

Deporte, Gestión y Municipio.

Aspectos clave



14

CAPÍTULO 22 - EL DEPORTE PROFESIONAL

AUTOR: JESÚS VÁZQUEZ EXPÓSITO.

RESUMEN:

En ocasiones se habla del deporte profesional como aquél que exige una plena dedicación al deportista y que utiliza ese deporte como modo de vida, pero no deja de ser una concepción errónea dado que sólo se puede considerar deporte profesional a aquél que se ejerce dentro de una estructura profesionalizada, donde no sólo es el deportista el que interviene, sino una estructura que gestiona, organiza, planifica y desarrolla las ligas profesionales, y que así constan como tales al albor de la ley 10/1990 de 15 de Octubre, sobre las Sociedades anónimas deportivas.

En el capítulo expondré las características que rodean al deporte profesional, los principios básicos por las que se rigen y los principios de gestión en el que desarrollan su actividad.

Las estructuras deportivas profesionales son conscientes del tipo de producto que tienen, las necesidades económicas que exigen su mantenimiento y por lo tanto la necesidad de la captación de recursos.

Por ello se ha desarrollado un gran trabajo de análisis del mercado, de los clientes potenciales, de las técnicas de patrocinio, de las estrategias de venta y permanencia...etc.

Lo que se inició como una evolución de los tradicionales clubes en ligas federativas, que tras la problemática surgida sobre su endeudamiento, los distintos planes de saneamiento y la regularización por ley del deporte profesional, continuó su andadura un tanto titubeante con un referente claro hacia la dinámica y fórmulas de gestión del deporte profesional americano.

No obstante lo que la ley perseguía a través de la constitución de las ligas profesionales y por lo tanto la exigencia de las S.A.D. y la consecuente responsabilidad patrimonial de sus accionistas, no ha derivado en una control

económico que garantice el no endeudamiento, fundamentalmente a la liga de fútbol profesional.

Parece evidente que la ley de las S.A.D. debe cambiar tendiendo a la profesionalización absoluta de sus estructuras, debiendo la administración desvincularse totalmente y considerar a estas últimas como una S.A. más, que puedan repartir dividendos entre sus accionistas, cotizar en bolsa, o asumir la quiebra de la empresa si no es viable.

Además habría que debatir sobre si las estructuras federativas deberían de tener el protagonismo que tienen en el funcionamiento de las S.A.D., influyendo en la composición de las plantillas, así como la posibilidad de asumir los costes que supusiera la participación de estos profesionales en selecciones nacionales.

EL DEPORTE PROFESIONAL

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Para entender la realidad del deporte profesional en nuestro país, tendríamos que remontarnos, tal como hace referencia Antonio Rivero en su libro *Deporte y Modernización*, a principios del siglo XX, dado que si fue a finales del siglo XIX cuando se crearon las primeras federaciones deportivas españolas (Colombófila en 1894, Velocipédica en 1896, Gimnástica en 1899, tiro olímpico y vela en 1900 y lawn tennis en 1909) fue a partir de la segunda década y hasta los años 30 del siglo XX cuando se conformó definitivamente el sistema asociativo y federativo español, tanto regional como nacional.

En estas dos décadas se fundaron federaciones e instituciones deportivas nacionales como Fútbol 1910- Atletismo, Remo 1918- Natación 1920- Montañismo 1922, Baloncesto, Boxeo, Hockey, Rugby, Motociclismo 1923- Esgrima 1926, Ajedrez 1927- Billar 1928- Lucha 1932- o Golf 1934.

Fue en 1924 cuando se creó el Comité Olímpico Español que posteriormente instaló su sede en Barcelona, Madrid y País Vasco como ciudades y comunidades con mayor arraigo y con un amplio número de clubes, asociaciones y organizaciones deportivas. (Rivero, 2004, 126-127)

A finales del XIX y a lo largo del siglo XX los deportes fueron popularizándose, alcanzando cada vez mayor repercusión social.

Comenzó a generalizarse la figura del espectador deportivo, del aficionado que sin practicar ejercicio físico admiraba a los deportistas y asistía a competiciones de su interés.

En su repaso al documento histórico, Rivero Herraiz, llega a secuenciar el proceso en puntos como los que siguen:

La prensa se ocupó de informar de cuanto ocurría generando una nueva época para la popularización del deporte. Así surgió lo que luego ha ido generalizándose como deporte-espectáculo.

Además de encender pasiones, comenzó enseguida a generar abundantes beneficios económicos y a dar una gran repercusión social a sus protagonistas.

Con el tiempo el espectador se fue acostumbrando a pagar un precio por la entrada para asistir al espectáculo deportivo.

Estos deportes tendieron rápidamente a profesionalizarse, su ejemplo más claro fue el fútbol, al que se puede calificar, ya desde los años veinte, como el espectáculo de masas por excelencia.

Pero por otra parte, existía y se desarrollaba otro deporte de competición, que ya sin ser aristocrático, se realizaba de acuerdo al espíritu olímpico de respeto al fair play y el amauterismo, deportes como el atletismo, la natación, el hockey, el rugby o el novedoso, por entonces, baloncesto.

Estos deportistas procedían de sectores sociales no populares: universitarios, profesiones liberales, administrativos, pequeños comerciantes. El número de espectadores que solían acudir a competiciones de este tipo de deportes era reducido, dada la dificultad que para un público, aún poco experimentado tenían sus reglamentos.

El fútbol provocó además otra gran polémica en torno al profesionalismo o el amauterismo y también sobre el amauterismo marrón o semiprofesionalismo encubierto.

Los partidarios del amauterismo y el fair-play vieron en el fútbol un gran peligro para el desarrollo del espíritu deportivo y de la cultura física.

Pero fue "en 1926 cuando se legalizó el fútbol profesional- en 1925 Ricardo Zamora recibía 5.000 pesetas al mes, por lo que no pudo asistir a la olimpiada de Ámsterdam de 1928- y se empezó a pensar en una gran competición de carácter nacional, para lo que se utilizó de referencia el modelo de "liga" inglés.

Tras dificultades, el 23 de Marzo de 1928, se aprobó la celebración de un campeonato nacional de liga con diez equipos." (Rivero, op cit, 137)

Citamos textualmente al autor:

"En 1928 la F.I.F.A anunció oficialmente que en 1930 se celebraría en Uruguay el primer campeonato del mundo de fútbol para jugadores profesionales, al margen de los juegos olímpicos reservado solamente para deportistas amateurs."

"El fútbol profesional dio un paso más con la formación en 1929 de la asociación nacional de jugadores de fútbol. Ello facilitó, además, la diferenciación definitiva entre profesionales y amaterurs.

Cuando en 1936 estalló la guerra civil, el fútbol ya tenía todas las connotaciones de deporte profesional y de espectáculo de masas en toda España."

"Otro de los deportes que consiguió el favor del público y que adquirió gran popularidad desde finales de los años veinte y hasta la guerra civil, fue el boxeo.

Los boxeadores que generalmente procedían de las clases bajas, buscaban la "bolsa" sobre las ganancias económicas que recibían las peleas."

"También el ciclismo surgió como espectáculo en los años treinta. El ciclismo, deporte que se organizó en 1986, bajo la unión velocipédica española, tuvo su mayor auge con la participación de los primeros ciclistas españoles en el tour de Francia.

