas o federaciones nacionales.

Modelos de gobierno para ligas profesionales:

1. **Modelo jerárquico tradicional:** Usado en Europa en deportes como natación, judo o fútbol (FIFA). La autoridad nacional o internacional decide la estructura, gestión y comercialización del deporte, controlando recursos clave como la marca del equipo nacional o del evento. Este modelo puede volverse obsoleto si el negocio crece, pero el fútbol sigue con la FIFA como máxima autoridad del Mundial, y la UEFA y federaciones nacionales por debajo.
2. **Modelo norteamericano:** Común en EE.UU. y Australia (NFL). La industria deportiva interviene en la competición para lograr objetivos como el interés y la fidelidad del público. Las ligas son "cárteles o joint ventures" donde los clubes se unen para maximizar el beneficio y reducir la competitividad entre ellos. El objetivo es dispersar el talento de los jugadores y transmitir confianza en la honestidad del juego. Las medidas incluyen el suelo salarial de los jugadores, el reparto televisivo y la localización/número de equipos.
3. **Modelo europeo (oligárquico):** No hay intervención de un ente externo en las competiciones europeas (LaLiga Santander). Garantizar una competición igualada es difícil debido a la legislación europea que impide prácticas contrarias a la libre competencia y exige que las organizaciones deportivas sean unidades de negocio. Los derechos de retransmisión no son equitativos, lo que acentúa la brecha

financiera entre clubes y afecta la taquilla y el merchandising.

4. **Modelo de circuito internacional:** Popular en tenis y golf (ATP World Tour). Una autoridad internacional, formada por asociaciones de jugadores profesionales, conforma un circuito de torneos de distinto nivel y premios. Se establece un ranking mundial, y la autoridad controla el desarrollo del circuito, delegando la gestión en la organización local de los torneos.
5. **Modelo promocional:** Popular en boxeo y artes marciales (UFC). Las estructuras de gobierno son fragmentadas y se basan en la promoción de eventos más o menos independientes según la demanda del mercado. Los eventos se organizan como únicos, donde el promotor reúne el trabajo, decide la participación, la localización y gestiona los derechos de retransmisión y patrocinio. El riesgo es cuando el evento no cumple las expectativas generadas. La UFC, por ejemplo, tiene el control sobre los emparejamientos y no existe una estructura federativa. El marketing y la generación de expectación son cruciales para la carrera de un luchador como Topuria, ya que el incumplimiento de audiencia o ingresos podría perjudicar su futuro deportivo.

Deporte en la infancia, deporte escolar y deporte universitario:

El deporte en edad escolar (6-17 años) es común en colegios, clubes e institutos. Aunque el sistema de clubes es imperante en Europa (como en España), la coexistencia de ambos sistemas plantea la pregunta sobre cuál es mejor para la formación de deportistas.

Conclusiones

La gestión y dirección en organizaciones deportivas ha evolucionado de manera significativa, transformándose de una actividad basada en la pasión a un sector profesionalizado y económicamente dinámico. Esta transformación exige una comprensión profunda de la doble naturaleza del deporte como producto de consumo y como vehículo industrial para patrocinadores y anunciantes. Esta dualidad impone la necesidad de estrategias de marketing y financieras complejas, que deben equilibrar la conexión emocional con el aficionado con la búsqueda de rentabilidad y visibilidad para los socios comerciales.

La imprevisibilidad inherente al resultado deportivo, junto con su intangibilidad, obliga a las organizaciones a centrarse en la experiencia global del evento y en las "extensiones del producto", más allá del mero desempeño en el campo. Esto impulsa la inversión en marketing relacional y en la identificación del aficionado, buscando construir una lealtad que trascienda los resultados inmediatos. Además, la profunda influencia sociocultural del deporte determina modelos de negocio y estructuras de gobernanza distintivos en diferentes regiones, lo que subraya la ineficacia de enfoques de gestión universales y la necesidad de estrategias culturalmente sensibles.

La adopción de una dirección estratégica sofisticada es ya una necesidad ineludible. Los directivos deportivos deben transitar de sistemas de gestión reactivos a procesos estratégicos continuos, interfuncionales e iterativos, que integren el análisis interno y externo para definir una misión, visión y objetivos claros. La profesionalización de la gestión, el manejo de la complejidad organizativa a través de estructuras adecuadas (centralizadas o descentralizadas según el contexto), la formalización de procesos y el desarrollo de habilidades directivas son pilares para el éxito. El liderazgo, en sus diversas formas (desde el transaccional hasta el transformacional y de servicio), se revela como un factor crítico

para influir en el personal y moldear una cultura organizacional que alinee los valores individuales con los objetivos colectivos.

Finalmente, la solidez financiera y la transparencia en la gobernanza son imperativos. La diversificación de las fuentes de ingresos, la gestión contable rigurosa y la justificación de fondos públicos son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo. Los modelos de gobernanza deben garantizar la eficacia, eficiencia, igualdad, responsabilidad y democracia, anticipándose a las tendencias futuras en políticas públicas y marcos legales. En conjunto, el éxito en la gestión deportiva contemporánea reside en la capacidad de integrar la pasión y la emoción con la racionalidad empresarial, adaptándose constantemente a un entorno dinámico y competitivo.