



**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA  
COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**CREACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS**



Presentado por Rubén Merino Herrero

Tutelado por Enrique Gómez González

Segovia, 2 de Julio de 2018





# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN:

I. Justificación y presentación.....	1
II. Contenido y estructura.....	2
III. Motivación personal.....	2

## CAPITULO 1

### Definición, características y tipología de los eventos deportivos

1.1 Definición de Evento y de Evento Deportivo.....	4
1.2 Características.....	6
1.3 Tipología y clasificación.....	7

## CAPÍTULO 2

### Estructura y planificación

2.1 Factores.....	14
2.2 Fases.....	16

## CAPÍTULO 3

### Área económico-financiera y jurídico-legal

3.1 La financiación de eventos.....	22
3.2 Los presupuestos y sus formas de ejecución y control.....	26
3.3 Área jurídico-legal.....	27

## CAPÍTULO 4

### Área de marketing y comunicación

4.1 Plan de marketing.....	31
4.2 Simbología.....	32
4.3 Fijación de precios.....	33
4.4 Distribución y comunicación.....	35
4.4.1 Plan de comunicación y difusión.....	35
4.4.2 Relaciones públicas y medios de comunicación.....	36
4.4.3 Concepto audiovisual y estética de los eventos deportivos.....	38
4.5 El protocolo.....	38
4.6 Captación de patrocinios y colaboradores.....	40
4.6.1 Conceptos y definiciones.....	41
4.6.2 Objetivos del patrocinio deportivo.....	42
4.6.3 Captación de patrocinios y colaboradores.....	42
4.6.4 Activación del patrocinio.....	44
4.6.5 Ley de Mecenazgo.....	45

## **CAPITULO 5**

### **Desarrollo del evento: Fase Operativa**

5.1 Recursos humanos.....	48
5.1.1 Voluntarios.....	48
5.1.2 Personal Contratado.....	50
5.2 Logística.....	50
5.3 Seguridad y control.....	52
5.4 Desarrollo de la prueba.....	54

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
--------------------------	-----------

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
--	-----------

#### **ANEXO I**

Subvenciones del CSD a las Federaciones deportivas en 2016.....	60
---	----

#### **ANEXO II**

Vías de financiación a Federaciones según presupuesto 2016.....	61
---	----

#### **ANEXO III**

Evolución de los Ingresos por Publicidad y Patrocinio en las Federaciones Deportivas Españolas (excepto la RFEF).....	62
--	----

#### **ANEXO IV**

Deducciones fiscales por mecenazgo y patrocinio deportivo.....	63
--	----

# INTRODUCCIÓN

## I. Justificación y presentación

En la actualidad el deporte vive un gran auge y es considerado como una de las principales actividades lúdicas y recreativas de la sociedad. Cada vez son más las personas que ocupan su tiempo de ocio en actividades deportivas; ya sea practicándolas, como espectador o como parte de la organización. El deporte se puede analizar desde diferentes perspectivas y para este trabajo estudiaremos el enfoque de la organización que hay detrás de todos los eventos deportivos que se realizan hoy en día.

Puesto que el interés económico, social, y mediático del deporte está a la orden del día, son abundantes los acontecimientos deportivos, de mayor o menor envergadura, que se celebran todas las semanas en cualquier lugar del mundo. Nos encontramos con una gran diversidad de competiciones deportivas, tantas como deportes existen hoy en día. Independientemente del alcance y complejidad de los mismos, organizarlas va a exigir capacidad de gestión y rigor en su puesta en práctica, así como conocer bien el deporte protagonista del evento, de ello dependerá más que probablemente el éxito de éste.

Los eventos deportivos, además de que permiten incentivar y fomentar el deporte, representan un entretenimiento saludable y adicionalmente pueden generar beneficios económicos a sus organizadores. El deporte es una vía interesante para empresas que se dedican a organizar eventos, ya sea ofreciendo el servicio a ayuntamientos, a federaciones o a empresas privadas. En España, el empleo en el sector deportivo ha crecido entorno al 5% anual desde 2015, y en 2017 ocupaba a 203.300 personas<sup>1</sup>.

Ocupan un lugar especial en la sociedad y en algunas ocasiones pueblos, ciudades o países se paralizan durante la celebración de un derbi, la Copa del Mundo de Rugby o unos JJOO por ejemplo. La notoriedad y resonancia, la fuerza simbólica del deporte y los sentimientos que producen los acontecimientos deportivos pueden superar con creces a la energía que tendría que liberar una empresa para alcanzar esa repercusión.

Los eventos deportivos son por lo tanto una parte creciente de los eventos de empresa. Desde deportes individuales a los colectivos, las empresas los utilizan para fortalecer y mantener la imagen de marca en sus clientes actuales y lograr establecer nuevas relaciones con potenciales consumidores. Estos eventos deportivos tienen la habilidad de atraer participantes, generar cobertura mediática y crear ganancias.

Proyectar y celebrar estos eventos precisa de cantidades considerables de recursos humanos, materiales y económicos que hay que gestionar y coordinar. Con el presente trabajo tratamos de describir el funcionamiento de un evento deportivo de principio a fin, plasmar el proceso de creación, la estructura y la organización que requiere su desarrollo a cualquier nivel. Pretendemos detallar todas las necesidades que comprende el llevar a cabo cualquier evento deportivo, incluyendo los aspectos más habituales y comunes que intervienen en este proceso para cualquiera que sea el evento en cuestión.

---

<sup>1</sup> 203.300 personas ocupadas en 2017; 194.000 en 2016 y 184.600 en 2015. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte

## **II. Contenido y estructura**

En este trabajo reunimos todas las cuestiones que giran en torno al funcionamiento de un evento deportivo, lo haremos desde el punto de vista de la gestión y dirección; para ello acudiremos a áreas como la planificación, el marketing y la comunicación, los Recursos Humanos, presupuestos y logística, entre otras. También plantearémos y estudiaremos una serie de eventos reales que abarcan desde el ámbito local al internacional, para finalmente emplear todos los conocimientos recogidos en el trabajo en la creación de una hipotética competición deportiva.

El trabajo se estructura en dos partes:

- Una primera parte de PRE-EVENTO en la podemos ver en el primer capítulo cómo se define de forma pormenorizada qué son los eventos y más concretamente un evento deportivo, distinguiendo a su vez las diferentes clases que hay y que podemos catalogar según una serie de criterios. Un segundo capítulo donde abordaremos la planificación de cualquier acontecimiento deportivo, presentando los factores que se deben tener en cuenta, exponiendo las distintas fases que requiere la celebración de un evento, así como las áreas de actuación que manejaremos. En el tercer y cuarto capítulos encontraremos en primer término la financiación del evento, que englobará medios de financiación, los presupuestos, ingresos y gastos; y por otra parte analizaremos las posibilidades que ofrece la publicidad a los eventos deportivos y como sacar rentabilidad de ella a través de un plan de marketing.
- Una segunda parte con el EVENTO propiamente dicho en el quinto capítulo donde se presentan las áreas y elementos fundamentales para el correcto desarrollo del evento durante su fase operativa como son la seguridad, los RRHH y la logística.

## **III. Motivaciones personales**

Personalmente como amante y practicante del deporte, así como estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresas, busqué un tema que aunara ambas facetas y que me permitiera aprender todos los aspectos relacionados con esta difícil pero enriquecedora tarea que es organizar un evento deportivo. Conocer sus entresijos e incógnitas pues la mayoría de veces sólo vemos lo que nos enseñan los medios de comunicación.

Me gustaría dedicar mi vida profesional a algo que tenga vinculación con el ámbito del deporte y pienso que un proyecto como este me aportará conocimientos muy útiles y provechosos; al fin y al cabo uno de los objetivos de los TFG es proporcionarnos competencias y contribuir a nuestro desarrollo como futuros profesionales.



# CAPÍTULO 1

## Definición, características y tipología de los Eventos Deportivos

---



## 1.1 DEFINICIÓN DE EVENTO Y DE EVENTO DEPORTIVO

Según el diccionario de la RAE, la definición del término “*evento*” tiene varias acepciones:

1. *m. Acaecimiento.*

2. *m. Eventualidad, hecho imprevisto, o que puede acaecer.*

3. *m. Suceso importante y programado, de índole social, académica, artística o deportiva.*

Estos usos del concepto en cierta manera se contradicen, pues una eventualidad es algo que acontece sin que se lo espere y que escapa de lo planificado; y sin embargo en la tercera acepción un evento como los mencionados debe ser planeado con antelación. No obstante el primer uso del término engloba ambos significados ya que un evento es un acaecimiento, una cosa que sucede. Desde esta última perspectiva, el evento puede ser planificado o aparecer de manera imprevista aunque no exista seguridad al respecto.

Para este trabajo nos atenderemos a la tercera acepción, puesto que un evento deportivo debe ser planificado y organizado con antelación y no puede ser un hecho imprevisto.

Por otro lado podemos definir el evento como “*acontecimientos que surgen de ocasiones no rutinarias y que tienen objetivos de diversión, culturales, personales u organizativos establecidos de forma separada a la actividad normal diaria, cuya finalidad es ilustrar, celebrar, entretener o retar la experiencia de un grupo de personas*” (Shone, 2001, p 4). Son espacios en los cuales se congregan las personas con motivo de una celebración colectiva, donde se favorecen los intercambios, la convivencia, las relaciones y que permite salir de la rutina. Por ello podemos decir a su vez que los eventos están dotados de cierto valor simbólico pues crean un cierto grado de afectividad personal o social.

De acuerdo a esto, y desde un punto de vista empresarial o corporativo, la organización de eventos (de cualquier índole y naturaleza) puede ser una herramienta de comunicación, capaz de conmover, impresionar, o de transmitir un mensaje y resultan una buena oportunidad para crear una imagen favorable hacia la propia empresa organizadora y hacia a sus productos. A diferencia de otras herramientas de comunicación y marketing, un evento nos permite contactar en tiempo real con clientes potenciales.

Podemos encontrarnos con diferentes CLASES DE EVENTOS:

- Eventos Empresariales: ferias, congresos, convenciones, exposiciones, lanzamientos de productos, talleres, salones de exposiciones.
- Eventos Escolares-Académicos: fiestas escolares, fiesta de Graduación, seminarios, simposios, charlas, torneos y encuentros escolares, festivales, certámenes científicos, foros, fiestas para recaudar fondos para viaje fin de curso.

## DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS

- Eventos Culturales: festivales, exposiciones, actos culturales, espectáculos artísticos y callejeros, muestras de arte, entregas de premios y diplomas. eventos benéficos.
- Eventos Religiosos: bodas, bautismos, confirmaciones, Cuaresma, Pascua,...
- Eventos Políticos: campañas políticas, debates, congresos, inauguraciones, recepciones diplomáticas, distinciones, mítines políticos, conferencias de prensa.
- Eventos Deportivos: campeonatos, torneos, ligas, trofeos y copas, carreras y maratones, juegos multideportivos, JJOO.

Para Desbordes, Michel y Falgoux, Julien (2006) existe una conexión real entre el deporte y la fiesta; ambos están íntimamente ligados. Para ellos la fiesta se define como “*celebraciones organizadas por una asociación o particular*” poseyendo una doble función de divertimento y de alegría colectiva; del mismo modo, el deporte significa compañerismo, compartir buen humor, hermandad y juego. Es por esto que puede considerarse el espectáculo deportivo como una fiesta en la que dar rienda suelta a las emociones colectivas.

Será en esta última modalidad de eventos en las que vamos a centrar la atención para nuestro trabajo.

**EVENTO DEPORTIVO**: Una vez hemos visto lo que es un evento y sus diferentes tipos, ahora podemos definir los Eventos Deportivos como actividades programadas y organizadas, determinadas en un lugar, espacio y tiempo concretos, en las cuales se realizan actividades físicas y deportivas, sin importar si se realizan con ánimo de lucro o no. En ellos se van a congregar tanto los deportistas o practicantes, como los espectadores o el público asistente, contando con la presencia a su vez del personal técnico y los organizadores.

Los eventos deportivos son, ante todo, acontecimientos sociales particulares que se distinguen por haber sido planeados y promocionados con la idea de atraer la atención de diferentes grupos sociales hacia la práctica o la observación de una actividad física organizada. Se realizan de manera esporádica y por lo general tienen unas repercusiones positivas en el lugar donde se celebran: turística, de infraestructuras, económicas, sociales, deportivas y políticas.

**Evento Deportivo VS Deporte**: Si bien semánticamente estén vinculados, los eventos deportivos no se deben confundir con lo que se conoce sencillamente como deporte. El deporte es un concepto que alude centralmente al universo de los ejercicios y técnicas físicas corporales organizadas o no que legalmente no son propiedad de nadie (puesto que puede desarrollarse al margen de todo contexto institucional); mientras que los eventos deportivos, como manifestación palpable del deporte como fenómeno social, si son propiedad de alguien (tienen un dueño concreto) y para realizarse requieren de un marco legal e institucional.

Es por ello que los eventos deportivos suponen necesariamente procesos de protección jurídica y derechos de propiedad que las prácticas deportivas por sí mismas no admiten, puesto que hoy por hoy se utilizan como un producto y conllevan la puesta en marcha de un conjunto de estrategias de marketing y de comunicación.

Es decir, el deporte por ser históricamente el resultado de una creación colectiva y por ser algo que se practica sin necesidad alguna de ordenación, no tiene propietario ni está protegido jurídicamente, a diferencia de los eventos deportivos que por ser productos singulares y únicos (concebidos y promovidos intencionalmente) sí tienen uno o varios patrones. “*El deporte es el sustrato, la materia prima, y el evento es el producto o servicio ofrecido*” (Ferrand et al, 2007, p. 144)

Desde una perspectiva legislativa son tres los elementos clave que ayudan a entender lo que hoy se conoce como evento deportivo: nos referimos a su identificación, su diferenciación y su organización:

La **identificación** es un componente imprescindible en todo evento deportivo, está formado por el conjunto de elementos exclusivos aglutinados bajo el concepto de “marca” (como la denominación, logotipo, color identificativo, eslogan, etcétera), a partir de los cuales los consumidores reconocen de inmediato un evento deportivo específico y garantizan no confundirlo con otros acontecimientos. Es algo que se procura dejar siempre claro y que los organizadores o dueños de los eventos se centran en proteger.

La **diferenciación** (muy relacionada con la identificación) se refiere básicamente al conjunto de elementos y recursos que caracterizan y hacen singular (en mayor o menor medida) a un evento deportivo determinado. Elementos tales como la modalidad deportiva, el tipo y naturaleza de la actividad, la repercusión, el lugar de la celebración del evento, las fechas, horarios y tiempos de duración; y el tipo de ente que está a cargo del mismo (si es público, privado asociativo, privado no lucrativo o privado lucrativo).