En 1935 se disputó la primera edición de la Vuelta ciclista a España patrocinado por el diario Informaciones y se volvió a organizar la Vuelta al País Vasco, que junto a la vuelta a Cataluña, que se celebraba desde 1910, dieron cierta relevancia al ciclismo como deporte espectáculo." (Rivero, op cit, 137-138)

Por hacer una referencia histórica a la pelota, habría que decir que aunque nunca logró ser una verdadera alternativa a los deportes de procedencia histórica, y aunque centrada su práctica además de en el País Vasco en algunas zonas de Castilla y León, resurgió en otros puntos. De hecho en 1904 se fundó en Madrid el "club de sport vasco"

La pelota siguió siendo el juego más practicado en el País Vasco aunque incluso aquí fue cediendo ante la popularización de los deportes ingleses." (Rivero op cit 148)

"Parecido fue el caso de las regatas de traineras, el otro gran deporte del norte de España, que se realizaba en aguas del Cantábrico y encontraba en Santander y sobre todo en San Sebastián sus más importantes lugares de exhibición." (Rivero op cit, 150)

MARCO JURÍDICO DEL DEPORTE PROFESIONAL

A la hora de analizar la realidad actual del deporte profesional, es necesario encuadrar la realidad jurídica y las características que determinan, definen y regulan la actividad.

El la Ley del deporte de 1990 la que regula y recoge este aspecto y en el que podremos ver que aunque valiente al abordarlo, es una de las deficiencias más evidentes de la regulación legal, tal como indica Alberto Palomar Olmeda, de la Universidad Carlos III de Madrid, (Artículo "Algunas reflexiones intemporales sobre el modelo de organización del deporte profesional". Revista jurídica del deporte año 2003 número 10) que por su efecto de imitación con respecto a las formas organizativas

americanas, o por la simple insuficiencia para establecer un modelo más válido, ha efectuado una regulación que no corresponde con la percepción social de la actividad en cuestión.

Al margen de estas consideraciones extracto en este documento el articulado actual que lo regula en los aspectos que considero de mayor interés:

Ligas profesionales

Artículo 41

1. En las Federaciones deportivas españolas donde exista competición oficial de carácter profesional y ámbito estatal se constituirán Ligas, integradas exclusiva y obligatoriamente por todos los Clubes que participen en dicha competición.

2. Las Ligas profesionales tendrán personalidad jurídica, y gozarán de autonomía para su organización interna y funcionamiento respecto de la Federación deportiva española correspondiente de la que formen parte.

3. Los Estatutos y Reglamentos de las Ligas profesionales serán aprobados por el Consejo Superior de Deportes, previo informe de la Federación deportiva española correspondiente, debiendo incluir, además de los requisitos generales señalados reglamentariamente, un régimen disciplinario específico.

4. Son competencias de las Ligas profesionales además de las que pueda delegarles la Federación deportiva española correspondiente, las siguientes:

- a) Organizar sus propias competiciones, en coordinación con la respectiva Federación deportiva española y de acuerdo con los criterios que, en garantía exclusiva de los compromisos nacionales o internacionales, pueda establecer el Consejo Superior de Deportes.
- b) Desempeñar, respecto de sus asociados, las funciones de tutela, control y supervisión establecidas en la presente Ley.
- c) Ejercer la potestad disciplinaria en los términos previstos en la presente Ley y sus Disposiciones de desarrollo.

Sociedades Anónimas

Artículo 20

1. Las Sociedades Anónimas Deportivas deberán inscribirse, conforme a lo que señala el artículo 15 de la presente Ley, en el Registro de Asociaciones correspondiente y en la Federación respectiva. La certificación de inscripción expedida por el Registro de Asociaciones deberá acompañar la solicitud de inscripción de las mismas en el Registro Mercantil.

2. Los fundadores de las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán reservarse ventajas o remuneraciones de ningún tipo.

3. El ejercicio económico de las Sociedades Anónimas Deportivas se fijará de conformidad con el calendario establecido por la Liga Profesional correspondiente.

Artículo 21

1. Los criterios para la fijación del capital mínimo de las Sociedades Anónimas Deportivas que en ningún caso podrá ser inferior al establecido en la Ley de Sociedades Anónimas, se determinará reglamentariamente.

Artículo 24

4. El Consejo de Administración no podrá realizar actos o negocios jurídicos de disposición o gravamen sobre los bienes inmuebles de la Sociedad cuando tales actos o negocios supongan más de un diez por ciento de inmovilizado material, sin autorización específica para cada uno de aquellos de la Junta General de Accionistas, tomada por acuerdo de la mayoría del capital social. Queda a salvo la responsabilidad de la Sociedad frente a terceros en los términos establecidos en la Ley de Sociedades Anónimas.

6. Con independencia del régimen general de responsabilidad de los Administradores, éstos responderán de los daños que causen a la Sociedad, a los accionistas y a terceros, por incumplimiento de los acuerdos económicos de la Liga Profesional correspondiente.

Artículo 26

1. Los presupuestos y la contabilidad de las Sociedades Anónimas Deportivas se elaborarán de conformidad con la Ley de Sociedades Anónimas y el Código de Comercio, y de acuerdo con las normas que reglamentariamente se determinen.

2. Las Sociedades Anónimas Deportivas, por acuerdo ordinario de la Junta General deberán aprobar anualmente su presupuesto. El proyecto de presupuesto se presentará a la Junta General acompañado de un informe que emitirá la Liga Profesional en el plazo que reglamentariamente se determine

Artículo 27

1. Las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán repartir dividendos hasta que no esté constituida una única reserva legal, igual, al menos, a la mitad de la media de los gastos realizados en los tres últimos ejercicios. Durante los tres primeros ejercicios dicha mitad se calculará sobre el importe del presupuesto inicial o sobre la media de los gastos realizados en los ejercicios que hubieran completado.

2. Los préstamos de los accionistas y administradores que se realicen a favor de las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán ser exigidos, si la Sociedad no hubiere obtenido beneficios en el último ejercicio anterior a su vencimiento. En tal caso, quedarán renovados hasta el cierre del ejercicio y sólo serán devueltos si se obtuvieren beneficios.

Artículo 28

Tendrán la consideración de gastos fiscalmente deducibles en el Impuesto sobre Sociedades, además de los establecidos con carácter general en la legislación tributaria, aquellos que las Sociedades Anónimas Deportivas acrediten haber realizado, para la promoción y el desarrollo de actividades deportivas no profesionales, en Clubes deportivos con los que hayan establecido un vínculo contractual oneroso, necesario para la realización del objeto y finalidad de dicha Sociedad.

Artículo 29

1. Las Sociedades Anónimas Deportivas y el resto de los Clubes deportivos, al objeto de formar la selección nacional, deberán poner a disposición de la Federación Española que corresponda, los miembros de su plantilla deportiva, en las condiciones que se determine.