El último elemento clave que nos ayuda a entender lo que son estos hechos sociales particulares, debido a que los eventos deportivos son planificados, es justamente la **organización** que los crea, diseña, estructura y promueve. Son las responsables de identificar y diferenciar a los eventos pues son las que los soportan en términos de propiedad o titularidad, son las encargadas de llevarlos a cabo, de supervisarlos y de explotarlos comercial y políticamente.

Hablamos de organizaciones específicas que pueden estar constituidas por una persona física (o un grupo de ellas) o una persona jurídica (o un conjunto de ellas); organizaciones que pueden ser entidades de naturaleza pública (como un estado nacional o un gobierno local), de naturaleza no lucrativa (como una Asociación o una Federación) o incluso de naturaleza lucrativa (como una Sociedad Mercantil).

### 1.2 CARACTERÍSTICAS

Como hemos expresado anteriormente los acontecimientos deportivos reúnen una serie de peculiaridades que les hacen distinguirse de otro tipo de eventos:

- Su dramaticidad y desenlace incierto: poseen cierto suspense e incertidumbre hacia el posible resultado, cargados de tensión dramática y a veces azar generando emociones tanto a espectadores como a deportistas.

- Son un espacio-tiempo legítimo para el descontrol controlado de los ciudadanos. En otras palabras, los eventos deportivos (junto con los conciertos) son de los pocos fenómenos a través de los cuales los consumidores pueden vivir experiencias extáticas de júbilo colectivo.
- La participación conjunta de actores internos (deportistas, entidades deportivas, entrenadores, jueces y árbitros) y actores externos (sponsors, medios, periodistas, autoridades y consumidores-espectadores).
- Su singularidad y unicidad: siempre son distintos e irrepetibles.
- Su intangibilidad: pues ofertan experiencias que suscitan emociones.
- Su escala de espacio y tiempo limitada: tienen una fecha de inicio y final fija.

### 1.3 TIPOLOGÍA Y CLASIFICACIÓN

Los acontecimientos deportivos son muy diversos y heterogéneos. Para completar el concepto que estamos analizando y atendiendo a las características anteriormente enumeradas, vamos a observar las diferentes tipologías de eventos deportivos en base a las clasificaciones realizadas por distintos autores.

De acuerdo a Añó V. (2003) debido a que existen multitud de deportes y así mismo dentro de los mismos puede haber más modalidades, la tarea de clasificar acontecimientos o eventos deportivos es compleja. Lo primero que propone es tratar de concretar tipos de espectáculos que existen en el mundo del deporte y posteriormente reunirlos en grupos más amplios. De ese modo y tras analizar los diferentes deportes determina 14 tipos de espectáculos distintos que podemos ver en la Tabla 1.

Esta clasificación sigue un criterio según el nivel de complejidad en cuanto a organización (va de lo sencillo a lo complicado) y, en cierto modo, también en los niveles de audiencia y repercusión de un evento, así como en los costes o ingresos que genera. Sin embargo, hay bastantes excepciones, por ejemplo el nivel de complejidad organizativa de un partido de liga cualquiera puede ser menor que el de una carrera popular en muchas ocasiones. Lo que ocurre es que el nivel de audiencia y asistencia en directo permite clasificarlos en un segundo grupo más complejo.

De acuerdo con esta clasificación las carreras populares y las maratones serían los eventos más fáciles de organizar que nos podemos encontrar en el mundo del deporte, sin embargo algunas carreras reúnen importantes masas de participantes, lo que implica un elevado coste económico en su organización y cuentan con una buena presencia en los medios de comunicación. Por otra parte, organizar un campeonato de España de bastantes deportes (atletismo, natación, gimnasia,...) resulta más complicado que los partidos de liga, algunos tienen un alcance puntual superior, pero en general generan menos recursos y menor audiencia, que los deportes más mediáticos.

1. Carreras Populares
2. Maratones
3. Exhibiciones/Competiciones amistosas
4. Partidos de Liga
5. Partidos de Copa
6. Campeonatos Nacionales individuales
7. Finales de Copa/ play off
8. Finales y salidas de etapas ciclistas
9. Fase de clasificación campeonatos de Europa/Mundo
10. Torneos o grandes premios
11. Torneos Preolímpicos
12. Juegos regionales (Mediterráneos, Iberoamericanos,...)
13. Campeonatos de Europa/Mundo
14. JJOO.

**Tabla 1.1 Los Tipos de Eventos Deportivos. Fuente: Año, Vicente (2003) Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos.**

Esta clasificación sigue un criterio según el nivel de complejidad en cuanto a organización (va de lo sencillo a lo complicado) y, en cierto modo, también en los niveles de audiencia y repercusión de un evento, así como en los costes o ingresos que genera. Sin embargo, hay bastantes excepciones, por ejemplo el nivel de complejidad organizativa de un partido de liga cualquiera puede ser menor que el de una carrera popular en muchas ocasiones. Lo que ocurre es que el nivel de audiencia y asistencia en directo permite clasificarlos en un segundo grupo más complejo.

De acuerdo con esta clasificación las carreras populares y las maratones serían los eventos más fáciles de organizar que nos podemos encontrar en el mundo del deporte, sin embargo algunas carreras reúnen importantes masas de participantes, lo que implica un elevado coste económico en su organización y cuentan con una buena presencia en los medios de comunicación. Por otra parte, organizar un campeonato de España de bastantes deportes (atletismo, natación, gimnasia,...) resulta más complicado que los partidos de liga, algunos tienen un alcance puntual superior, pero en general generan menos recursos y menor audiencia, que los deportes más mediáticos.

La diferenciación de los acontecimientos deportivos de los apartados del 6 al 10 es difícil de realizar porque son competiciones muy diferentes entre sí, pero se puede realizar en base a su nivel de importancia deportiva. Los primeros son de tipo nacional (6 y 7) y los segundos (8, 9 y 10) son de carácter internacional.

## DEFINICIÓN, CARACTERÍSTICAS Y TIPOLOGÍA DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS

De este modo todos estos tipos de acontecimientos nos permiten agruparlos en 4 grupos de espectáculos:

**a) Puntuales:** espectáculos de un nivel de complejidad bajo o menor, tales como carreras populares, maratones, mítines de atletismo y algún que otro gran gremio ciclista, es decir los grupos 1, 2, 8 y 10

**b) Habituales:** partidos periódicos de las ligas de deportes colectivos, principalmente, y otros de características similares que hemos encuadrado en los tipos de espectáculos 3, 4, 5, 6 y 7. Su nivel de complejidad es menor o medio, en función del partido concreto de que se trate que llevará muchos o pocos espectadores al campo, se televisará o no, produciendo una gran diferencia dentro del mismo grupo entre unas u otras actividades

**c) Puntuales extraordinarios:** las fases clasificatorias de campeonatos de Europa o del Mundo, con Torneos Preolímpicos y algunos campeonatos del mundo y su nivel de complejidad puede medio o máximo.

**d) Puntuales de gran impacto:** máxima nivel de complejidad o nivel 3, se encuadran los Juegos Olímpicos o los Campeonatos del Mundo de Fútbol, casi exclusivamente.

Otra perspectiva para clasificar los eventos deportivos la encontramos con Monroy A. y Rodríguez B. (2013); para ellos existen multitud de factores que influyen a la hora de que existan muchos eventos deportivos de corte diferente, debido a esto los van a catalogar según diversos criterios:

CRITERIO	CATEGORIAS	EJEMPLOS
Según su FORMATO	Ligas	ASOBAL, NFL, Campeonato Mundial de F1
	Copas	Copa del Rey, Master 1000 Madrid
	Eventos únicos	Maratón de Londres, Ironman Hawái
Según su FRECUENCIA	Puntuales	Mundial de Natación
	Habituales	Liga de Fútbol
Según sus INSTALACIONES	Con Cubierta/ No	Fútbol sala/ fútbol playa
	Soporte Físico: acuáticas, terrestres, de hielo, de aire	Natación sincronizada/ golf/ patinaje/ salto base
	Tamaño: espacios grandes y pequeños	Campeonato de vela/ esgrima
Según su TIPO	Naturaleza: oficiales/No Profesionales/No	Carrera Triatlón/ Cto. Petanca Cto. Fútbol/ Cto. Tiro con arco
	Ámbito: internacional, estatal, regional.	JJOO/ Cto. España Atletismo/ Liga provincial baloncesto
Según su OBJETIVO	Sociales	Partido contra la pobreza
	Políticos	
	Económicos	Vuelta Ciclista España
	Deportivos	Mítin de atletismo
Según su FINANCIACIÓN	Financiación Interna	
	Financiación Externa	

Tabla 1.2. Tipos de eventos deportivos. Fuente: Monroy A. (2013) Manual de organización de actividades y eventos deportivos

### 1. Por el formato:

El sistema de competición en cada evento deportivo influye a la hora de organizarlo. De este modo nos encontramos entre las más conocidas: Liga, Copa y enfrentamientos o eventos únicos:

- a) Ligas: habituales en deportes de equipo, suelen extenderse durante varios meses del año. Suponen una serie de enfrentamientos entre clubes, resultando campeón el que más puntos consiga al finalizar la competición. Esta forma de competición implica mayor recaudación en cuanto a taquilla, publicidad, venta de merchandising, etc. pero conlleva también unos gastos mucho mayores en desplazamientos, remuneración a deportistas, entre otros muchos.  
\* En motociclismo y automovilismo el funcionamiento de la competición, en esencia, es el mismo pues todos los participantes se enfrentan entre sí, obteniendo una serie de puntos en cada jornada.
- b) Copas: también frecuentes en deportes de equipo, así como en deportes como el tenis. Consisten en eliminatorias con enfrentamientos directos entre dos rivales, pasando el vencedor a la siguiente ronda, hasta alcanzar la final a la que llegaran solo dos equipos que se disputaran el título.  
\* Como novedad, en algunos deportes (fútbol sala, baloncesto) se ha establecido un sistema de competición mixto entre el de Liga y el de Copa, en el que tras una fase regular donde todos los equipos se enfrentan entre sí, se disputan los denominados play-off con eliminatorias entre dos clubes hasta llegar a una final.
- c) Eventos únicos: es el sistema elegido en los casos en que la actividad no se puede desarrollar más que de forma puntual cada cierto periodo de tiempo debido a la complejidad de su organización o por necesidad de descanso de los deportistas o por su condición de celebraciones anuales, bienales o cuatrienales (Maratones, Ironmans, Mundiales, JJOO.)

### 2. Por la frecuencia:

- a) Puntuales: son los citados en el apartado anterior, se celebran de forma anual, bienal o cuatrienal debido a su complejidad organizativa y que su duración puede estar entre 1 día de competición como un Maratón o pueden prolongarse durante un mes como unos JJOO.
- b) Habituales: que se disputan cada pocos días, como en el caso de las ligas de deportes colectivos y similares.

### 3. Por las instalaciones:

- a) Existencia de cubierta o no: eventos al Aire Libre (Esquí, Cross, tiro al plato, hockey hierba) o en Pista Cubierta (esgrima, hockey sobre hielo).
- b) Soporte físico: eventos en instalaciones acuáticas (natación, waterpolo, vela, piragüismo); terrestres (gimnasia, golf, baloncesto, bádminton); sobre nieve o hielo (esquí, bobsleigh, patinaje, snowboard) y aéreas (parapente, aerodelismo, ala delta).
- c) Tamaño del espacio: eventos en grandes espacios (estadios de fútbol, maratones, competiciones de vela); en pequeños espacios (fútbol sala, tenis de mesa, taekwondo).

#### 4. Por el tipo de competición:

- a) Por su naturaleza: si son competiciones oficiales o no oficiales y de carácter profesional o no profesional.  
Serán oficiales aquellas regladas por la correspondiente Federación deportiva, salvo las de carácter profesional, cuya regulación recaerá en el CSD. Los criterios para la designación de las competiciones oficiales serán establecidos en las disposiciones de desarrollo de la Ley del Deporte o en los Estatutos federativos correspondientes.  
Por otro lado los criterios para la calificación de competiciones de carácter profesional serán, entre otros, la existencia de vínculos laborales entre clubes y deportistas, así como la importancia y dimensión económica de la competición.
- b) Por su ámbito: competiciones internacionales, nacionales, regionales y de ámbitos territoriales inferiores.

#### 5. Por sus objetivos:

Los acontecimientos deportivos también pueden clasificarse por los motivos que han provocado la decisión de organizarlos:

- a) Sociales: encontramos eventos creados para impulsar el desarrollo del deporte en la ciudad organizadora; integrar a colectivos desfavorecidos a través del deporte; fomentar la igualdad de género o transmitir los valores del deporte en la sociedad.
- b) Políticos: eventos creados para proyectar y difundir el nombre de la sede a nivel nacional o internacional, o eventos para demostrar el poder de organización de esa ciudad o país.
- c) Económicos: si bien el beneficio económico no es siempre el objetivo más buscado, sí que es cierto que su análisis es prioritario, pues de la captación de beneficios dependerá la capacidad de organizar eventos nuevos en el futuro. Algunos de estos objetivos para un evento pueden ser conseguir promocionar el turismo de una ciudad o región; o generar empleo y mejorar las infraestructuras de la zona.
- d) Deportivos: eventos para apoyar al deporte de alto nivel, para promocionar la práctica de un deporte concreto entre la población o eventos que intenten la consecución de nuevos records.

#### 6. Por las fuentes de financiación:

Las fuentes de financiación de cada evento pueden ser tan diversas que se hace difícil hacer una clasificación pormenorizada de todos ellos, lo más indicado por tanto es presentar una clasificación desde dos orígenes:

- a) Financiación interna: denominada también autofinanciación, son competiciones que pueden financiarse acudiendo exclusivamente a los recursos generados por la propia entidad organizadora.
- b) Financiación externa: competiciones que consiguen recursos del exterior a través de préstamos o créditos.

## CAPÍTULO I

Por otra parte los acontecimientos deportivos también pueden dividirse **según el tipo de entidad o entidades propietarias**. Bajo este criterio básicamente hay tres tipos diferentes de eventos deportivos:

- Los eventos que están en manos de **organizaciones privadas con fines de lucro** (como los eventos organizados por la compañía Red Bull).
- Los eventos deportivos propiedad de **organismos privados pero sin fines de lucro** (como los Juegos Olímpicos en manos del COI o el Mundial de Fútbol en poder de la FIFA).
- Eventos deportivos que están en manos de **entidades públicas o gubernamentales** (como los Campeonatos Universitarios o de Deporte en Edad Escolar por el CSD).

## CAPITULO 2

# Estructura y planificación

---



## CAPÍTULO 2 ESTRUCTURA Y PLANIFICACIÓN

Una vez analizadas las características que reúnen los eventos deportivos así como su tipología, entramos en el apartado de la creación propiamente dicha de un evento deportivo, desde la idea o esbozo original hasta su ejecución final. Este proceso abarca desde la creación de una estructura organizativa y el establecimiento de sus funciones, hasta la elaboración de un organigrama de trabajo y unas áreas funcionales. La estructura y planificación del evento debe estar acorde con la tipología y objetivos del mismo.

La complejidad de organizar un evento deportivo viene dada por la diversidad de factores que pueden afectar a lo largo del proceso, por lo tanto será fundamental una adecuada planificación que reduzca al máximo la improvisación.

### 2.1 FACTORES Y REQUISITOS ORGANIZATIVOS

A la hora de arrancar con la proyección de un evento deportivo hay que tener en consideración y resolver multitud de aspectos desde un primer momento, ya que de ello dependerá el éxito de dicho acontecimiento:

- **Experiencia organizativa:** es un factor clave pues si se carece de esa experiencia o conocimientos previos en la organización de este tipo de eventos será necesario rodearse de un equipo de trabajo profesional, con capacidad y conocimientos del deporte y su funcionamiento en cuestión.
- **Magnitud del evento:** evaluar la dimensión y repercusión que conlleva dicho evento, la complejidad organizativa no puede ser la misma al programar un campeonato provincial de frontenis que la preparación de un Europeo de Natación.
- **Destinatarios:** se debe concretar a quiénes va dirigida la actividad, pues la organización variará si se orienta a un colectivo popular/amateur o profesional/federado; o a un público infantil/juvenil, a adultos o a la tercera edad.
- **Objetivos:** Antes de poner en marcha un evento, debemos tener claro cuáles son los motivos que nos mueven a organizarlo y qué fines perseguimos con él. Como hemos visto en el *Capítulo 1* estos objetivos pueden ser sociales, políticos, económicos o deportivos.
- **Apoyos:** antes de emprender con la organización de un proyecto deportivo debemos examinar si contamos con el suficiente respaldo de diferentes sectores. Apoyo social (entusiasmo de los ciudadanos, colaboración de los medios de comunicación), por otro lado con apoyo político (del partido en el gobierno o ningún inconveniente de la oposición), apoyo deportivo (colaboración y asistencia técnica de federaciones correspondientes o entidades deportivas) y apoyo organizativo (apoyo de empresas colaboradoras y de profesionales especializados en diferentes áreas).
- **Medios y financiación:** contar con unos presupuestos y saber si se dispone de los recursos económicos necesarios (propios y ajenos) para llevar a cabo el evento, así como tener en cuenta si se poseen los medios técnicos, logísticos y de capital humano suficientes para seguir adelante con el proyecto.

- **Instalaciones:** el recinto o lugar donde se vaya a celebrar el evento es un factor importante a tener en cuenta, debe reunir las condiciones legales y funcionales para albergar la actividad, así como contar con la capacidad suficiente de aforo y espacio para los posibles espectadores y medios de comunicación que se reúnan en torno al acto.
  - **Infraestructuras:** como el alojamiento o los transportes y comunicaciones son un factor fundamental que se debe tener en cuenta al planificar el evento. Se debe tener la capacidad hotelera suficiente si es un evento masivo y de varios días, del mismo modo que tiene que estar bien comunicado para facilitar el acceso a los participantes.
  - **Fecha y horario:** el espacio de tiempo del que se dispone para preparar la competición. Así como observar la oferta de actividades culturales y deportivas en la zona, para elegir una fecha y un horario en que no haya otros eventos y que facilite a los deportistas y espectadores el poder asistir.
  - **Duración:** es un tema sustancial en cuanto a la planificación y la logística, pues no es lo mismo un evento que dura unas horas a otro que dura días o semanas. La complejidad, medios materiales y financieros, RRHH, así como otros muchos elementos dependerán de cuanto se prolongue la competición.
- 

Si acudimos a la literatura especializada, para Monroy A. y Rodríguez B. (2003) estos factores tan heterogéneos pueden agruparse en dos grandes bloques:

- **Factores Directos:** los relacionados de forma directa con el desarrollo de la actividad como pueden ser:
  - Características de las entidades organizadoras: capacidad y trayectoria organizativa, estructura interna, medios humanos y materiales, forma jurídica,...
  - Instalaciones: dimensiones, localización, mantenimiento, posibilidades de ampliación o transformación.
  - Tipo de gestión: según se trate de un modelo de gestión directa, por medio de empresas adjudicatarias, a través de clubes o federaciones, incluso gestión mixta.
  - Periodicidad: influirá si son eventos puntuales o habituales en el tiempo.
  - Reglamentos concretos de la actividad: habrá que atender tanto a lo estipulado en la legislación estatal o regional, como a lo recogido en las normas y reglamentos federativos concretos del deporte en cuestión.
- **Factores Indirectos:** aquellos incontrollables y externos a la actividad y que pueden afectarla de forma impredecible:
  - Geográficos: el emplazamiento de las instalaciones será un factor importante.
  - Demográficos: las características y distribución de la población de la zona (edad, sexo,...) pueden influir en el rumbo de la planificación.
  - Socio-económicos: nivel de renta y porcentaje de ocupación laboral de la población, incluso los sectores económicos son cuestiones relevantes.
  - Culturales: como el nivel educativo en la zona o la existencia de asociaciones.
  - Políticos: la existencia de un partido dominante a nivel estatal, como local.
  - Medioambiental: normas medioambientales o fenómenos meteorológicos.

## 2.2 FASES

Una vez tenemos decidido embarcarnos en la creación de un evento deportivo y ya vistos los factores y requisitos que se deben tener en cuenta, se hace necesario explicar las etapas que se suceden en la organización de cualquier acontecimiento deportivo. La división en fases consiste en distribuir las operaciones y el tiempo en diferentes bloques de trabajo para completar el proyecto. La eficacia de la organización de un evento deportivo radica en programar de forma exhaustiva estas diferentes fases de las que se compone, y tener muy claro la importancia de cada una de ellas.

En la literatura especializada en el tema, los autores no se ponen de acuerdo y establecen fases distintas, esa división depende del nivel de importancia que cada autor otorga a las actuaciones que se llevan a cabo. Para este trabajo hemos tratado de unir las de la siguiente manera:

### 2.2.1 ETAPA PRE-EVENTO

#### Fase Preliminar

Para la realización de un evento deportivo no vale solamente con tener una idea y las intenciones, también es indispensable contar con apoyos externos: poder político, medios de comunicación, instituciones públicas y privadas, patrocinadores, recursos materiales y humanos,... Es por esto que se debe realizar una presentación a los sectores involucrados; se elabora un informe y se prepara la campaña para conseguir el respaldo de la propuesta. En este sentido algunas de las tareas de esta apartado son:

- Búsqueda, recogida y análisis de información.
- Conversaciones y reuniones con los diferentes implicados.
- Preparación de un dossier del proyecto con la información.
- Elaboración memoria inicial del evento: primer diseño del evento.

La responsabilidad de esta fase recae en el Comité Organizador fundado al efecto por el promotor o promotores. Los promotores pueden ser o no del Comité Organizador, o sólo ser promotores privados e institucionales que tengan interés de que se organice el evento y una vez concedido pasar a ser integrantes del Comité Ejecutivo. Es posible que no se pase más allá de esta fase. Llegado el caso, habría que o bien desechar la idea para otro momento mejor o bien recopilar más información y contactos con el fin de realizar un nuevo diseño que poder presentar nuevamente.

#### Fase de Definición y Diseño

Se trata de concebir el **plan estratégico** del evento. Se definen y concretan las variables principales del evento que hemos visto en el apartado de los factores: tipología, duración, infraestructura, medios materiales y humanos,... Aprovechando el análisis de información interna y externa recogida en el dossier de la fase preliminar y que se detallada en el primer diseño del evento, se han de realizar un DAFO, un estudio de sostenibilidad del evento y otro de los condicionantes técnicos y financieros. El primer diseño realizado en la fase preliminar se adaptará hasta que adquiera la configuración que se ajusta al plan estratégico del evento.

Todas las actuaciones de las fases Preliminar y de Definición y diseño deben estar autofinanciadas con recursos propios, ya que todavía no se habrá conseguido financiación externa (subvenciones, patrocinios o ingresos por derechos de explotación).

### Fase de Estructuración y Programación

Es la fase más importante, de ella depende que llegue a buen puerto el evento. En ella se resuelven cuestiones tales como: qué hacer, quién, cómo, cuándo y dónde. Corresponde con las funciones del plan estructural y plan operativo del evento. Se diseña la estructura del evento y se programa el proyecto. Encontramos esenciales en esta fase varios elementos y tareas simultáneas que pasamos a explicar a continuación:

#### *EL ORGANIGRAMA*

Una vez tengamos plan estratégico, es imprescindible crear un organigrama que recoja la estructura organizativa y el equipo humano de trabajo. Entenderemos el organigrama como “*el esquema organizativo que refleja la estructura jerárquica y funcional de una empresa, un proyecto o una actividad concreta*”. Será la primera herramienta con la que conseguiremos estructurar la organización, definir áreas de actuación y de trabajo, así como establecer categorías jerárquicas. De este modo se conforma el equipo de trabajo que será responsable del evento, repartiendo funciones y competencias en el proceso de desarrollo.

Sirve para controlar acciones y facilitar la fluidez en las operaciones. Consta de diferentes cuadros de responsabilidades interconectados mediante líneas que representen la relación entre ellos, entre las tareas asignadas a cada uno, los canales de autoridad y de dependencia, así como las vías de comunicación. Cada evento puede tener diferente estructura organizacional y se ordenará a partir de las necesidades concretas del acontecimiento: fases, tareas, funciones. Es fundamental que dicho esquema garantice la buena comunicación y difusión de la información entre las diferentes piezas y permita que cada persona pueda desarrollar su trabajo eficazmente.

Después de establecer y definir la estructura humana es conveniente revisar los integrantes y las funciones de los Comités del evento: El Comité Ejecutivo es el encargado de supervisar y controlar el buen funcionamiento en los aspectos globales de la actividad, pero no desarrolla. El que se encarga de desarrollar el proyecto hasta el final es el Comité Organizador; entre sus misiones están la elaboración del plan director, la elaboración del organigrama, el presupuesto y la programación del evento entre otras muchas. Por otro lado el Comité de Honor estará compuesto por personas invitadas, personalidades públicas, autoridades políticas, promotores y principales patrocinadores, siguiendo una relación protocolaria; su función es puramente representativa y de prestigio.

## *LAS ÁREAS DE TRABAJO*

Uno de los primeros pasos a realizar junto con la creación del organigrama es la división, reparto y estructuración de las diferentes secciones del evento en áreas o departamentos. En las áreas se recogen todas las funciones en la ejecución del proyecto. Al frente de todas ellas hay un responsable y detrás de éste, personal con otras tantas tareas. Por tanto, se hace necesario disponer de un organigrama, una estructura organizativa dentro de cada área, un presupuesto para cada una y un plan de coordinación con todas las demás áreas.

Es preciso potenciar y dotar a cada área de medios humanos y materiales, procurando su interrelación y coordinación pero estimulando su autonomía. Se debe buscar un equilibrio en la designación de las áreas, su estructuración interna y en la composición de sus miembros. Ante todo hay que buscar operatividad en las actuaciones de cada una de las áreas y entre ellas. En la actualidad gracias a las herramientas informáticas disponibles esta tarea es más sencilla pudiendo interconectar fácilmente unas áreas con otras y determinar qué se debe hacer en todo momento en cada una de ellas.

Algunos factores a tener presentes al crear las áreas pueden ser (Ayora, Daniel et al. (2004)):

- No diversificar demasiado los temas de las áreas.
- No agrupar dentro de la misma área materias dispares entre sí.
- No dotar a dos áreas de las mismas o similares competencias.
- No saturar unas áreas en detrimento de otras.
- No dar a un área más protagonismo que a otras.

La creación de estas áreas dependerá de la dimensión del evento, de las necesidades del mismo, de las características técnicas y de la capacidad organizativa. Cada una debe contar con un cronograma de actuaciones detallado y que no deje nada al azar. Si el evento es de gran envergadura, es conveniente contar con unas pocas macro-áreas que nos permitan un mejor control y sobre todo coordinar a un grupo más reducido de máximos responsables y que a su vez estos transmitan en cadena los trabajos a realizar a través de sus propios departamentos.

Acudiendo a la literatura especializada, al igual que sucede con el tratamiento de las fases, cada autor habla de diferente número de áreas de trabajo dependiendo de la importancia que le otorguen a unas actividades o a otras, pero en esencia son las que aquí se enumeran:

- Área económico-financiera
- Área de publicidad y marketing
- Área técnica o de competición
- Área de infraestructuras
- Área logística y de instalaciones

Estas áreas intervienen en la organización de cualquier evento y dependiendo de las dimensiones del acto, algunas pueden llegar a estar fusionadas o que aparezcan otras como división de las aquí recogidas. En los posteriores capítulos profundizaremos en las funciones de estas áreas de trabajo explicando sus cometidos y actuaciones.

*PROGRAMACIÓN DEL EVENTO*

Llegamos a la tarea encargada del plan del evento, el “Plan de Acción” propiamente dicho. Es la operación más importante ya que se establece lo que hay que ir haciendo en cada momento para que el evento salga bien. Este debe ser sensato, claro, conciso, así como útil, flexible y realista; a su vez tiene que ser abierto e ir readaptándose a medida que se van cumpliendo las etapas y plazos. En este Plan de Acción se desarrollan el bloque de tareas y su implementación y ejecución. Es primordial la perfecta distribución y coordinación de las tareas entre áreas, puesto que cada una de las divisiones de trabajo debe conocer lo que hacen las demás, sin perder el sentido global de la organización.

Para esta labor vamos a rescatar del olvido las técnicas de programación de proyectos que aprendimos en la asignatura de Dirección de Operaciones en 3º de carrera, herramientas muy útiles que nos van a ayudar en la ordenación del evento:

**Diagramas de GANTT:**

Son un método habitual para la programación de proyectos que resumen de forma visual la situación actual del proyecto. Es un sistema de disposición temporal de las tareas previstas en la consecución del proyecto. Muestra el tiempo en el eje de abscisas y las actividades y tareas en el eje de

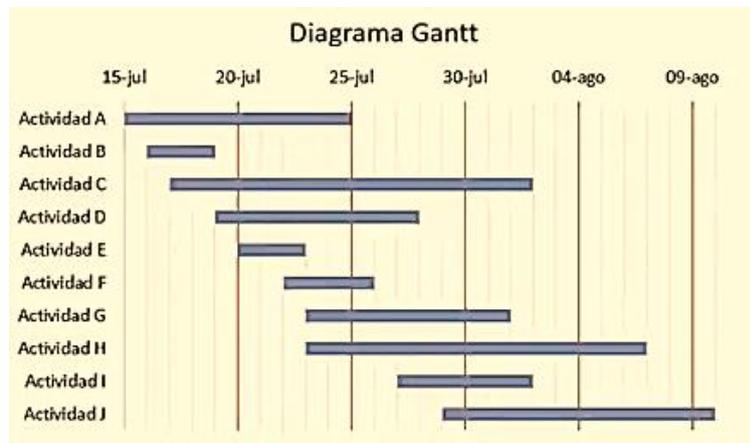


Grafico 2.1 Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia

ordenadas, indicando el principio y fin de las mismas mediante un trazado continuo. Además especifica qué tareas secuenciales no pueden superponerse, que tareas independientes se pueden solapar, o las tareas cuyo comienzo depende de la finalización de otras. Su principal inconveniente es que no muestran adecuadamente las interrelaciones entre áreas, tareas y recursos. Por lo tanto se ven superados en importancia por los siguientes métodos.