Por último citaremos el artículo 46 sobre las competiciones en el que se hace referencia concreta a la calificación de competición de carácter profesional:

2. "Serán criterios para la calificación de competiciones de carácter profesional, entre otros, la existencia de vínculos laborales entre clubes y deportistas y la importancia y dimensión económica de la competición"

- 4.- "Las modificaciones propuestas por la Federación española correspondiente que afecten a las competiciones oficiales de carácter profesional requerirán el informe previo y favorable de la liga profesional correspondiente". (Ley 10/1990 de 15 de octubre)

El deporte profesional, viene regulado de manera diferenciada en la propia ley del deporte: El deporte profesional exige de instrumentos de gestión distintos de los utilizados tradicionalmente y que siguen siendo válidos para el resto de la actividad deportiva. La utilización de estos instrumentos de gestión tiene carácter OBLIGATORIO, no optativo.

Es decir la calificación por el Consejo Superior de Deporte de una modalidad deportiva como profesional implica de manera inmediata la aparición de las SAD y de las Ligas Profesionales.

Las estructuras del deporte y como consecuencia las Ligas Profesionales se ven sometidas a una doble dependencia normativa, por un lado el conjunto de leyes y

reglamentaciones que dicta el estado o los poderes públicos y que tienen como objetivo la regulación del deporte y de sus estructuras justificado por el interés general que suscita la actividad deportiva, son por tanto normas de carácter público.

Pero a ellas han de añadirse las normas resultantes de sus propias estructuras de organización, dada su especial naturaleza asociativa: escrituras de constitución, estatutos...

Además hemos de tener en cuenta la normativa que se deriva del derecho contractual, es decir la derivada de los acuerdos establecidos entre los sujetos implicados.

Por tanto, la normativa aplicable de carácter pública es la analizada con anterioridad; de naturaleza privada, estatutos de las entidades y reglamentos de régimen interno y por último los Convenios de Colaboración (entre las Ligas y las Federaciones, con el Consejo Superior de Deportes...).

Por último cabe definir las LIGAS PROFESIONALES como "entidades de naturaleza privada de tipo asociativo de segundo grado, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar para el cumplimiento de los fines que tienen asignados, integradas única y obligatoriamente por todos los clubes y sociedades anónimas deportivas que participan en las competiciones calificadas por el Consejo Superior de Deportes como profesionales de ámbito estatal y que tienen como función el desarrollo y gestión de las competiciones deportivas profesionales de sus respectivos deportes.

Sólo puede existir una LIGA por cada deporte que tenga reconocida una competición deportiva profesional.

CONCEPCIÓN DE DEPORTE PROFESIONAL

La transformación continua del deporte ha ido dando paso a nuevos sistemas organizativos y adaptándose a nuevas realidades, pero a su vez, dando paso también a debates sobre la definición concreta de las distintas realidades del deporte.

De manera tradicional y este paso del amaterismo al profesionalismo ha ido provocando ciertas confusiones entre deporte profesional, deporte de alto rendimiento, deporte de élite.

Así, como podemos ver de manera histórica que se definió deporte profesional al hecho de cobrar por desarrollar esta actividad, hoy por hoy, no tendría sentido dado que el importantísimo tiempo que los deportistas élite y de alto rendimiento tiene que dedicar para alcanzar las metas deportivas propuestas, hacen que sea compensada su dedicación a través de distinto tipo de remuneraciones y prácticamente en la totalidad de deportes.

Por tanto ya no es la percepción de retribuciones económicas lo que determina la diferenciación.

De hecho con la ley del deporte en la que se abordó el tema del deporte profesional ya se constató la dificultad que suponía definirlo.

Como indica Jordi Bertomeu-C.E.O. Euroleague Basketball- en un artículo publicado sobre deporte profesional, hace referencia de cómo se utilizaron fórmulas como "el espectáculo deportivo, fenómeno de masas, cada vez más profesionalizado y mercantilizado." (Bertomeu, 2002)

Y ya en el texto de la ley se planteó la distinción de competición profesional, como criterio diferenciador de las demás. No hay por lo tanto deporte profesional, ni clubes profesionales en nuestra ley. Hay competiciones profesionales, las cuales les vinculan unos determinados efectos organizativos, que son además de carácter obligatorio.

Por tanto, hoy por hoy, para considerar a un deporte profesional habría que extenderlo no sólo a la condición de que los deportistas sean profesionales, sino que además estén encuadrados en estructuras organizativas profesionales.

De hecho, hay muchos deportes que tienen competiciones que nadie dudaría de calificar como profesionales, pero no tenían tal reconocimiento, situación que todavía hay pervive.

A partir de esta premisa, tanto el deportista, como la configuración de las S.A.D. (salvo excepción autorizada a algún club) y la configuración de las ligas profesionales como estructuras profesionales y separadas de las federaciones nacionales es lo que diferencia al deporte profesional con el deporte de alto nivel o alto rendimiento.

Igualmente la otra premisa sería la de la existencia de vínculos laborales, pero referido al Real Decreto 1006/1985 de 26 de junio por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales. Este Real Decreto califica a los deportistas profesionales a quienes en virtud de una relación establecida con carácter regular se dediquen voluntariamente a la práctica del deporte por cuenta y dentro del ámbito de organización y dirección de un club o entidad deportiva a cambio de una remuneración.

Sin embargo en el momento actual y desde una perspectiva de derecho deportivo sólo en las modalidades de fútbol y baloncesto se ha reconocido el carácter profesional de las competiciones. Balonmano, ciclismo y otras, tienen contratos de deportistas profesionales, e incluso están inscritos en el Régimen general de la Seguridad Social, pero no por ello reúnen tal condición.

Así pues, hoy podemos ver multitud de ejemplos en los que hay un deporte de élite, de alto rendimiento, donde sus deportistas son remunerados por su dedicación,

con amplio seguimiento de masas y de medios de comunicación y en los que hay un amplio trasfondo económico, pero que desde el punto de vista jurídico y personal, no es suficiente para definirlo hoy por hoy como deporte profesional.

La ley del deporte en la que regula el deporte profesional y las S.A.D. expuesto anteriormente, determina con claridad la intención del estado de separar este concepto a través de las ligas profesionales y las S.A.D.

La ley que entre otras circunstancias, se realiza con el fin de generar una responsabilidad individual sobre la gestión económica de los entonces clubes e intentar evitar un nuevo plan de saneamiento como el de 1992 que supuso 26.000 millones de pesetas al estado para sanear el déficit generado por el entonces fútbol profesional.

CARACTERÍSTICAS DEL DEPORTE PROFESIONAL

Uno de los planteamientos iniciales es hacer referencia a la profesionalización de este sector, pero no como algo meramente económico sino como la capacidad que ha tenido para organizarse, para desarrollar estrategias de promoción, desarrollo, estabilidad...etc aplicando políticas de marketing, comercialización y organización que incluso otros sectores tradicionalmente productivos no han conseguido desarrollar.

Podríamos hablar de un entramado de carácter comercial, profesional y laboral que definen el deporte profesional.

La demanda de este tipo de espectáculos, y el seguimiento por un sector importantísimos de la población, determinan que en torno a esta circunstancia se empiecen a movilizar una serie de agentes de carácter económico que aprovechan el motor y la tracción del deporte como vehículo promocional de imagen y de marca.

La existencia de agentes económicos y por tanto intereses de todo tipo y no sólo de resultados deportivos, determinan una exigencia y una búsqueda de los mejores profesionales en todos los ámbitos.