**Método del Camino Crítico (CPM) y Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT):** Ambas son técnicas de red (grafos) y se utilizan para identificar las etapas esenciales de la realización de un proyecto, su encadenamiento y las

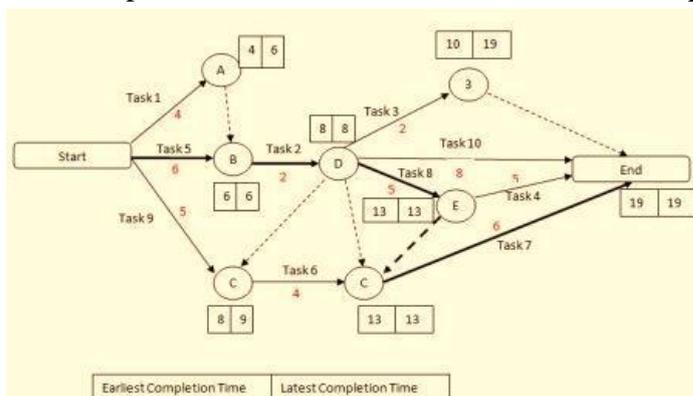


Gráfico 2.2 Método PERT y CPM.

Fuente: <https://www.projectsucces.nl/critical-path-method-cpm/>

actividades críticas (aquellas que cualquier retraso afectaría a la duración del proyecto) con el objetivo de maximizar los recursos humanos, materiales, económicos y temporales de los que se dispone, regulando el orden cronológico en el desarrollo de estas acciones en consecuencia de la fecha de realización del evento.

### **2.2.2 ETAPA OPERATIVA O DE DESARROLLO DEL EVENTO**

Como acabamos de ver, la gran parte del trabajo en la organización de competiciones deportivas se realiza antes de ellas. La fase operativa revela toda la preparación realizada antes del evento y representa como ninguna otra fase, el esfuerzo y dedicación que se ha puesto para materializar el plan estructural y de acción del proyecto.

En esta etapa del proceso de organización se ejecuta el plan y se pone en marcha la realización del evento. Es la etapa que da respuesta a las cuestiones anteriormente planteadas: se ejecutan las tareas previstas, se realizan los procesos sistematizados, se activan todas las relaciones implantadas y las cadenas de comunicación y suministro diseñadas, se utilizan todos los recursos planificados. Se debe poner especial atención en las tareas relacionadas con seguridad y control, así como con el protocolo, las relaciones públicas y los medios de comunicación. Sigue siendo vital la coordinación de áreas, actividades y recursos y se debe realizar un seguimiento y control desde cada una de ellas por los responsables respectivos de cada departamento.

Una vez puesto en marcha, se ha de generar un continuo feedback entre las fases anteriores y esta para actualizar y seguir la ejecución según lo previsto. De ahí la importancia de planificar con flexibilidad. En competiciones o campeonatos de más de un día de duración se debe analizar la evolución del proyecto y evaluar los resultados intermedios semanal, mensual o trimestralmente pero garantizando un sistema de planificación flexible que permita realizar correcciones continuas según se van detectando fallos. Éstos se recogen en una memoria para llevarlo a la última fase y poder examinarlos más detenidamente.

Profundizaremos más sobre esta fase de la organización en el Capítulo 5 del trabajo.

### **2.2.3 ETAPA POST EVENTO**

Esta es una fase que se descuida con demasiada frecuencia pero que es indispensable. Finalizado el evento deben comenzar las tareas de desmontaje y de limpieza, para ello existirá un responsable de la organización encargado de supervisar su ejecución.

A la par, una tarea ineludible al acabar el evento es enviar agradecimientos a todos los miembros de la organización, a los participantes, incluyéndoles los resultados y si es posible, un seguimiento personalizado de su participación, a los patrocinadores, enviándoles por ejemplo, fotos del evento donde aparezca su imagen corporativa, y a las diversas instituciones y medios de comunicación que han colaborado en la preparación y difusión del evento.

Una vez realizado esto, se da paso al análisis del evento deportivo teniendo en cuenta diferentes balances que ayudarán a tomar las mejores decisiones en ediciones posteriores. Un balance final puede estar compuesto a su vez por, un *balance de la organización*, donde se examinará el funcionamiento del evento hasta el mínimo detalle; un *balance financiero* donde se analizará si el presupuesto fue realista y qué resultados económicos se han obtenido; un *balance de público* desde dos perspectivas, la cuantitativa y la de satisfacción de los asistentes; un balance deportivo, centrándose en la competición en sí, y un *balance comercial* y de continuidad de los contratos de patrocinio.

# CAPÍTULO 3

## Área económico-financiera y jurídico-legal

---



### 3.1 LA FINANCIACIÓN DE EVENTOS DEPORTIVOS

La práctica deportiva ha sido vista con buenos ojos desde todos los ámbitos y siempre ha tenido una saludable consideración dados sus valores positivos y connotaciones sociales incluso festivas que ya hemos expuesto con anterioridad; pero ha sido en las últimas décadas como consecuencia de la mediatización y comercialización del deporte (así como el boom por la salud y el ejercicio físico) que todo lo que rodea a este se ha convertido en blanco de inversión y de creación de nuevas empresas a su alrededor. Es un escenario que en la actualidad ofrece oportunidades de inversión no sólo a firmas y compañías sino también a ciudades y países que ven retornada su inversión en turismo y buena imagen.

Tras el preámbulo sobre el atractivo de este mercado en auge para inversores de toda índole, es necesario explicar brevemente lo que entendemos por **financiación**:

*Conjunto de medios que permiten obtener los recursos necesarios para invertir*

Por lo tanto, la inversión (en este caso nuestro evento) dependerá directamente de la financiación que poseamos, ya que no se puede invertir sin disponer de financiación para emprender. Esta financiación puede proceder de dentro de la organización o de fuera, distinguiendo respectivamente cada una como financiación interna o autofinanciación y financiación externa.

Antes de organizar un evento o competición deportiva es necesario conocer los recursos y fuentes de financiación con los que se va a contar debido a que la mayoría de veces estos recursos van a ser deficitarios a nivel organizativo. En consecuencia, antes de emprender con cualquier proyecto el departamento financiero ha de solventar una serie de cuestiones económicas en coordinación con el resto de áreas:

1. Resolver la cantidad de dinero necesaria (presupuestos).
2. Determinar las posibles fuentes de financiación.
3. Comparar el coste de los diferentes tipos de financiación a los que se pueda acceder.
4. Establecer un ajustado cronograma de ingresos y gastos de modo que el fondo de maniobra sea siempre positivo.

Siempre atendiendo a la envergadura e importancia de la competición que organizamos, se debe encontrar la manera más adecuada de financiación en cada caso y que se adapte realmente a las necesidades del evento, es algo prioritario para que todo salga bien. Las fuentes de financiación de un acontecimiento deportivo se han diversificado en los últimos años y ya veremos más adelante como también condicionarán las estrategias de comunicación que habrá detrás del tratamiento del evento. Estas son las principales que podemos encontrarnos:

- Sector público y subvenciones
- Derechos de retransmisión
- Publicidad, patrocinio y sponsorship
- Venta de entradas, inscripciones y merchandising

- **La iniciativa pública y las subvenciones:**

La primera de las fuentes de recursos que nos encontraremos es la financiación pública. Sin este apoyo en el mundo del deporte serían muchos los eventos que no podrían celebrarse, ni muchas instalaciones deportivas serían construidas nunca. Desde la perspectiva pública, el dinero invertido en deporte es un creador de riqueza y de empleo; cómo podemos comprobar en la Tabla 3.1 los Ayuntamientos son el ente que soporta el mayor peso en términos de gasto absoluto en deporte, por delante de las CCAA. y de la Administración General del Estado a través del CSD<sup>2</sup> y la AEPSAD<sup>3</sup>.

En base al cumplimiento del llamado *Estado de Bienestar*, las administraciones locales como los Ayuntamientos tienen el deber de promover actividades deportivas y de ocio para todos los ciudadanos (juegos municipales, escuelas deportivas, torneos y campeonatos locales) que son impulsadas y sufragadas por los consistorios, diputaciones, consejos o cabildos.

Al mismo tiempo, existen circunstancias en las que determinados eventos profesionalizados han de ser financiados por las administraciones públicas por motivos de interés público o de promoción e imagen hacia el exterior. Del mismo modo, el apoyo al deporte de alto rendimiento en nuestro país es competencia del CSD; a excepción del fútbol y baloncesto profesionales, el resto de casos aun siendo alto rendimiento son deportes y federaciones que cuentan con dificultades para financiar su actividad y en gran parte sus recursos proceden del sector público. (*Ver Anexos 1 y 2*).

	2012	2013	2014	2015	2016
<b>VALORES ABSOLUTOS (Miles de euros)</b>					
Administración General del Estado	171.339	152.123	127.994	138.791	143.587
Administración Autonómica	362.341	336.558	308.993	299.232	303.420
Administración Local					
<b>TOTAL</b>	<b>2.046.966</b>	<b>1.902.621</b>	<b>1.963.878</b>	<b>2.115.192</b>	<b>2.075.014</b>
<b>SUBTOTAL (Sin País Vasco y Navarra)</b>	<b>1.843.791</b>	<b>1.713.773</b>	<b>1.768.950</b>	<b>1.889.960</b>	<b>1.851.169</b>
<b>EN PORCENTAJE DEL GASTO LIQUIDADADO TOTAL</b>					
Administración General del Estado	0,06	0,05	0,05	0,05	0,05
Administración Autonómica	0,20	0,19	0,17	0,16	0,17
Administración Local	3,14	3,01	2,87	3,11	3,09
<b>EN PORCENTAJE DEL P.I.B.</b>					
Administración General del Estado	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
Administración Autonómica	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Administración Local	0,20	0,19	0,19	0,20	0,19
<b>VALORES MEDIOS POR HABITANTE (Euros)</b>					
Administración General del Estado	3,7	3,3	2,8	3,0	3,1
Administración Autonómica	7,7	7,2	6,6	6,4	6,5
Administración Local	43,7	40,7	42,2	45,5	44,7

**Tabla 3.1 Gasto Liquidado en deporte por tipo de administración. Fuente: Anuario de Estadísticas Deportivas 2018. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte**

<sup>2</sup> Consejo Superior de Deportes.

<sup>3</sup> Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte.

La finalidad de las subvenciones reside en impulsar el asociacionismo deportivo, la actividad física deportiva en sus diferentes niveles y modalidades y fomentar el desarrollo de las competiciones deportivas oficiales. En la organización de un evento deportivo las subvenciones públicas significan una de las partidas más importantes de sus presupuestos; el problema en ocasiones es la gran dispersión de instituciones que conceden las ayudas así como la demora en la concesión de las subvenciones, lo que en la práctica implica que se condicione el buen funcionamiento del evento.

- **Derechos de retransmisión**

Las retransmisiones televisivas se han convertido en la actualidad en la fuente de ingresos más importante, al menos en deportes como el fútbol, baloncesto, tenis y algún otro deporte más como los de motor.

Hasta la década de 1990 estos ingresos eran muy limitados dada la escasez de cadenas televisivas, pero con la aparición de los canales privados y autonómicos en esos años se abrió un abanico de oportunidades y supuso una revolución para las arcas de las competiciones y equipos de deportes como el fútbol y el baloncesto en su mayoría.

En cambio para los eventos de deportes minoritarios estos derechos apenas reportan ingresos, a no ser que hablemos de grandes eventos anuales como mundiales o campeonatos de área (europeos, asiáticos,...); en los últimos tiempos gracias a la aparición de las retransmisiones vía streaming están obteniendo ciertos reportes, pero nada que ver con los grandes contratos de retransmisión de los deportes más ricos.

Si echamos un vistazo a la normativa, la *ley 21/1997, de 3 de julio*, recoge el derecho a la información deportiva que regulará las *Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos*. Esta norma determina la libertad de acceso de los medios de comunicación a estadios y recintos donde se celebren eventos deportivos imponiendo la gratuidad de las emisiones de noticias e imágenes en espacios informativos de carácter general, prohibiendo restringir el derecho a la información en supuestos casos de cesión de los derechos de retransmisión. Sin embargo también se señala que las retransmisiones por televisión de programas deportivos especializados, siempre que sean consentidos por los clubes o instituciones organizadoras, darán lugar a una contraprestación a favor de estos que son los titulares de los derechos.

Llegados a este punto podemos calificar los derechos de retransmisión como:

*La cesión por parte de los responsables del evento (el ente organizador o los clubes implicados) de los derechos de explotación de las imágenes del acontecimiento deportivo a una empresa especializada en la gestión de estos activos.*

Tras la venta, la empresa que adquiere los derechos puede explotar las imágenes de multitud de formas: desde pago por visión en plataformas de televisión de pago, pasando por Internet, móviles y tabletas, hasta llegar incluso por la emisión en abierto con la inclusión de anuncios publicitarios. Posteriormente venden los derechos a operadores audiovisuales para que los emitan. No obstante, en España se ha establecido que los eventos catalogados de interés general por el Consejo para las Emisiones y Retransmisiones Deportivas se emitan obligatoriamente en abierto para que sean accesibles a toda la población.

- **La publicidad, el patrocinio y la sponsorización**

La publicidad y el patrocinio representan también una fuente de recursos muy importante para el mundo del deporte (federaciones, clubes, deportistas y eventos deportivos) aunque bien es cierto que estos ingresos responderán en gran medida a la envergadura y repercusión del deporte y evento concretos, así como de su visibilidad. (Ver Anexo 3).



Un acontecimiento deportivo es una oportunidad insuperable para promocionar una marca, un producto, una compañía,... y existen multitud de soportes de publicidad adaptados para ese tipo de ocasiones para sacar el máximo partido de ellos: lonas, vallas y pancartas publicitarias, arcos de meta, videomarcadores, gradas, dorsales, equipación deportiva...

Esta publicidad genera importantes beneficios para los anunciantes quienes, a su vez, retribuyen las cantidades acordadas a los clubes o los organizadores de la competición. Algunos receptores de patrocinio deportivo en nuestro país pueden ser:

- Las ligas regulares como LFP, ACB y ASOBAL
- Competiciones puntuales como La Vuelta Ciclista España, Master de Tenis, GP de F1
- Clubes y federaciones deportivas



Más adelante, en el capítulo siguiente, se desarrollarán y comentarán en mayor profundidad los conceptos de publicidad, patrocinio y sponsorización.

- **Venta de entradas, inscripciones y merchandising**

Las ventas de la taquilla o de los abonados son otra fuente de ingresos para muchos clubes y organizadores de eventos, pero como hemos mencionado antes dependerá de la relevancia y el nivel del campeonato, así como en gran medida del aforo del recinto. Consecuentemente, todos los detalles deben ser analizados en su magnitud; realizar un correcto estudio de aforos y precio de localidades, será fundamental disponer de datos reales para saber si los precios establecidos pueden ser pagados para cubrir el aforo.

Sin embargo para determinadas competiciones como el ciclismo en carretera, carreras urbanas y por montaña o triatlones, no es posible esta opción de financiación al desarrollarse en campo abierto. Para estos y otros eventos los métodos que utilizan para cubrir los gastos de la organización es cobrar la inscripción a los deportistas por participar en la prueba a cambio de una serie de servicios como regalos, camisetas y medallas conmemorativas, avituallamientos, espectáculos paralelos, etc. En este sentido hacer un correcto análisis de los precios de inscripción será fundamental.

De igual modo la venta de objetos de recuerdo en el lugar de celebración puede suponer unos ingresos extra en ocasiones muy elevados: camisetas, gorras, banderas, balones, insignias,... Cuanto mayor sea la periodicidad en que se celebra el evento mayor será la importancia de esta financiación, (unos JJOO que se celebran cada cuatro años tienen un poder de atracción mayor hacia el consumidor a la hora de comprar algún recuerdo). A su vez la venta de comida y bebida en el recinto y alrededores aporta otra muy buena forma de ingresos, ya sea gestionada directamente por la organización o gestionada por otra empresa que pagará un canon por explotar el negocio.

### **3.2 LOS PRESUPUESTOS DEL EVENTO**

Un aspecto imprescindible al proyectar un evento deportivo es la planificación económica: Revisar los recursos de los que se dispone y los que se van a requerir; prever los costes que van a ser necesarios para su ejecución (costes a nivel de gastos), así como la previsión de ingresos a través de los medios de financiación que hemos comentado en el punto anterior. Es importante saber con exactitud cuánto costará la realización del proyecto; considerar los pagos a las personas de la organización, importes relacionados con alquileres, la seguridad, los gastos por permisos y trámites, el coste de la promoción, entre otros aspectos.

Contar con unos presupuestos se hace fundamental cuando se trata de acontecimientos de corta duración, pues las pérdidas pueden ser considerables si no se calculan anteriormente y con detalle todas las partidas de ingresos y gastos y sus fechas de devengo. Si se cuenta con un presupuesto, el plan operativo del proyecto se podrá mantener en unos límites razonables sin grandes variaciones. De la misma manera nos permitirán una coordinación e intercomunicación entre las distintas áreas y departamentos de la organización.

Hay que plantear y posteriormente controlar, si el evento va a suponer un beneficio o un déficit; y si en este caso los costes son asumibles. En ocasiones los objetivos económicos y políticos-sociales no van en paralelo, es decir, se puede dar una mayor importancia a otros valores como la imagen de la localidad, la relevancia del evento, la repercusión social o beneficios económicos indirectos (comercios, alojamientos,...) a que el propio balance económico salga positivo.

Sea cual sea el fin perseguido, lo que es evidente es que el resultado económico tiene que ser gestionado de manera eficiente y disponer de un equipo o departamento profesional será una garantía de control económico y buena gestión final. Para ello no sólo será importante la obtención de recursos financieros, sino sobre todo la gestión de esos recursos, optimizando las inversiones y cobros.

Igualmente es importante contar con una Caja o Tesorería a mano, es decir, una cantidad de dinero en metálico para la realización de pequeños gastos urgentes o necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto. Estos pagos deberán ser excepcionales y no frecuentes, salvo en casos de urgencia real o de importantes ahorros. Cuantas menos personas tengan acceso a la Caja mejor para llevar un buen control debiendo existir un responsable directo de ella.

### 3.3 ÁREA JURÍDICO-LEGAL

Es el departamento responsable de que todo el proceso y el proyecto se cumpla correctamente bajo la normativa vigente y los reglamentos que correspondan. Se encargara entre otras cosas de:

- Solicitar los permisos, licencias y seguros necesarios.
- Tramitar y supervisar toda la documentación legal de contratos, licencias, reglamentos y seguros.
- Crear pliegos de condiciones, reglamentos y normativas propias de la competición.
- Dar cobertura y asesoramiento jurídico y fiscal a todos los departamentos.

Es importante que toda la documentación sea revisada por asesores o personas especializadas en el tema, se debe comprobar cada uno de los contratos y dejar siempre constancia de cualquier acto por insignificante que parezca. Si no se tiene la capacidad de disponer de alguien especializado será mejor delegar en una asesoría legal.

Cumplimentar y tramitar todos los documentos necesarios, así como conocer los plazos de los que se dispone son tarea de esta área. En la mayoría de ocasiones se trata de documentación obligatoria que se debe supervisar correctamente para garantizar que se cumple con las normas vigentes que le afectan y conseguir la máxima seguridad y garantías necesarias para los participantes y espectadores del evento. En otros casos se tratará de documentación concreta para cada acto que aunque sea repetitiva debe tramitarse individualmente por cada evento y lugar. Importante tener en cuenta las diferentes normativas en cada municipio o comunidad autónoma que puedan afectar al desarrollo de la prueba.

En cualquier evento, sea deportivo o no, ante la posibilidad de que ocurra cualquier contratiempo, circunstancia adversa o causas que puedan provocar algún accidente o siniestro, se hace obligatorio intentar cubrir todos los imprevistos que puedan acontecer. Se debe comprobar con antelación la necesidad y relación de seguros exigibles por todas las instituciones y organismos. De igual modo la organización del evento está obligada a cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos cuando recaben información de carácter personal, entendidos éstos como todos aquellos que identifiquen a una persona física; de forma que se debe garantizar la protección y buen tratamiento de esos datos.

La redacción y gestión de los contratos también pasarán por esta área. A través de estos contratos se regulan formalmente las relaciones entre la organización y la otra parte; pueden ser contratos comerciales, laborales, mercantiles, profesionales,... Mediante los contratos se establecen contraprestaciones mutuas y se ampara legalmente la relación.

Así mismo, fiscalmente también deberá estar todo al corriente. Conocer con anterioridad la aplicación de los impuestos y las posibles exenciones de las que se pueda beneficiar el evento es imprescindible. Y si es posible negociar con autoridades locales o autonómicas.





# CAPÍTULO 4

## Área de Marketing y Comunicación

---



## CAPÍTULO 4

### **ÁREA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN**

Estamos en el departamento que tiene como su principal objetivo cuidar permanentemente **la imagen** que se transmite de la competición; tanto imagen física de lo que sucede en el evento a través de los medios de comunicación y RRSS, como imagen publicitaria y comercial de lo que queremos transmitir. La imagen que se comunique al exterior debe ser cuidada con atención pues de ella dependerán en parte tanto el prestigio del municipio o país, como la posibilidad de seguir celebrando posteriores eventos. Se deben vigilar todos los detalles, pues ahí puede estar la auténtica diferenciación con otros eventos de similares características.

Aunque existan deportes como el fútbol que prácticamente consiguen apoyos y financiación sin mucha dificultad, gran parte de las actividades deportivas que se organizan requieren de la elaboración de un apropiado plan de marketing y comunicación para poder conseguir ingresos suplementarios que no sean los de los organismos públicos únicamente.

Es un área que al mismo tiempo controla multitud de aspectos trascendentes de la organización de la prueba como:

- Diseño de un plan de marketing: Objetivos, análisis del mercado (4P's del MK, segmentación, estudio cuantitativo y cualitativo del público y de la competencia, posicionamiento) estrategia, modo de activación e implementación.
- Diseño de la simbología: imagen corporativa, señas de identidad, logo, mascota, vestuario.
- Precio del evento: estudio de la demanda, la oferta y la competencia; estrategias de venta de entradas y descuentos.
- Distribución y comunicación: promoción y herramientas de difusión (web, RRSS, carteles, prensa), medios de comunicación y publicidad, estética audiovisual del deporte.
- Protocolo: actos protocolarios (inauguración, premiación y clausura), ruedas de prensa; atención y trato a los participantes del evento (competidores, asistentes, personalidades, autoridades, patrocinadores).
- Captación de patrocinios y colaboradores: conceptos, búsqueda y categorización de patrocinadores y ley de mecenazgo

Estos cometidos serán las que otorguen al evento su identidad, originalidad y dinamismo. Dentro de las tareas de este departamento, cada apartado tiene un fin y se encuadra dentro de otro conjunto de actuaciones principales a las que debe complementar. Se tratará de agrupar las actuaciones por áreas con objetivos y medios semejantes; por lo tanto, si los fines están bien definidos, será fácil encuadrarlos en el área encargada de resolverlos.

## 4.1 DISEÑO DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de marketing es un protocolo único y particular de cada evento o empresa que analiza su mercado, buscando una estrategia de marketing que ofrezca respuestas efectivas que consigan lograr los objetivos propuestos. Su finalidad en el caso de los eventos deportivos, será determinar la estrategia que permita organizar un campeonato atractivo y consiga atraer la llegada de patrocinadores, de participantes, y la mayor cantidad de medios de comunicación y de espectadores. Los recursos y medios con los que cuente la organización afectarán en gran medida a la hora de crear y diseñar el plan. Grande o pequeño, desde el comienzo se debe tener en cuenta el presupuesto asignado al departamento de marketing; las limitaciones de este fijarán los términos en ciertas actuaciones y mostrarán dónde ser más creativos ante la falta de medios.

El plan de marketing se asienta en la idea de cumplir con los objetivos del evento, por lo que estos deben de configurarse antes de pasar a los siguientes movimientos, siempre en colaboración con el resto de departamentos de la organización. Objetivos como si preferimos apostar por aumentar en 1000 corredores nuestra maratón respecto al año anterior, o en cambio un objetivo más intangible como mantener el número de corredores pero ofrecerles una mejor experiencia o mejor servicio. La estrategia que la organización del evento, y más concretamente el departamento de marketing y comunicación, vayan a seguir para alcanzar estos objetivos fijados se basará en el análisis del mercado que desarrolle este plan.

Teniendo en cuenta los objetivos determinados y como herramienta para alcanzarlos, el diseño de un plan de marketing estará emparejado al estudio de las ya conocidas 4P's (Producto, Precio, Promoción y Localización). El análisis de estos 4 factores se denomina Marketing Mix y será parte esencial del plan de marketing, se examina la adecuación del evento deportivo y lo que ofrece a partir de estas 4 variables.

Junto con el estudio de las variables del marketing mix, es necesario definir el público objetivo de nuestro evento, a qué personas va a ir dirigido y sus características (popular/federado/profesional, edad, poder adquisitivo,...); supone el establecimiento preciso del mercado objetivo de la competición que organizamos. Este público (deportistas, aficionados,...) se debe considerar como un grupo relativamente homogéneo en cuanto a sus comportamientos y necesidades ante el acontecimiento deportivo.

Un análisis cuantitativo nos aportará como organizadores una valiosa información y dará respuesta a ciertas cuestiones sobre estos usuarios como características sociolaborales, procedencia geográfica, lugar de venta de entradas, gastos medios del lugar donde se celebra el evento o de la estancia y medios de transporte utilizados. Después de este estudio cuantitativo se realizará uno cualitativo donde se pretende entender mejor al consumidor y sus intereses; esta información será muy útil pues nos permitirá reconducir la estrategia y mejorar las labores de la comercialización, la comunicación, los servicios durante el espectáculo o el precio y las ventas de productos derivados, para atraer o fidelizar al público.

Otro tema importante es el análisis de la competencia; en los eventos deportivos es una cuestión delicada determinar su competencia pues todo depende del concepto que se tenga por competencia, es decir una noción más amplia o más estricta. Como ejemplo

Desbordes (2006) se plantea al respecto: *¿es el snowboard un sustituto del esquí, o es otra actividad? Asimismo, ¿deben considerarse los viajes a las islas como la competencia del esquí?* Es por ello que en el estudio de la competencia intervienen todo tipo de variables como pueden ser: el lugar geográfico de emplazamiento, la envergadura del acontecimiento si es a nivel regional, nacional o mundial o el tipo de participantes, de espectadores y de patrocinadores del evento.

Analizado el público y la competencia, el posicionamiento nos servirá para hacer más atractivo nuestro proyecto: a través de un precio atrayente, una experiencia innovadora o una oferta de servicios más amplia. El posicionamiento lo que hace es crear y hacer popular una imagen única del evento en la mente de los usuarios, en comparación con otras actividades deportivas de la competencia. Por eso es especialmente importante tener un conocimiento detallado de lo que el usuario (deportista, público,...) valora y desea, para satisfacer y devolver el valor esperado.

Todo este análisis de mercado permite elaborar la estrategia que intentará dar sentido, visión y lucidez al plan de marketing, adaptando las tareas y los servicios en unión a las expectativas de los diferentes agentes que intervienen en el evento: participantes, público, patrocinadores, instituciones,...

Para finalizar y aún más importante, se encuentran la labor de implementación y activación. Los planes de marketing no valen nada si no los pones en práctica. La ejecución del plan debe ser medida y sincronizada por el equipo de marketing, pero llevada a cabo en ocasiones por otros departamentos de la organización, siempre dirigida por un coordinador que supervisará todas las actividades y que ayudará a evitar los objetivos no satisfechos. Un buen coordinador dará prioridad a la importancia de cada operación y asignará personas que sobresalgan en esa área.

### **4.2 DISEÑO DE LA IMAGEN E IDENTIDAD**

Como comentamos al principio del capítulo, entorno a la IMAGEN de la prueba deportiva girará todo. Estamos en una sociedad fuertemente influenciada por la imagen, por ello es de gran relevancia que nuestro evento se identifique por sí mismo, que tenga fuerza propia y que el mensaje llegue rápidamente al público identificando sin ningún tipo de duda lo que se oferta: El evento.

Debe ser fácil y rápidamente identificable a través de cada uno de los elementos que aparecen o publicitan el acontecimiento; debe crearse lo que se denomina una imagen corporativa, global del evento y de sus actividades. Esa imagen puede poseer anagramas, logotipos, piezas musicales, mascotas,... símbolos todos ellos identificables y que en definitiva actuarán como mensaje subliminal que llegará a los destinatarios del evento.

Todo el bloque de imagen corporativa debe cuidarse con detalle, tener una correlación y formar un conjunto homogéneo, por lo tanto este diseño debe ser realizado por el área de marketing y comunicación o encargar su desarrollo a especialistas. Un método alternativo suele ser sacar estos diseños a concurso público de ideas, supervisado por profesionales de la imagen y la publicidad.