En función del tipo de deporte y por tanto en función de la capacidad de movilización de masas y en consecuencia, tanto en función de la capacidad de generar un espectáculo posibilitará la captación de recursos que determinará la capacidad del nivel de profesionalización del deporte.

A esta línea se ha unido la creación de las ligas profesionales, lo que refuerza la profesionalización de un deporte basado en estructuras autónomas, independientes y con capacidad de generación de recursos de manera globalizada y bajo la idea de potenciación de la imagen de marca de ese deporte en cuestión.

En términos generales, el deporte profesional no sigue ningún patrón diferente al de cualquier negocio-empresa. (producto-demanda-recursos, medios-reinversión y mejora continuada) ciclo positivo.

La espiral negativa de algunos deportes se produce en el momento que el ciclo es (producto-no demanda-escasez de recursos- imposibilidad de mejora).

Por lo tanto el modelo del deporte profesional se basa en los siguientes aspectos:

- Demanda de espectadores (masa de población)
- Espectáculo (vistosidad, alternancia, fuerza, colorido, incertidumbre, emoción... etc).
- Continuidad (generar hábitos de consumo).
- Capacidad para sostener soportes de imagen y marca (publicidad).
- Producto atractivo.
- Repercusión pública (mass media).
- Identificación de la población.

De ahí que modalidades deportivas como natación, gimnasia... etc que por la falta de continuidad, soportes publicitarios, espectacularidad o dificultades para entender la normativa propia del deporte encuentren grandes dificultades para ser deporte profesional.

Del mismo modo deportes que en otros países son profesionales en el nuestro no en función de la demanda de la población y sus hábitos e historia.

Hay otros que tienen pocos espectadores en directo pero una amplia masa de seguidores por el volumen de practicantes y en función del sector de población que lo demanda puede generar un tipo de recursos distinto a otros o cuando menos en porcentaje diferente (golf, tenis, ciclismo...etc) bien sea por su seguimiento televisivo, por la captación de patrocinios directos, por la población consumidora como practicante y que consumen productos relacionados con este deporte.

A su vez este tipo de empresa tiene una serie de problemáticas que en otros sectores empresariales no existen como son:

- Continuidad (pérdida de categoría y por consiguiente pérdida de recursos y de demanda). Dificultad de negociación a medio-largo plazo.
- No sirve hacer bien las cosas, hay que ser el mejor.
- Incidencias económicas no sujetas a gestión empresarial. Resultado deportivo sujeto a variables externas (suerte, lesiones,...etc).

- Adulteración de ligas por captación de recursos externos a la gestión de la S.A.D. (Barcelona, Real Madrid en Baloncesto) o por aportaciones sobredimensionadas. Patrocinios no ajustados a compensación de imagen sino a otras variables)
- Captación de recursos en base a decisiones políticas no aceptadas en otros lugares.
- Intervención de la administración sobre aspectos fundamentales organizativos. (Cupo de extranjeros en la competición...etc o en la utilización de estos deportistas, que siendo pagados por las S.A.D., participan en competiciones de representación nacional).

Ante esta coyuntura nos enfrentamos a un panorama que desde mi punto de vista pasa por:

- Capacidad de adaptación continua del espectáculo. (Imágenes, reglas, soportes...)
- Adaptación de las estructuras de gestión como cualquier otra empresa productiva consiguiendo los recursos materiales y fundamentalmente humanos para poder desarrollarlos. (Empresas que dispongan de departamentos productivos y de control y mejora de la gestión y del producto- marketing, comunicación, actividades, infraestructuras, deportivo, comercial.. etc).
- Dar al patrocinador lo que demanda. Adaptado a nuevas exigencias.
- Potenciar la imagen de marca. Presencia continua en los medios
- Ser conscientes de que existen competidores que no son otros que el sector del ocio (cines, teatros, otros espectáculos..etc) y que al final la población destinará un tiempo y un dinero para su ocio debiendo elegir cuál es su alternativa y por lo tanto es importante:
 - o Ser asequible.
 - o Ser familiar.
 - o Ser fácil y próximo (compra cómoda-teléfono, internet,.etc.)
 - o Ser continuo. (Hábito).
 - o Adaptable a variables personales.
 - o Ser innovador.
 - o Ser cómodo.

- Determinación de la importancia del conocimiento del cliente para poder adaptar nuestro producto a sus necesidades. (El marketing real es poder satisfacer las necesidades de mi cliente).
- Fidelizar a los clientes intentando ampliar la cota de mercado. Para ello se establecen estrategias como puede ser:
 - o Fundaciones. No sólo son para devolver a la sociedad lo que proporciona, sino una forma de implicar y de vivir experiencias agradables gracias a esta entidad y a ser posible a todos los tipos de población y edades que consiga una identificación de la población con las acciones del club y se convierta en algo más que una empresa de espectáculo deportivo.
 - o Estableciendo estrategias lógicas. No grandes variaciones en el trato y acciones.
 - o Desarrollando programas de conocimiento de mi cliente que me permita una interlocución más personalizada.
- Generar recursos no supeditados a la dinámica deportiva que permita su subsistencia ante malos resultados deportivos. (Una buena gestión deportiva y una mala empresarial puede determinar a medio largo plazo la desaparición ante malos resultados, pero una buena gestión empresarial puede responder mejor ante malos resultados).

Para ello se potencia la generación de activos que sean productivos que garanticen la consolidación económica.

- Diversificación del ingreso que permita ante la pérdida de algún soporte económico la garantía de permanencia.

Las diferencias entre una gestión deportiva no profesionalizada y una gestión de una S.A.D desde mi punto de vista son:

- Objetivos del producto (espectáculo frente a deporte para todos).
- Criterios de rentabilidad (económico-deportivo sobre balanza de rentabilidades).
- Clientes (público potencial sobre toda la población).
- Visión, misión y objetivos generales de las entidades.
- Herramientas, equipamientos.
- Ámbito de actuación (supra local sobre local).

Pero también es cierto que después de estos dos años de experiencia quisiera trasladar una serie de diferencias, a priori no tan evidentes y que me gustaría exponer:

La necesidad de la captación de ingresos:

Una de las bases de diferenciación fundamental, desde mi punto de vista se encuentra situado en la percepción de la organización sobre la competencia.

Así como en las S.A.D. la competencia la encuentra inicialmente con los mismos clubes con los que participa en la competición, la gran diferencia con otros sectores es que no vale con hacer bien las cosas, hay que ser el mejor.

Pero a su vez esa necesidad de ser el mejor determina la exigencia de captar el mayor número posible de recursos para "garantizar" este resultado, encontrándose en dos nuevos campos de competencia que son el patrocinio y a nivel del consumo de espectáculo individual con la competencia con el resto de la oferta del sector del ocio.

En la gestión privada, la totalidad del gasto está basada en la capacidad de generar ingresos, y en la medida que seamos capaces de aumentar el ingreso nos permitirá mejorar el producto que nos podrá dar pie a aumentar nuestras expectativas de resultado y a consolidar unos clientes

Esta diferenciación, provoca una serie de adaptaciones y de prioridades en la empresa que mediatizan toda su organización, situando a la rentabilidad económica como premisa básica para intentar alcanzar a través de ella la rentabilidad deportiva.

La adaptación y planificación de las diferentes variables

En la gestión privada, sobre todo en una S.A.D, hace que además de los objetivos generales y estratégicos, se realice una programación general de acciones, pero es el día a día y la realidad y demanda de cada momento quienes marcan las pautas de actuación.

Esto exige un trabajo de planificación con suficientes variables que permita una rápida adaptación a posibles situaciones.

Hay que tener en cuenta que ganar un partido, o no, significa en unos play off jugar un tercer, cuarto o quinto partido y hay que vender 9.000 entradas en dos días así como todo tipo de productos complementarios como soportes publicitarios....etc.

Lo mismo hay que decir si el calendario de competición determina un cambio de día de juego a causa de programación televisiva, o el que la venta de un partido esté saliendo mal y haya que realizar estrategias de venta masiva... etc.

A fin de cuentas una mayor necesidad de adaptación para optimizar los recursos existentes, dado que lo no ingresado se considera lucro cesante.

Las estrategias de consolidación a medio y largo plazo.

Las S.A.D., son conscientes de la necesidad no sólo de fidelizar al cliente sino además de generar estrategias de afinidad con la entidad que determine una implicación de la población con los objetivos de ésta.

Esta situación le dará mayor receptividad ante cualquier acción de carácter comercial (empresas, instituciones...etc) pero además desde las propias familias, además de las estrategias propias del club, facilitarán la incorporación de nuevos clientes a nuestro espectáculo (niños, jóvenes...)

Para ello la mayoría de las S.A.D están desarrollando diferentes herramientas como son

- Fundaciones.
- Club de seguidores.
- Club de empresas.
- Fiesta de patrocinadores.
- Club infantil (carné dirigido a niños entre seis y 10 años).
- Revista infantil y joven adulto mensual.
- Página Web informativa y participativa.
- Programas propios de televisión y radio.
- Acciones no sólo vinculadas a la actividad principal (P.I.N., conciertos, fiestas, colaboraciones con entidades sociales...etc)

La importancia del marketing.

Marketing es una palabra muy utilizada, pero que desde la administración pública se utiliza fundamentalmente con el concepto de hacer atractivo el producto, de vender correctamente la imagen institucional, de hacer unos diseños bonitos, presentaciones correctas, campañas de imagen de las diferentes actividades.

Sin embargo en las empresas privadas el marketing se utiliza como una herramienta básica para vender más y mejor. No es suficiente con hacer atractivo un

producto, lo importante es adaptar el producto a las necesidades de mi cliente. En la medida que sepa satisfacer las necesidades de mi cliente no sólo le venderé hoy a mi cliente, también le venderé mañana.

De hecho, podríamos utilizar la definición de Phil Kotler sobre marketing, y que dice: "Es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacciones para otros en beneficio de ellas mismas". (Kotler 1999)

En la misma línea lo podríamos definir como cuantificación y calificación de unas necesidades de mercado, con el objetivo de satisfacerlas mediante la oferta de productos o servicios adecuados, a cambio de los cuales se obtendrá una determinada tasa de rentabilidad.

Para ello debemos conocer a nuestros clientes, debemos identificarlos, debemos saber **qué necesitan** y por lo tanto qué demandan, debemos conocer su nivel de satisfacción con el servicio actual, debemos estructurar una serie de recursos que nos permitan trabajar con los datos de uso, tendencias, horarios, frecuencias, sectores, procedencia... etc.

Sólo desde el conocimiento del cliente podremos ofrecer servicios adaptados a sus necesidades.

Para ello se desarrollan una serie de acciones pensando en el cliente como son:

- Calidad de atención (call centre, contac center)
- Facilidad de venta (internet, teléfono, personal sin colas...etc)
- Productos adaptado a sus problemas (días, horas...)
- Precio que sea percibido como adecuado.
- Espectáculo que guste a todos (entretenimiento, música, efectos, sorpresa...).
- Una reclamación no es un problema, es una oportunidad.

A modo de ejemplo y siempre de manera genérica, se podría hablar de que se siguen las siguientes líneas de actuación:

- Segmentación de las posibilidades del producto:
 - o Antes de (entradas, abonos, paquetes, publicidad de todo tipo –estática, puntual, entradas, ad time, spid time, concursos–, camisetas, paquetes mixtos- entradas publicidad, entradas-merchan, derechos televisivos...)

- o En o durante (entradas, bares, merchan, ventas de impulso, apuestas, presentaciones empresas, relaciones comerciales... etc)
- o Después de (imágenes, vídeos, revistas, material gráfico, web, firmas autógrafos, derechos imagen jugadores, fiestas hijos empresarios, desarrollo de nuevos negocios sobre la base de prescriptor para clientes, club joven... etc.
- Segmentar la clientela potencial para cruzar con ellos las alternativas de producto
- Desarrollar un plan de comunicación y comercialización de los productos.
- Establecer un plan de implicación con la población (club infantil, actividades Fundación – escuelas, campus, parques de Navidad, deporte en la calle... etc
- Sobre todas las bases de datos trabajar con un C.R.M para segmentar y definir tipología de clientes.
- Trabajo del departamento de marketing para generar nuevos productos (paquetes fin de semana, paquetes Euroliga, paquetes semana, paquetes merchan entradas, paquetes actividad entradas, paquetes restauración entradas, programa compra entradas abonados... etc)
- Establecer los planes de captación de nuevos clientes (actividades y espectáculo)
- Establecer un buen plan de fidelización basado en:
 - o Datos estadísticos de asistencia.
 - o Permanencia media.
 - o Información sobre bajas.
 - o Rutas de estancia – qué hace, con cuánto tiempo medio de antelación, consumo medio, nivel de satisfacción, nivel de empatía con el personal
 - o Rutas de comunicación y feed back.
 - o Tipologías de cliente.
 - o Predominancia zonal –de qué zonas de la ciudad– distritos postales.
 - o Qué espera en función del tipo de personas (mujer, hombre, niño, joven adulto...)

- o Asignación de personas responsables de clientes (compradores de entradas y empresas con tareas y responsabilidad claramente definidas)
- o Medios de comunicación clara fácil – contac center, 902..., web
- o Premios a su implicación – permanencia, asistencia o participación – club de empresas, visas con premios en función de resultados...
- o Hacer planes personalizados.
- o Centralizar toda la información

Lo que está claro es que ya no sirve lo de “café para todos”.

Otra de las cuestiones que más llama la atención es la importancia que se le da al marketing y la comunicación a diferencia de otros sectores.

El departamento de marketing y comercial suelen estar vinculado directamente a la dirección general.

Una de las exigencias de la A.C.B. para entrar como nuevo club en esta competición es la de acreditar una estructura mínima que además de gerencia y departamento administrativo tenga un departamento de marketing otro comercial y otro de comunicación.

Por ello entiendo que lo importante es reorientar la empresa para orientarla hacia una gestión basada en el cliente.

Hay ocasiones en las que creamos infraestructuras, ofertas y normas en las que es el cliente el que se debe adaptar a todo ello.