Algunos fallos y problemas comunes al respecto suelen ser la falta de unión del conjunto de la imagen corporativa, diseños complejos e inconexos o la escasez del tiempo suficiente para que el público se acostumbre.

En este apartado también encontramos el desarrollo del vestuario y uniformes de las personas que han de representar a la organización y atender a los deportistas, aficionados y autoridades. Esta indumentaria debe ser acorde al puesto de trabajo, agradable, identificativa (pero no llamativa obligatoriamente) y de fácil recuerdo. A ser posible que cuenten con una calidad y un tallaje adecuados y su diseño deberá conservar la línea de imagen del evento.

### 4.3 FIJACIÓN DE PRECIOS

Hasta hace no demasiado tiempo, los precios se consideraban responsabilidad del departamento económico-financiero de las empresas, que los establecían en función de mecanismos estrictamente cuantitativos e independientemente del resto de las variables de marketing. Pero desde hace unos años estas decisiones de precios se han convertido en parte de la estrategia comercial y es el departamento de marketing muchas veces el que maneja la política de precios del evento.

El precio es la variable del marketing mix que se puede manipular para conseguir resultados y es una de las herramientas más eficaces debido a su visibilidad por parte del consumidor. Para determinar los precios se van a tener en cuenta dos factores: por un lado la influencia interna, que nos indicará sobre las limitaciones que los costes y las rentabilidades nos imponen para fijar los precios y por otro lado la influencia externa que será marcada por la capacidad de compra del mercado y los precios de la competencia.

En términos de marketing el precio es considerado como: *aquella percepción que tiene el consumidor sobre el valor del producto o servicio*. Por lo tanto, la psicología que se utilice en la fijación de estos será un factor importante a tener en cuenta; el consumidor relacionará el precio del evento con la calidad e importancia de este. El precio adecuado puede aportar al acto deportivo un valor superior de percepción, que le beneficiará en el número de inscripciones o la venta de entradas.

Es importante señalar que en lo que respecta a la política de precios de los eventos deportivos se deben tener en cuenta dos vertientes: por un lado pruebas deportivas en las que la política de precios se va a enfocar en la venta de entradas a los espectadores del evento; y por otro lado pruebas en las que su política de precios se orienta al precio de inscripción de los deportistas por participar en la prueba. Estas vertientes es raro que coexistan en un mismo evento y por lo general solo una de ellas es aplicable.

Al tomar la decisión del precio, la organización ha de tener presente el coste y disponibilidad de deportes o eventos sustitutivos próximos en fecha y lugar o similares en temática que puedan ocasionar una pérdida de afluencia a nuestra competición. En toda estrategia de precios deberá tenerse en cuenta la demanda del mercado, la penetración y la segmentación de los usuarios.

De este modo, en una estrategia de venta de entradas, el primero de los objetivos será llenar las instalaciones de aficionados. Para ello, se pueden emplear, por ejemplo, programas de ventas con descuento a través de la web, cupones o invitaciones a aficionados, campañas para abonados o tarjetas de fidelización, promociones para grupos,... En competiciones de baja o mediana afluencia, hay que realizar un adecuado balance entre venta de entradas y presencia de espectadores jóvenes con un precio más barato, aunque en competiciones internacionales esto nunca será prioritario. A sí mismo,

a ser posible se deben realizar campañas de entradas VIP en las que se ofrezcan ventajas y servicios adicionales.

Por otro lado, en las estrategias de precios para inscripciones es común y muy aconsejable seguir estrategias de pricing donde se ofrece un plan de precios atractivo para diferentes situaciones y colectivos, definiendo unas horquillas de precios claras y con visibles beneficios para los posibles participantes. Así por ejemplo para recompensar a los primeros que se inscriban, y de este modo ayudar también a que se produzcan más inscripciones, se pueden establecer tramos de precios de inscripción como los siguientes:

- Precio promocional de lanzamiento o “Early Birds”: durante los primeros días se ofrece un descuento significativo por ser de los más rápidos, bien limitado por tiempo o por número de inscripciones. Además de ayudar con el ritmo de inscripciones, resultan de gran ayuda para financiar los primeros gastos de la prueba.
- Precio reducido temporal: Una vez pasado el periodo anterior, se promociona un precio reducido durante un espacio de tiempo hasta llegar al precio habitual.
- Precio normal de inscripciones: Este periodo se iniciará desde la finalización del segundo tramo de inscripciones hasta el cierre de inscripciones.
- Último tramo de inscripciones: Las inscripciones los últimos días de la prueba son las que pueden llevar más gastos de administración y es posible justificar un aumento del precio final en las inscripciones.

Al mismo tiempo a estos descuentos en precio se les pueden acompañar con obsequios para hacer más atractiva la inscripción



Ilustración 4.1. Escala Precios Maratón de Valencia

anticipada, o descuentos por haber participado en ediciones pasadas (método de fidelización), usar descuentos de grupos para atraer a clubes u organizaciones.

El diseño de los tramos y ofertas debe surgir de un conocimiento profundo del público al que va dirigida la prueba y de sus necesidades y deseos; las ofertas deben adaptarse, resultar atractivas y acertadas. Los deportistas deben apreciar la oferta como una ventaja y no como una medida recaudatoria.

Señalar por último, que determinar el precio correcto es fundamental, ya que influirá en gran medida en las relaciones públicas y en las promociones. Las estrategias de precios están ligadas a las relaciones públicas y a las promociones, ya que ello implica que los precios suban.

- **Black Friday:** para los más previsores. **8€** del día 24 de noviembre. El corredor tendrá derecho a bolsa del corredor **con camiseta** de la prueba. **(Inscripción limitada a las 150 primeras inscripciones;** 75 para la tarifa con carné del IMD o FORUS y otros 75 para la tarifa sin carné del IMD o FORUS).
- **Cuota Low Cost:** para los que simplemente les gusta correr y disfrutar del atletismo. **9€** desde el día 25 de noviembre al viernes 9 febrero a las 23:59h. El corredor tendrá derecho a dorsal **sin camiseta**.
- **Tarifa normal:** para todos aquellos que les gusta tener un recuerdo de cada carrera. **11€** desde el día 25 de noviembre al viernes 9 de febrero de a las 23:59h. El corredor tendrá derecho a dorsal **con camiseta**.
- **Tarifa Plus:** para los que quieren tener unos calcetines exclusivos por muy poco dinero. **15€** hasta el viernes 9 a las 23:59h. El corredor tendrá derecho a dorsal **con camiseta + calcetines exclusivos de la prueba**.

**LAS PERSONAS CON CARNÉ DEL IMD O FORUS TENDRÁN UN DESCUENTO DE 2€ EN TODAS LAS TARIFAS.**

A partir del sábado 10 de febrero hasta el viernes 16 de febrero a las 15:00h, momento del cierre de las inscripciones, la cuota subirá 3€.

Ilustración 4.2. Escala de precios Carrera Monumental Segovia

## 4.4 DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Lo primero de todo, aunque parezca evidente, cabe aclarar que tan importante es crear un evento deportivo como será conseguir que se sepa de su celebración. La labor de difusión de una competición deportiva se hace fundamental en todos los sentidos y se deben aprovechar con sensatez, sobre todo financiera, cualquier medio para lograrlo; cualquier ocasión y soporte son buenos, tan sólo nos pondrán límite en este aspecto nuestro presupuesto y ética.

### 4.4.1 EL PLAN DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN

La estrategia de comunicación se desarrolla con el claro objetivo de atraer y mantener el interés en la competición de los posibles participantes, público, patrocinadores y todos los agentes que vayan a intervenir. A través de un programa bien estructurado recibirán información regular acerca de las actividades y avance del campeonato. La estrategia de comunicación tiene que ser acorde a nuestra realidad y su efectividad reside en gran medida en la combinación de acciones comunicativas que seamos capaces de realizar, sobre todo en el periodo próximo al evento.

La promoción es una herramienta clave de la organización del evento para darlo a conocer antes de que se celebre y al mismo tiempo para no dejar que pase desapercibido y caiga en el olvido, una vez haya concluido. La inversión destinada a la promoción del evento, habitualmente se amortizará con creces en la venta de entradas o inscripciones a la prueba o por otro lado en el crecimiento de patrocinadores, los cuales ven en cada acto promocional una publicidad extra de sus empresas. En este sentido, será tan importante promocionar en paralelo la imagen y fama del evento, como la de sus colaboradores y sus marcas.

Para la promoción y difusión de la competición deportiva existen algunos instrumentos que nos permitirán generar información y mensajes destinados a crear, mantener y mejorar la relación con los diferentes targets del evento, así como proyectar una imagen favorable de la organización que se pueden utilizar. Exponemos una serie de instrumentos o canales de difusión:

- **Web oficial o blog:** es casi obligado proporcionar una plataforma multimedia que permita a cada colectivo obtener la información necesaria. Va a ser el lugar al que acuden los potenciales asistentes para ampliar la información que reciben sobre el evento. Con unos gastos de producción pequeños, nos ofrece grandes posibilidades para presentar el campeonato, para promocionar a nuestros colaboradores y tener una plataforma más de publicidad.
- **Redes Sociales:** imprescindible posicionar el evento en las redes como Facebook, Twitter o incluso con una cuenta de YouTube. El uso efectivo de las RRSS es una alternativa de amplio alcance y bajo coste, que nos permite difundir el evento deportivo a gran escala. Proporciona un espacio para que los asistentes o aficionados compartan impresiones e interactúen virtualmente entre ellos y con la organización antes, durante y después del campeonato. Una estrategia puede ser “Crear ruido” a través de un buen hashtag (*#EventoDeportivo*) que transmita los valores del evento, genere feedbacks y conduzca a la gente a interactuar con él. Es recomendable contar con un community manager o contratar los servicios de una empresa especializada en Social Media.

- **Publicidad:** en prensa escrita, cuñas de radio, anuncios en televisión, revistas deportivas especializadas, banners publicitarios en foros y webs deportivas, rótulos en transporte público y marquesinas, carteles publicitarios, folletos informativos,...
- **Publicaciones:** en prensa escrita, entrevistas de radio y podcasts, televisión, revistas deportivas especializadas, vídeos promocionales en diferentes plataformas, marketing a través de personalidades e influencers del deporte,...
- **Mailing:** promoción por correo electrónico mediante el tradicional envío de newsletters o a través de estrategias de e-mail marketing. Fundamental contar con una base de datos al día.
- **Actividades de promoción:** realizar actividades de apoyo al deporte del que se trate, para promocionarlo en colegios, instituto, universidades de la ciudad o de su entorno. Organizar jornadas de formación y perfeccionamiento, ferias del deporte, días de puertas abiertas donde se hagan sorteos o regalar obsequios,...
- **Programas y acuerdos promocionales** con las federaciones deportivas nacionales y territoriales, con descuentos especiales o actividades paralelas. Con agencias de viajes, hoteles y restaurantes de la zona para que hagan precios especiales a los asistentes al evento.



Otros métodos de anunciarnos pueden ser las webs de las organizaciones locales donde se celebra el evento (web del Ayuntamiento o webs turísticas de la zona); aparecer en los calendarios de la federación deportiva correspondiente y en los calendarios de webs especializadas en el deporte concreto.

El análisis del perfil de los asistentes y aficionados al evento (con datos como su edad, sexo, poder adquisitivo, incluso el uso que le den a la tecnología o los intereses y la motivación para asistir a competiciones deportivas) nos permitirá conocer mejor qué instrumentos y tácticas serán medios efectivos para llegar a ellos. Mientras que las personas mayores pueden estar mejor informadas mediante métodos más tradicionales, a los adultos y jóvenes se llega casi exclusivamente a través de canales digitales.

#### 4.4.2 RELACIONES PÚBLICAS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Las relaciones públicas pueden ser entendidas como una forma multifacética de comunicación de una organización cuya finalidad es influir en las actitudes de varios grupos ante ella. Estas actividades proponen crear una buena imagen de la organización y una relación favorable con sus públicos. Las relaciones públicas pueden ser vistas como operaciones de comunicación amplias en vez de considerarse como una activación de marketing más.

Las relaciones públicas en el deporte suelen ser un compendio de publicidad y de

relaciones con los medios de comunicación. Resultado de ello, podríamos representar las relaciones públicas en forma de ecuación:

$$RELACIONES PÚBLICAS = \text{medios comunicación} + \text{publicidad}$$

La opinión pública es una de las mayores fuerzas que debemos saber manejar a favor de nuestro evento, el objetivo de las relaciones públicas con los medios de comunicación es la de modelar la opinión de la sociedad de modo favorable. El papel de las relaciones públicas con los medios informativos es fundamental para las organizaciones deportivas, en parte porque el presupuesto asignado a la promoción suele ser limitado.

La misión de los medios es transmitir lo mejor posible la imagen del evento y la de sus colaboradores/patrocinadores; así como informar y trasladar fielmente lo que sucede. Por lo tanto, con su implicación son quienes determinan el impacto del plan de comunicación y garantizan cobertura al evento. En ocasiones podemos considerar a los medios como un colaborador más de nuestra competición y es obligación de la organización disponer de los recursos y atención necesaria para hacer más sencillo su trabajo y que el propio evento se emita y desarrolle en las mejores condiciones posibles.

El departamento de comunicación se encargará, entre otras cosas, de establecer acuerdos con los medios de comunicación, de distribuir de forma regular noticias e información acerca del campeonato mediante la elaboración de gacetas o notas de prensa y material (digital, gráfico, audiovisual). Les facilitará espacios para organizar ruedas de prensa y hacer entrevistas y a organizadores, participantes, técnicos o invitados especiales (antes, durante o después del evento).

Así mismo se debe hacer un seguimiento de las publicaciones en los diferentes medios y medir sus repercusiones, como método para mejorar la estrategia de difusión para próximos eventos, así como herramienta para reportar a nuestros patrocinadores el alcance de la prueba.

Entre las funciones de las relaciones públicas encontramos una fundamental: La organización de la publicidad. Esta función se encuentra estrechamente ligada con el marketing, con el fin de introducir nuevos programas, temas, campañas. Las competiciones deportivas más eficaces tratan de relacionar la función de ofrecer información deportiva con la función de marketing para llegar hasta los objetivos fijados de forma más eficaz y efectiva.

La validez de las relaciones públicas la podemos medir mediante el índice de notoriedad y el índice de popularidad. El índice de notoriedad (N) se concreta como la relación entre el número de personas que conocen el nombre del evento y el número total de interrogados. El índice de popularidad (P) se define con la relación entre los que responden “he oído hablar bien del evento”, y los que dicen “he oído hablar mal de él”. Obtendríamos una fórmula que enunciaría la eficacia de las relaciones públicas que podríamos expresar por la simpatía (S) que sienten los públicos relacionados con ella y que podría escribirse:  $S = N + P$

La función de las relaciones públicas será por tanto sugerir ideas y ejecutar hechos capaces de incrementar la simpatía de la opinión pública hacia el evento, es decir, incrementar el índice de popularidad (P) dejando a la publicidad la tarea de incrementar el índice de notoriedad (N).