La importancia del departamento comercial

Ya anteriormente se ha hablado de la necesidad de generar recursos y de la importancia de incrementarlos continuamente y por ello, y a diferencia con las empresas de gestión deportiva pública cuentan con un departamento comercial específico y que suponen un peso específico en cualquier organización privada. Está claro que cada vez es más importante optimizar los recursos que se disponen y que hay que ir a buscar al cliente y no sólo esperar a que nos llamen.

A su vez el continuo contacto con clientes, tanto consumidores finales como empresas, hace que sea un elemento valiosísimo para trasladar la opinión de éstos sobre nuestra organización y nuestros productos y que nos debe permitir mejorar nuestro producto continuamente.

Relacionado con el modelo americano, cada vez más se tiende a utilizar el espectáculo deportivo como soporte comercial de las empresas con el fin de utilizarlas

para relaciones con los clientes internos y externos. Es habitual encontrar en los recintos deportivos áreas de empresa, no solo con los ya conocidos palcos privados, sino como sectores generales de grada destinados a las empresas y que cada vez es más amplia.

El precio

El precio a aplicar en las S.A.D tiene el valor de un ingreso más que debe tener un condicionante más basado en el valor que el cliente perciba y esté dispuesto a pagar, así como el precio de la competencia (cines, teatro, deporte...etc,) en general el del sector del ocio y espectáculo.

Cada vez este aspecto va perdiendo fuerza sobre el presupuesto general del deporte profesional donde ya raramente supera el 20% del presupuesto total, e incluso en algunos deportes no existe este concepto (ciclismo, traineras... etc).

Los costes

Una de las particularidades de las S.A.D. que representan una gran dificultad es su distribución de costes donde en la gran mayoría de ellas el coste de personal supera el 80 o 90% del presupuesto total.

Esto determina que su costes fijos son muy importantes y los variables prácticamente insignificantes.

Ante la tesitura de una reducción de ingresos, la capacidad de adaptación de la empresa es nula en cuanto al la adaptación del gasto, y le obliga por lo tanto a generar nuevos recursos para la compensación o apalancar ingresos previstos de ejercicios sucesivos, limitando su capacidad de gasto posterior.

Esto da lugar en la mayoría de las ocasiones al "crash managemant".

En un sector además tan voluble, donde la suerte, las lesiones...etc determinan un resultado o una clasificación podríamos decir que las sitúa en un sector productivo de alto riesgo.

El patrocinio

El patrocinio consiste en asociar una marca a un evento o entidad deportiva que lo prestigia.

Las obligaciones del patrocinador se reducen básicamente a la aportación económica en dinero y/o especie.

La obligación del patrocinado es la de colaborar en la difusión de las prestaciones del patrocinador a cambio de lo cual recibe una compensación económica y/o en especie.

Bien es cierto que se da una tendencia, cada vez mayor a que el patrocinador en función de la envergadura del patrocinio, solicite tener capacidad de incidencia en las estructuras de gestión del club o entidad patrocinada.

En la empresa privada no sólo se generan productos específicos para ellos, sino que se adaptan a las necesidades de la empresa, se les presenta correctamente, se firma un protocolo de compromisos, se informa puntualmente al cliente de la evolución y resultados de la actividad, se le da documentación escrita y gráfica que pueda ser presentada a un consejo de administración, se mantienen permanentes contactos a través del departamento comercial... etc, en resumen es más importante que la empresa al final de la actividad esté plenamente convencida de que ha adquirido un buen producto y que ha realizado un buen acuerdo que conseguir un cliente nuevo.

Al igual que en toda la exposición anterior, la metodología de actuación actual dirigida al patrocinio está centrada en el consumidor.

Según Lesa Ukman en su libro "Medición y gestión del rendimiento del patrocinio" hace las siguientes afirmaciones: "Las asociaciones efectivas se construyen sobre la base de las necesidades e intereses de los consumidores en vez de la necesidad del patrocinador de llegar a ellos.

Las empresas que se basan solamente en investigaciones demográficas para seleccionar el proyecto de patrocinio ignoran el objetivo fundamental de patrocinio: convertir a los consumidores en comunidades, convertir el conocimiento de una marca en amor a la marca y convertir una marca en una marca buscada." (Lisa Ukman, año 2002, pag 7)

Para aprovechar estos conceptos, los patrocinadores deben tener una comprensión profunda de las pasiones, actitudes e intereses de los clientes.

También es cierto que el mundo del patrocinio sufrió un retroceso por el miedo a la "tasa de desembarco" que suponía al dejar de patrocinar mayores perjuicios de imagen a la empresa que la que había conseguido a lo largo de los años de patrocinio.

De ahí nuevas fórmulas de patrocinio surgieron en el deporte profesional donde la imagen de patrocinio a una entidad no supusiera el rechazo de otras ciudades por identificación, así como la minimización de la tasa de desembarco en función del tratamiento de los directivos al patrocinador.

El deporte profesional lo ha entendido y cada vez la relación y las formas de patrocinio entre el deporte profesional y las empresas cambia hacia otras fórmulas

que no sean sólo la publicidad o potenciación de la marca a través de distintos soportes como ad time, spid time, luminosos, marcador, prendas...

Desarrollo de estrategias comunes que ayuden a las organizaciones a fortalecerse

En las entidades deportivas se trabaja para potenciar el producto juntos y establecer estrategias comunes que fortalezcan la marca y generen recursos, a pesar de ser a la vez competencia, pero hay claridad al entender que a pesar de ser competencia no existirían si no existen los demás. No hay posibilidad de monopolio. (A.C.B., Euroleague).

A modo de ejemplo también sobre las nuevas tendencias del marketing y comunicación plasmamos un esquema de las líneas de actuación básicas del Departamento de marketing desarrollado por Xavier Ardebol- director de marketing A.C.B. para la temporada 03-04:

- **Objetivos**
 - o Optimizar las actuales fuentes de ingresos
 - o Mejorar el producto.
 - o Conseguir mayor difusión
 - o Potenciar el marketing de clubes.
 - o Conocer a nuestro público interesado y conseguir negocio a través de él.
- **Planes de acción:**
 - o Programa de patrocinio- mejorar los activos del patrocinio (jugadores, marca, soportes, sectores, retransmisiones, medios y público.
 - o Nuevos recursos-nuevos negocios.
 - o Promociones desarrollar imagen de marca con patrocinadores importantes.
 - o A.C.B. com
- **Plan de servicio de marketing a clubes:**
 - o Proyecto siempre lleno.
 - o Patrocinadores. Indicadores de audiencia, índices de recuerdo y notoriedad.
 - o Cuantificación y visualización de la presencia televisiva.

- o Valoración en base a criterios de marketing.
- o Manual de marketing – vender patrocinios, valorar los acuerdos, estrategias on line, rentabilizar los acuerdos con los medios, estrategias para socializar el club, cómo crear marca Branding y extensión, cómo implicar a los aficionados en la animación...(Ardebol 2003)

La necesidad de estabilizar los ingresos

En la misma línea que anteriormente en la que se hacía referencia a la importancia de la generación de ingresos en la iniciativa privada, también y sobre todo en las S.A.D. la necesidad de estabilizar los ingresos, para estabilizar la organización, independientemente de los resultados deportivos.