### 4.4.3 CONCEPCIÓN AUDIOVISUAL DE LOS EVENTOS DEPORTIVOS

Como dijimos en el capítulo anterior, los grandes eventos deportivos se nutren económicamente de la retransmisión televisiva como su principal fuente de negocio, en especial si generan grandes audiencias. Hoy en día sin una aceptable retransmisión una competición pierde enteros para obtener notoriedad y oportunidades de financiación. Desde hace tiempo se concibe al deporte como espectáculo y ello ha determinado en gran medida la manera de mostrar los elementos de la competición a los espectadores.



En la actualidad la consideración estética del deporte está influenciada más que nunca por su visibilidad audiovisual. El escenario donde se lleva a cabo el acontecimiento deportivo se ha transformado en un espacio de filmación, donde la tendencia es aproximarse lo máximo al deporte. Gracias a la realización televisiva, se potencia el

encanto que genera la propia acción deportiva y se ha favorecido una mejor percepción de la estética de cada deporte. El deporte y los eventos se han ido adaptando a esta nueva situación, adoptando nuevas fórmulas que en ocasiones alteran sus reglas con tal de alcanzar mejor visibilidad y mejorar sus resultados de audiencia y con ello los económicos.

En este sentido, para los deportes minoritarios la revolución llegaría con internet y sobre todo con el afloramiento de las retransmisiones vía streaming que han significado para muchos eventos y deportes con baja notoriedad una salvaguarda al que aferrarse para ganar visibilidad y transcendencia social. El streaming de una competición debe considerarse como una inversión, como otra herramienta para generar ingresos, ganar aficionados y forjar una imagen de marca.

Sin embargo un streaming mal implementado puede no ser efectivo si no llega acompañando de un plan de comunicación, promoción y activación por parte del departamento correspondiente. Debe ser presentado en la web y RRSS del evento, con una plataforma de resultados en directo a ser posible y al concluir medir la repercusión y el alcance del evento es fundamental. En la actualidad existen empresas especializadas en este tipo de soluciones audiovisuales que permiten grabar, emitir y editar el contenido del evento para su difusión ([www.youtube.com/watch?v=re2Mt7Sd0aU&t](http://www.youtube.com/watch?v=re2Mt7Sd0aU&t)).

## 4.5 EL PROTOCOLO

En las actividades de protocolo que se llevan a cabo en el departamento de comunicación y marketing, es fundamental que cualquier detalle que vaya a tener trascendencia externa, ha de ser siempre positivo para el desarrollo del evento. De esta imagen externa que se transmite van a depender tanto el renombre del evento y de la sede, como la posibilidad de celebrar más eventos en el futuro. Cualquier actuación y elemento que intervenga en el evento, llegará a los participantes, espectadores, patrocinadores e instituciones y por ello cuidar la manera en que se disponen todos esos detalles repercutirá en preservar el conjunto de la competición.

El protocolo, entendido como un conjunto de normas y técnicas aplicables a la

organización, otorga a los actos deportivos otra dimensión, más allá del mero espectáculo deportivo y del interés de la competición. La correcta organización en lo que al protocolo respecta posee una gran importancia y dependiendo de la complejidad y magnitud de la competición se precisará o no de personal especializado con experiencia en este campo. En la actualidad muchas competiciones demandan profesionales de protocolo que puedan aplicar sus conocimientos a las características propias del deporte.

Ordenación de palcos y autoridades: en gran parte de eventos deportivos se suele habilitar un espacio exclusivo en una ubicación especial para las autoridades: Zonas VIP y palco de honor. Habitualmente en ellos estarán presentes tanto autoridades públicas como privadas que recibirán un trato especial, haciendo valer una serie de principios en su recepción y ordenación protocolaria. Estos espacios contarán necesariamente con ciertos privilegios como accesos privados, bar, catering, azafatas-camareros, guardarropa, pantallas...

La ubicación de las autoridades en el palco, al igual que su recepción, se hará conforme a un orden de precedencias. Mediante un régimen de precedencias se establece el lugar que deben ocupar las personas en los actos protocolarios de acuerdo con su cargo y jerarquía. Es conveniente que el propio encargado del protocolo sea quien indique a los invitados su lugar, para evitar confusiones y tumultos.

La entrega de premios, medallas y distinciones: conocido como ceremonia de premiación, suele realizarse al finalizar el evento, para que los premiados reciban el homenaje y la ovación del público. En estos actos asistirán una serie de autoridades (deportivas o civiles) que serán las encargadas de la entrega de las medallas. Los responsables de protocolo diseñarán el desarrollo del acto y marcarán el timing del mismo; al mismo tiempo serán asistidos por ayudantes y azafatas que conducirán a los premiados y autoridades en el orden correcto hasta el área de premiación. Entre las labores fundamentales a supervisar en esta área podemos destacar:

- Comprobar que se encuentren todos los trofeos y medallas ordenados en su sitio.
- Asegurarse de que los himnos que deben sonar estén listos.
- Informar al speaker o encargados de la megafonía, de los nombres y nacionalidades, si corresponde, de los premiados.
- Colocar en orden a la comitiva e informarla del camino a seguir.

Organizan y guían al equipo de personas que conforman el grupo que atiende a los participantes, técnicos, espectadores, y que cuidará el trato que se da y la participación de autoridades, patrocinadores y personal VIP. Deben ser personas agradables y profesionales, con buena presencia e imagen, que den seguridad y confianza y sean capaces de resolver cualquier imprevisto que suceda. El correcto trato hacia las autoridades ayudará a crear una mayor vinculación con el evento. Entre sus tareas están: confirmación de las acreditaciones; realizar ensayos, conocer con antelación las instalaciones y sus espacios; cuidar el desarrollo y el horario del evento; conocer la escala jerárquica y a los responsables de otras áreas, así como disponer de información acerca de las autoridades y personalidades que acudan a la cita.

La utilización de las zonas VIP a las competiciones se ha hecho obligado por la necesidad de los patrocinadores de aprovechar su presencia con permanentes acciones de relaciones públicas, todo ello ligado a la presencia de las marcas en un lugar preferente en retransmisiones y durante el acto.



En determinados eventos de carácter internacional, al mismo tiempo que se escucha el himno del ganador se izarán las banderas de los componentes en el pódium, colocando la del país o deportista campeón a mayor altura que las otras dos, y a su vez, la segunda más alta que la tercera.

Es tarea del protocolo también, perfilar la imagen del lugar del evento y cuidar sus espacios para mejorar la visibilidad y colocación de los logos del campeonato y de los patrocinadores.

Desde el departamento de marketing y comunicación se configuran y transmiten estas estrategias y elementos de protocolo, pero después será el área de logística quien controle las actuaciones concretas y se dicten las órdenes precisas de actuación, es por ello que deben estar en continuo contacto y que algún responsable de MK supervise la puesta en escena.

### **4.6 CAPTACIÓN DE PATROCINIOS Y COLABORADORES**

El evento es ante todo una realidad económica, y como tal el departamento de marketing y comunicación se debe marcar el objetivo de “vender” este producto a colaboradores y patrocinadores potenciales (públicos o privados) y fidelizarlos. Al tratarse de la responsable de la tarea de captación de patrocinadores se encuentra en permanente conexión con el área financiera.

El evento deportivo debe ser visto como un soporte de comunicación disponible para otros agentes, bajo la forma de patrocinio deportivo, y que al mismo tiempo proporcionará financiación a la competición. Los patrocinadores encuentran en la actividad deportiva, principalmente en sus manifestaciones del deporte profesional y de alta competición, interesantes y rentables soportes para proyectar su personalidad como sponsors dispuestos a que se les identifique con los valores y éxitos de la prueba deportiva patrocinada. Conjuntamente, el evento puede obtener prestigio si se le asocia con ciertos patrocinadores; esto puede motivar a la gente a participar.

Las empresas e instituciones dentro de sus estrategias de comunicación, desarrollan nuevas fórmulas con el fin de optimizar su imagen pública; el patrocinio deportivo es una herramienta utilizada como alternativa a la publicidad para llegar a unos targets concretos y que consistirá en ofrecer apoyo (económico, logístico, de servicios) a diferentes causas, eventos o actividades culturales, buscando repercusión social y mediática. En sí no es un canal de marketing sino una plataforma de comunicación para una marca o empresa con múltiples puntos de contacto con el consumidor. El patrocinio deportivo, podemos asegurar, será por tanto un intercambio entre dos figuras principales: el evento y el donante.

#### 4.6.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Para delimitar y diferenciar estas operaciones aparecen expresiones como patrocinio, mecenazgo, esponsorización o colaboración, que a menudo se confunden por lo difuso de sus límites y la cercanía de los conceptos que comprenden. En todos los casos se trata de aportaciones que una empresa o institución hace a otra entidad ajena a ella para ayudar en la realización de una actividad determinada, sin exigir contraprestaciones a cambio.

Al menos en teoría, es una aportación desinteresada, aunque indudablemente el donante espera que con ello su imagen y reputación salgan beneficiadas. Existen sutiles diferencias que separan todos estos conceptos, por lo que vamos a intentar aclararlas.

El término de mecenazgo por su origen histórico se asocia a las actividades relacionadas con las artes, las letras y las ciencias. En este aspecto el Ministerio de Cultura orientado a regular e incentivar las aportaciones privadas, se apoya en la necesidad que la conservación, restauración y enriquecimiento del patrimonio cultural tiene de la participación social. De acuerdo a su tipología, hace una clasificación en la que quedan catalogadas como acciones de mecenazgo los donativos y donaciones de bienes culturales, la restauración de patrimonio histórico, la difusión y promoción del patrimonio (exposiciones temporales, publicaciones) y la formación académica de especialistas en este campo.

Pese a que en la normativa legal siempre se nombra al término mecenazgo, no existe una delimitación clara entre éste y el patrocinio, pero en la práctica, la diferencia básica entre ambos radica en la naturaleza de la acción que el donante promueve con su aportación económica: mientras que el mecenas apoya actividades relacionadas con el patrimonio cultural, el patrocinador favorece actividades con un perfil más lucrativo, como eventos deportivos, musicales, etc. La propia RAE define patrocinar como “*apoyar o financiar una actividad frecuentemente con fines publicitarios*”, dotándole de esa connotación comercial. En un ejemplo práctico, podríamos considerar como mecenazgo la restauración del retablo de una iglesia a cargo de la empresa mecenas y de patrocinio la financiación (total o parcial) de un concierto del cantante de moda.

En cuanto al concepto esponsorizar, procede del inglés *to sponsor* y suele utilizarse en el mundo deportivo para definir las aportaciones económicas con las que una empresa ayuda a un equipo/deportista/federación/evento determinado a cambio de que éste luzca su logotipo en sus apariciones públicas. Si bien es cierto que volviendo a consultar la RAE, esta iguala el término esponsorizar al de patrocinar, convirtiéndolos en equivalentes. Por lo que estrictamente podemos considerar que esponsorizar y patrocinar son exactamente lo mismo.

Por último, con frecuencia se confunde patrocinio y colaboración, aunque en este caso la diferencia es más evidente; el patrocinador aporta ayuda económica, mientras que el colaborador contribuye a una causa o evento proporcionando su ayuda en especies, es decir, en forma de material o servicios. Este es importante a la hora de diferenciar con precisión la figura de las entidades patrocinadoras y colaboradoras para evitar confusiones en su clasificación a la hora de plasmar sus símbolos identificativos en la producción gráfica del evento (cartelería, folletos), así como en la publicidad, etc.

Concluyendo, tanto el patrocinio o esponsorización, como el mecenazgo y la colaboración son aportaciones económicas o en especie a terceros que las empresas e

instituciones utilizan como instrumentos de su estrategia comunicacional y, aunque son conceptos afines en sus objetivos y métodos de actuación, conviene diferenciarlos con el propósito de situar a cada uno donde le corresponde.

#### **4.6.2 LOS OBJETIVOS DEL PATROCINIO DEPORTIVO**

El patrocinio deportivo responde a múltiples objetivos de la empresa patrocinadora:

- Objetivos de comunicación:

Por un lado nos encontramos la búsqueda de notoriedad ya que el evento ayuda a recordar y retener el nombre de la empresa patrocinadora; y por otro lado la búsqueda de imagen, las marcas tratan de vincular su negocio con los valores del deporte, basándose en el espíritu de la competición, de equipo y de aventura, ayudará a las compañías a dar a conocer su marca y a diferenciarse de la competencia

- Objetivos comerciales:

Las empresas no son entidades filantrópicas habitualmente, sino que desean aumentar sus beneficios, y eso pasa por el aumento de las ventas, el desarrollo de los mercados o el lanzamiento de un producto. Gracias a los patrocinios, las empresas buscan recibir un retorno de su inversión, traducido en un incremento de sus ventas en un medio plazo razonable.

- Objetivos de motivación interna:

Estos objetivos se centran en los empleados, la red comercial, e incluso las redes de influencia de la empresa; el patrocinio deportivo favorece que el personal se comprometa en torno a un evento, un equipo o una marca deportiva y se vea reflejada en ella, les proporciona un sentimiento de orgullo pertenecer o ser parte de ese acontecimiento.

#### **4.6.3 LA CAPTACION DE PATROCINIOS Y COLABORADORES**

- Desde el punto de vista de las empresas benefactoras, estas suelen poseer un presupuesto anual para comunicación y otro presupuesto anual para eventos en el que pueden incluir un patrocinio deportivo, o un presupuesto extraordinario desbloqueado para la ocasión. El futuro donante comenzará por analizar los objetivos que persigue, fija y se adapta a un presupuesto limitado y examina las demás técnicas de comunicación que debe poner en marcha para alcanzar sus metas, además de sondear las actuaciones de la competencia.

Antes de nada, para garantizar un buen impacto a los donantes, hay que asegurarse de la compatibilidad de los objetivos del evento y de la práctica deportiva que se pone en juego (en cuanto a público, valores, estrategia de marketing,...) con los de la empresa. Para que el patrocinio sea posible, debemos hablar de vínculo semántico entre el patrocinador y el patrocinado; tiene que darse una adecuación entre compañía, sus actividades, sus productos y la imagen del deporte o del evento. La empresa patrocinadora elegirá un evento o deporte que encaje en su plan de imagen y también en su presupuesto. Algunos deportes son atractivos y ofrecen precios asequibles, pero en cambio otros están invadidos de anunciantes y los precios se disparan.