Para ello nuestra entidad está realizando las siguientes acciones:

- Seguros de cambio, permanencia. Primas resultados.
- Trasformar el ingreso variable en ingreso fijo a través de distintos soportes.
- Ciudades deportivas.
- Ciudad de ocio.
- Compra de derechos.

La variabilidad de los activos de las S.A.D.

Así como en los demás sectores productivos sus activos se centran en sus terrenos y propiedades, maquinaria, productos, materia prima, siendo totalmente tangible y aunque variable, sin grandes modificaciones en su valor y en el tiempo.

Sin embargo en las S.A.D. sus activos principales son los derechos de los jugadores, lo que determina una gran variabilidad donde un valor altísimo en un momento determinado puede pasar a 0 al día siguiente en virtud de una lesión.

Pero también es cierto que un activo proveniente de la cantera en virtud de una actuación o actuaciones continuadas concretas multiplican su valor.

Los derechos de imagen.

Otro de los elementos diferenciadores y específicos de este sector.

Tal como hace referencia Carolina Pina, la explotación de los elementos que simbolizan su imagen (jugadores, logos, nombres, escudos...etc) han sustituido en importancia a la venta de entradas como fuente de ingresos. (Pina 2001)

En la actualidad, el contrato de patrocinio y la explotación de los derechos de imagen se constituyen como las principales fuentes de ingresos de las entidades deportivas.

La utilización de los contratos de cesión de los derechos de imagen se realiza con un claro fin: disminuir la presión fiscal.

Podríamos definir el derecho de imagen, como la facultad que concede el ordenamiento jurídico a las personas a decidir cuándo, quién y de qué forma pueden ser captados, reproducidos o publicados sus rasgos fisonómicos.

La firma de un contrato de cesión de los derechos de imagen se trata de una autorización, normalmente a cambio de una contraprestación económica, para la utilización con fines comerciales o publicitarios de la imagen de la persona.

FUTURO. TENDENCIA

Desde mi punto de vista, el panorama del deporte profesional, sin ser crítico no considero que goce de buena salud a no ser que cambie su línea de actuación.

Si bien es cierto que sigue gozando de un alto seguimiento de masas y existe una alta captación de recursos a través de patrocinios, ventas de imagen, entradas...etc, no hay un verdadero compromiso de adaptación gasto-ingreso.

La carrera por ser el mejor determina el endeudamiento cada vez mayor apalancando ingresos de derechos de varios años para conseguir el objetivo un año determinado.

La ley que reguló las S.A.D y que pretendía que el endeudamiento de los clubes se frenara a través de la responsabilidad patrimonial de sus accionistas no ha conseguido su objetivo.

Hoy por hoy y fundamentalmente en el fútbol, su balance económico general determinaría una quiebra técnica del sector.

La solución que se está empleando por S.A.D. y clubes de fútbol se encuentran en sanear su situación a base de operaciones inmobiliarias de venta de patrimonio y recalificaciones que están suponiendo en casos como el Real Madrid ingresos de 480 millones de euros, o los previstos por el Barcelona, Valencia, Español, Zaragoza, Atlético de Madrid... etc.

A pesar de ello la gran mayoría mantienen deudas que superan el importe de su presupuesto anual.

Sin embargo su capacidad de movilización de masas, el apoyo de los medios de comunicación que son conscientes de que un importantísimo nivel de ventas está

supeditado al consumidor de noticias deportivas- de hecho el periódico de mayor tirada nacional es deportivo- siguen sosteniendo un esquema no viable a medio plazo.

Otro de los problemas que se perciben es la limitación que deportes profesionales de facto, no de primer nivel tiene para el mantenimiento de sus estructuras.

Así como el fútbol, el automovilismo, el golf, el tenis, mantiene buenos ratios de captación económica y de patrocinio otros deportes alcanzan con dificultad los mínimos para su subsistencia.

En un informe reciente de mercado realizado sobre el deporte tradicionalmente situado en segundo lugar de consumo que es el baloncesto, y encargado por la propia ACB, en alguno de sus puntos débiles alerta sobre un posible declive.

El informe viene a decir que el actual modelo del baloncesto sufre un retroceso generalizado fuera de las canchas que le ha llevado a perder la batalla televisiva frente a otras modalidades deportivas.

Un deporte confirmado como el segundo deporte de masas en otro informe de 1997, casi una década después señala que el baloncesto no es capaz de generar espectáculo para un consumidor de espectáculo deportivo no experto.

Así mismo indica como mientras el fútbol, la fórmula uno, el motociclismo y la NBA han sabido dar el salto al espectáculo deportivo, no así la A.C.B.

Como puntos débiles señalados marca el vacío emocional que genera entre seguidores la falta de competitividad del campeonato, la falta de novedad y la falta de notoriedad. (Salvetti Y Llompart 2005)

Como se puede ver, identifica una serie de criterios que marca las condiciones del éxito:

- Emoción y seguimiento de masas.
- Competitividad.
- Novedad.
- Notoriedad (medios de comunicación, retransmisiones, presencia...).
- Identificación.

Otro de los planteamientos que es necesario revisar es la imparable escalada presupuestaria de las S.A.D. en busca de los mejores profesionales.

Hay que establecer unos pactos entre los miembros del sector para establecer unos topes salariales que permitan frenar esta escalada, marcándose unos sueldos

normales, así como la determinación del establecimiento de unos topes por traspaso o fichajes a modo de ejemplo de la N.B.A..

Unido a este panorama nos encontramos con un cierto debilitamiento de la captación de ingresos donde las plataformas televisivas empiezan a reducir sus ofertas por no resultarles rentables y a modo de ejemplo en la que la misma A.C.B. ha reducido sus ingresos por este concepto en el último año más de un 400%.

La gran diferenciación existente entre algunas modalidades del deporte español con presupuestos que quintuplican el de otros de la misma categoría determina por una parte la pérdida de competitividad y por otra que estos clubes pequeños se conviertan en clubes vendedores los que les genera un círculo vicioso dominante, basado en ingresos bajos, sueldos bajos, compensación baja, salida fácil para los jugadores y continuamente revertiendo en ingresos bajos y platillas con grandes diferencias a los clubes tradicionalmente compradores y con alta capacidad de generación de ingresos.

Otro de los problemas del sector profesional en el país es el solapamiento de las ligas, lo que determina que la modalidad predominante eclipse en todos los aspectos a los demás (patrocinios, medios de comunicación, aficionados...etc) La salvedad son las modalidades deportivas no regladas bajo el formato tradicional de liga como el ciclismo, tenis, golf...etc.

En EEUU está claro que son conscientes de ello y evitan solapar ligas de los deportes profesionales más importantes como son el fútbol americano, el béisbol y el basket, donde además de evitar coincidir en el tiempo, aprovechan en numerosas ocasiones la misma infraestructura.

Por último, desde mi punto de vista, entiendo que debe existir una definición y claridad de ideas a la hora de regular el deporte profesional.

Las estructuras profesionales, es decir, aquéllas que se caracterizan por el rigor en la gestión y la responsabilidad de sus gestores, no son fáciles de encontrar en el deporte profesional.

Se tiende a mover una actividad económica con criterios de gestión poco económicos.

Combinar la exigencia del aficionado-consumidor, con la obtención de beneficios es un equilibrio que pocos han conseguido.

A diferencia del modelo deportivo profesional americano, el europeo se encuentra ante una actividad tremendamente reglamentada para el empresario y donde decisiones empresariales no están en sus manos.

Como indica Jordi Bertomeu en su artículo se podrían citar:

- La contratación de jugadores, que es el elemento principal del juego, no es libre, sino sujeta a reglamentaciones en función de su nacionalidad y dista mucho de ser homogénea, ni en un país ni en el conjunto de la comunidad europea.
- La inversión económica realizada por un jugador puede perderse por decisiones no tomadas por el club- empresa (lesión de un jugador jugando con su selección nacional...).
- El mérito deportivo como única vía para acceder a la competición obviando otras como proyecto deportivo, el entorno económico-social..etc.
- La incapacidad de decidir el calendario de juego. (Bertomeu 2002)

Es aquí donde encontramos la gran diferencia entre el modelo europeo y el americano en el cual, este último, son estructuras pensadas en términos de obtención de beneficios, y tanto el proceso de toma de decisiones como el marco legal se explican en función de dicho objetivo.

No comparto la idea de que se pretenda a través de las S.A.D. trasladar la responsabilidad económica a los directivos y accionistas, pero a su vez interviniendo desde el estado en la regulación de la composición de las plantillas.

Este intervencionismo va en contra en ocasiones con la regulación ordinaria en materia de contratación laboral, donde se utiliza a las propias S.A.D para generar recursos para el estado a través de las quinielas con una pequeña repercusión para éste y a la vez utilizando a estos profesionales para las representaciones de carácter nacional con claro riesgo para estas empresas ante posibles lesiones...etc.

Creo que hay que caminar hacia la liberalización del deporte profesional, donde se mantenga la total responsabilidad patrimonial de sus accionistas y consejo de administración, pero dándole los medios para explotar el producto y alcanzar su máxima rentabilidad como la tiene cualquier otro sector productivo.

No hay duda de que la cultura deportiva europea no ha permitido un libre desarrollo de la actividad profesional.

Las estructuras federativas tienen un papel fundamental. Es decir un marco jurídico reglamentista y ajeno a los interesados, en el que la lógica empresarial no tiene lugar.

La conclusión es que el marco es insuficiente para las organizaciones profesionales.

En estas condiciones el deporte profesional encara unos años complejos para su supervivencia.

El marco económico deprimido, es especialmente preocupante en la medida que afecta a pilares fundamentales del deporte profesional: los medios audiovisuales y la publicidad.

La nueva ley debe tender hacia una nueva fórmula de las S.A.D. hacia S.A. y por lo tanto con la posibilidad de repartir dividendos, cotizar en bolsa y no estar mediatizado por el intervencionismo del estado porque en numerosas ocasiones lo que se consigue es que el espectáculo sea menor, los costes de las plantillas sean más altos y donde la igualdad competitiva, a nivel europeo, se pierda dado que hay países que ya han determinado la liberalización de la contratación.

Ahora bien, una vez dado este paso, debe quedar claro que en ningún tipo de circunstancia la administración debe asumir ningún tipo de responsabilidad por la gestión económica del sector tratando a éste como a cualquier otro dado que no deja de ser en estos momentos un sector encuadrado en el ámbito económico.

En el caso de utilización de equipamientos públicos, desde mi punto de vista, habría que llegar a un acuerdo económico entre el propietario y el explotador dado que no es más que la utilización de un bien público para la obtención de un beneficio económico.

Habría que establecer un canon por dicha utilización que compense la inversión realizada y repercuta en la población de manera justa y equilibrada.

También se ha hablado mucho sobre la incidencia que el deporte profesional debe tener en la promoción deportiva y en la formación de talentos.

En este sentido es evidente que los primeros interesados en que surjan grandes deportistas y una gran competencia entre ellos son los clubes profesionales, pero no se debe cargar esta responsabilidad en exclusiva en estos últimos.

Hay que tener en cuenta que el objetivo de las S.A.D. es la rentabilidad económica y por lo tanto puede resultarles más rentable utilizar el esfuerzo de formación de otros clubes, federaciones o países que generar su propia estructura de formación.

Normalmente se implican en esta labor por una cuestión de implicación con la población de influencia, por generación de hábitos de consumo, por conseguir espectadores potenciales, pero son conscientes de la dificultad de formación y el gran coste que supone una estructura amplia formativa.

Este hecho, los clubes o S.A.D. que desarrollan un amplia labor formativa, en ocasiones a su vez generan desde mi punto de vista una realidad para nada formativa dado que este objetivo de captación de talentos puede provocar una selección y especialización temprana, con un alto componente de estrés y exigencia competitiva desde muy temprana edad, lo que a todas luces es contraproducente para la educación de la persona y fundamentalmente para aquél que no alcanza la meta profesional.

Por ello creo que la labor formativa, educativa debe residir en las instituciones y federaciones dejando esta labor de captación a las empresas profesionales cuando su nivel de madurez física e intelectual sea suficiente y adecuada, pero no antes.

Para finalizar, indicar la tendencia de la globalización también en el deporte en el que a corto plazo nos encontraremos con ligas europeas para conseguir agrupar a clubes de semejante potencial económico y de estructura para a su vez generar más espectacularidad, competitividad y por ende recursos económicos.

El grupo de los g-14, la euroleague en basket...etc no es más que el principio de los nos avecina o los propios ranking europeos en modalidades sin ligas sino a través de torneos como el golf o tenis.

En resumen, considero importante el desarrollo del deporte profesional, pero donde deben cambiar aspectos como el marco jurídico, el de responsabilidad el de contratación...etc. Pero a su vez entender que el espectáculo deportivo es algo demandado por la población, que es un motor económico y de promoción de la localidad aunque no por ello deba soportar unas condiciones abusivas para la institución o los recursos públicos.

Entiendo que lo mejor que puede hacer una administración o institución por el deporte profesional no es realizar planes de saneamiento, subvenciones o recalificaciones, sino dar las herramientas y medios para su propio desarrollo. Dar una caña y no peces todos los años.

Encontrar el justo equilibrio entre una actividad económica y el desarrollo del deporte profesional y la colaboración de éste con el desarrollo deportivo general es el reto para los próximos años.

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- * ARDEBOL, Xabi. (2003). Plan de marketing 2003. Nuevos retos. A.C.B. Barcelona.
- * BERTOMEU, Jordi. (2002). Artículo, conferencia "El deporte profesional ". 19 de septiembre de 2002. Euroleague.
- * GARRIDO, Jordi. (2000). Dominar el marketing Fundamentos operativos del marketing y el management. Barcelona. Ediciones Apóstrofe S.L.
- * MAGRETTA, Joan. (2001). Qué es la gestión. Cómo funciona y por qué nos concierne a todos.
- * PALOMAR OLMEDA, Alberto. (2003) Algunas reflexiones intemporales sobre el modelo de organización del deporte profesional. Revista jurídica del deporte. Navarra. Aranzadi.
- * PINA, Carolina (2001). Novedades para la gestión de entidades deportivas. La importancia del contrato de patrocinio de entidades deportivas y la explotación de los derechos de imagen. Madrid. Instituto de Empresa. Colegio de dirección.