➤ Desde el punto de vista de los organizadores del evento, la captación de benefactores pasa obligatoriamente por 2 pasos previos:

1. **Determinación de la oferta comercial:** lo primero de todo será confeccionar una lista de todos los productos que posee la organización, ya que además del evento propiamente dicho que representa el producto global, existen un sinnúmero de subproductos que rodean a la celebración:

- Soportes de comunicación: que se ponen a disposición de los patrocinadores. Se trata de realizar un plan de medios (folletos, posters, banderolas, artículos de prensa, web, RRSS,...) acorde a la naturaleza del evento y a las exigencias del benefactor. Con tarifas escalonadas se presentan diferentes soportes, formas y ubicaciones posibles: desde la presencia del logo en todos los actos del evento a un espacio reducido en el programa de la prueba.<sup>4</sup>

- Espacios comerciales o stands: los patrocinadores y colaboradores pueden vender sus productos y hacer promociones en el recinto e inmediaciones del evento.

- Emplazamientos de relaciones públicas: los donantes pueden servirse del evento para entablar relaciones con todas aquellas personas que muestran interés. Para ello, tendrán en cuenta las áreas y espacios VIP para directivos o clientes importantes.

- Merchandising, productos derivados, bolsa del corredor: camisetas, gorras, banderas,... hacen posible que participantes y espectadores se lleven un recuerdo de la prueba.

- Uso de las etiquetas: los organizadores venden derechos de uso que autorizan al patrocinador a utilizar la denominación del evento: “colaborador oficial de...”.

El colaborador puede entonces crear y desarrollar su propia campaña de comunicación usando el evento como referencia.



2. **Estructuración de la oferta comercial:** conocer las posibilidades comerciales exactas que poseen estos productos es fundamental, esto nos ayudará a tener una necesaria visión general y facilitará la tarea de captación y de logística. Se estructura:

- Estado de situación de los productos comerciales: se trata de inventariar y clasificar todos estos productos, determinar sus características, requisitos y los trabajos necesarios para su realización (dimensiones, electricidad, tomas de agua,...)<sup>5</sup>.

- La racionalización de los precios: se establece el precio de venta de cada producto. Las tarifas deben ser proporcionales a su valor en términos de publicidad, de ubicación y de tamaño. A continuación, se elaboran paquetes ventajosos para los mecenas, que combinen diferentes productos y propongan una operación completa con soporte de comunicación, relaciones públicas, etc. Con dichos soportes, quién invierta más se beneficiará de mejores soportes.

Una vez cumplidos estos dos pasos previos, se puede comenzar el proceso de captación de benefactores, a través de un sistema de prospección que prevé una serie de etapas:

<sup>4</sup> Los espacios en el programa del evento permiten muchas veces que empresas pequeñas y comerciantes de la zona participen en el evento. Para muchos organizadores estos beneficios no son nada desdeñables.

<sup>5</sup> Los gastos técnicos corren por cuenta del patrocinador, por lo general.

**1. Elaboración de la carpeta comercial:** gracias a la estructuración de los diferentes productos y de sus particularidades, se crea la carpeta comercial. Para ello se elaboran una serie de documentos comerciales y una argumentación de venta elocuente que puedan interesar a los potenciales colaboradores. Esta carpeta incluirá la imagen y una presentación completa del evento con toda la información necesaria: horarios, lugares, actividades, contactos comerciales. La carpeta presenta a su vez las diferentes ofertas y paquetes de productos que se ofrecen; cada soporte posee su tarifa y el colaborador puede elegir lo que mejor le convenga, según sus objetivos. Con estos documentos lo que se trata es de impresionar al lector, el potencial colaborador debe tener una imagen real de lo que puede comprar y eso puede ser un factor determinante para él o sus superiores.

Es recomendable establecer una serie de categorías de patrocinio, de forma que en función de la aportación, las empresas tengan un impacto garantizado. Por ejemplo, el número de espectadores por unidad de tiempo en pantalla, por día de asistencia,... ese espacio publicitario es el instrumento que tiene la organización para negociar su valor en el impacto económico en la empresa donante.

**2. Determinación de los potenciales colaboradores:** la búsqueda comienza generalmente por el sondeo de los medios de comunicación como socios colaboradores, debido a que esto aumentará el valor de la oferta propuesta a los demás anunciantes. El trabajo de búsqueda de colaboradores se apoya fundamentalmente en un fichero de clientes que habrá que actualizar constantemente, pues su valor vendrá dado por la calidad de las direcciones que contiene. Los estudios de mercado y el análisis del público ayudarán en el rastreo de concordancias entre los objetivos de los patrocinadores potenciales y el evento. Dependiendo de la envergadura y tipología del evento, será preferible o no tener pocos pero potentes patrocinadores, y de este modo dar un trato más exclusivo a su imagen.

**3. Contacto, negociación y venta:** el objetivo es vender nuestro producto a los potenciales socios de nuestro evento; para ello empezaremos por ponernos en contacto con los antiguos patrocinadores/colaboradores y con los contactos comerciales ya establecidos. Los métodos habituales son el e-mailing y la llamada telefónica. Les haremos llegar la carpeta comercial o dossier, acompañado de un mensaje que exprese y enumere las ventajas presentes en el producto y el evento. La negociación debe ir encaminada a buscar correspondencias de valores entre la prueba y la estrategia de la empresa y tratar de satisfacer aquello que el cliente potencial busca en comunicación interna y externa. Todas las ventajas que se argumenten irán acompañadas de pruebas que las ratifiquen, dando prioridad a la calidad y no a la cantidad de argumentos.

Si todo sigue su curso, la siguiente etapa será la firma del contrato de colaboración y la activación del patrocinio.

#### **4.6.4 ACTIVACIÓN DEL PATROCINIO**

Como hemos visto el patrocinio deportivo es una buena estrategia de comunicación para las empresas, pero siempre y cuando vaya acompañado de una buena activación. En caso contrario, puede resultar poco más que una compra de medios. El patrocinio en sí no es un canal de marketing sino que es una plataforma de comunicación con diferentes puntos de contacto con el consumidor. Los patrocinios correctamente activados obtendrán mayores retornos de inversión, así como un mayor compromiso con el target.

Lo que queremos decir es que, para que estos acuerdos de patrocinio sean más efectivos hay que organizar también acciones paralelas que multipliquen la repercusión. Para que el patrocinio deportivo funcione realmente, no se puede quedar en instalar una valla publicitaria o aparecer en el cartel anunciador, es fundamental activar esta relación para conseguir que la repercusión sea mayor. En la activación es buena idea contar con un programa de comunicación multicanal e implicar al target en acciones relacionadas con el evento. Algunas opciones para que las campañas maximicen beneficios pueden ser ofrecer catas gratuitas del producto en los alrededores del evento, montar un pequeño espectáculo en los descansos, concursos o sorteos de entradas y productos entre los clientes.



Fuente: Cuenta Twitter Gimnástica Segoviana



Fuente: SegoviaDirecto.com

El patrocinio deportivo se posiciona en una estrategia de comunicación global, pero para obtener la máxima eficiencia para el promotor debe apoyarse en otros métodos de comunicación y promoción que ya hemos mencionado antes: publicidad sobre el evento, actividades de relaciones públicas, operaciones de promoción en las cuentas del evento en RRSS,...

Para captar patrocinadores, será ineludible facilitarles e incorporar análisis relacionados con la activación del patrocinio o el retorno en imagen para las empresas. Y junto con ello indicar los beneficios por desgravaciones fiscales que presentan este tipo de eventos.

### 4.6.5 LEY DE MECENAZGO

Patrocinar el deporte tiene ventajas fiscales, la ley permite a empresas y particulares pagar menos impuestos por mecenazgos y patrocinios deportivos, aunque para eso deben cumplir una serie de condiciones recogidas en la Ley 49/2002 de Mecenazgo y en la Ley 34/1988 General de Publicidad. (Ver anexo 4 “Deducciones fiscales por mecenazgo y patrocinio deportivo”).

Esta ley significa crear un entorno favorable para las marcas que decidan incluir dentro de su estrategia de comunicación o marketing la promoción del deporte mediante el

## CAPÍTULO IV

patrocinio de deportistas, federaciones, eventos deportivos o proyectos que favorezcan este ámbito. Aunque nos centremos en la parcela deportiva, en verdad la Ley 49/2002 expone multitud de actividades y actuaciones que pueden verse favorecidas de las deducciones fiscales por sus aportaciones, como los siguientes:

- Defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, así como defensa de los principios democráticos.
- Asistencia social e inclusión social, incluidas las relacionadas con la atención a personas en riesgo de exclusión por razones físicas, económicas o culturales.
- Difusión de aspectos cívicos, educativos o culturales, relacionados con la tolerancia y el respeto.
- Promoción de aspectos científicos, sanitarios, medio ambiente, investigación científica, desarrollo tecnológico o desarrollo de la sociedad de la información o economía social.
- Difusión de aspectos relacionados con el fortalecimiento institucional, cooperación para el desarrollo, promoción del voluntariado, entre otros.

La ley de mecenazgo pretende incrementar el número de compañías que vean al deporte como un sector beneficioso de inversión en patrocinio. Desde la Administración Pública, y más concretamente desde el CSD, se trata de vertebrar el flujo económico del sector deportivo buscando otros mecanismos para que el dinero público fluya hacia el deporte y no necesariamente a través de las subvenciones; la **ley de mecenazgo** permite acrecentar el interés de las aportaciones y patrocinios del sector privado por medio de incentivos fiscales que generen desgravaciones a aquellas empresas que apoyen al deporte. Consideran que atraer patrocinadores es una buena solución como alternativa a las ya consabidas y habituales subvenciones públicas. (Ver Anexo 4)



# CAPÍTULO 5

## Desarrollo del evento: Fase operativa

---



## **CAPÍTULO 5**

### **DESARROLLO DEL EVENTO: FASE OPERATIVA**

Llega el momento de la verdad, la fase operativa pone de manifiesto toda la preparación realizada antes del evento y representa como ninguna otra fase, el esfuerzo y empeño que se ha puesto para lograr el éxito de la competición. Esta etapa debe ejecutarse conforme al plan establecido en el diseño y, ahora más que nunca, la coordinación entre los diferentes departamentos y elementos implicados será trascendental para el correcto desarrollo de la prueba.

Debe quedar claro, que en cada evento, esta etapa es distinta, singular y decisiva. Cada competición es única y tendrá distintas actividades, distintas necesidades y sus propias circunstancias, por tanto su desarrollo deberá ser concretado y previsto concienzudamente por la organización.

Consecuentemente vamos a revisar meticulosamente todas las actividades y áreas que se han de desarrollar y supervisar cuando llega el día de la competición:

- Recursos humanos
- Logística
- Seguridad y control

#### **5.1 RECURSOS HUMANOS**

En el transcurso de cualquier evento deportivo es necesaria la participación de multitud de personas; de ellas y de su disposición dependerá en gran medida el éxito de la organización.

Este personal puede ser contratado por la organización o puede ser voluntario. En eventos de gran calado no podría sacarse adelante la competición sin la colaboración de un voluntariado formado y dedicado que esté dispuesto a realizar diversas tareas esenciales en el desarrollo de la prueba. De igual forma, el personal contratado, sea cual sea la dimensión del evento, siempre será necesario y no se debería sustituir por voluntarios. Por tanto los responsables de los RRHH deberán realizar la planificación más adecuada de forma que todos los integrantes de la organización formen parte del mismo equipo con un mismo objetivo, intentando a su vez que los costes sean los mínimos sin perder en calidad.

##### **5.1.1 LOS VOLUNTARIOS**

Son una de las figuras más importantes de cualquier evento, sin ellos no podrían llevarse a cabo; prestan una ayuda imprescindible a los profesionales empleados de la organización. Los voluntarios principalmente serán los encargados de atender a cada una de las personas implicadas en el acontecimiento deportivo; su organización tendrá una gran importancia tanto para aportar soluciones a necesidades logísticas, como para facilitar la participación de una gran cantidad de personas deseosas de vivir los valores de la competición y pasar unos días en la sede organizadora.

## DESARROLLO DEL EVENTO: FASE OPERATIVA

Por lo general los voluntarios deberán cumplir algunos requisitos para serlo, como ser mayor de 16 años (menores de 18 debiendo aportar la pertinente autorización paterna), garantizar su disponibilidad durante el tiempo que se celebre la competición y en determinados casos deberán presentar cierto nivel de idiomas.

La organización debe facilitarles, en según qué casos: acreditación para el evento, avituallamientos, indumentaria reconocible, certificado de reconocimiento del voluntariado, transporte cuando corresponda, seguro que cubra la actividad que realicen, recibirán una formación tanto general como específica en función de la tarea asignada y por último, en casos puntuales se les proporcionará alojamiento.



Deberá nombrarse un responsable de la organización que será el encargado de coordinar, dirigir, formar y distribuir a estos voluntarios entre los distintos departamentos. Las áreas y misiones en las que se puede dividir a los voluntarios en un evento deportivo son muy diversas:

- **Alojamientos:** asistencia en hoteles oficiales.
- **Instalaciones:** apoyo al personal de mantenimiento y servicios de las instalaciones.
- **Logística:** acreditaciones; apoyo en la gestión de almacenes, distribución de publicaciones y boletines, avituallamientos, indumentaria y material, entradas,...
- **Marketing:** apoyo al montaje y control de los soportes publicitarios y de imagen en las instalaciones; atención a patrocinadores y colaboradores.
- **Prensa y TV:** apoyo a la gestión de los centros de prensa; acomodación y atención a las necesidades de los medios de comunicación.
- **Promoción:** apoyo en la realización de actividades culturales y de promoción, animación en las instalaciones.
- **Protocolo:** comitiva de autoridades y personalidades; atención e información al público y deportistas; apoyo en ceremonias de inauguración, clausura y premiación.
- **Seguridad:** control de acreditaciones, accesos a las instalaciones y zonas restringidas; colaboración con Protección Civil y las Fuerzas de Seguridad.

Para algunas de estas tareas será imprescindible experiencia y/o conocimientos específicos, en cambio para otras misiones no será necesario, siendo suficiente el entusiasmo y la disposición. Debemos tener en cuenta que la colaboración de los voluntarios no es un trabajo, y por tanto no deberían exigirse responsabilidades.

### 5.1.2 EL PERSONAL CONTRATADO

Durante la celebración de todo evento deportivo independientemente de los voluntarios, que ayudarán en todas las tareas presentadas anteriormente, existe una buena parte de personal contratado o vinculado a la organización y que ejecutan diferentes tareas. Entre estas se puede indicar:

- **Personal Técnico:** Jueces y árbitros  
Son los encargados de llevar a cabo la dirección de la prueba: vigilar y velar por el correcto desarrollo de la misma, sancionar las conductas inapropiadas de los deportistas, registrar y validar los resultados, decretar el comienzo y el final de la competición. Cada federación deportiva tiene unas normas propias en cuanto a los técnicos que tienen que estar presentes dependiendo del tipo de modalidad. Por lo tanto, en función del deporte y de la prueba que se trate habrá que adaptarse al reglamento y normas que lo rigen.
- **Personal de seguridad:**  
En cualquier evento que sobrepase cierta dimensión, siempre es necesaria la intervención de los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad del Estado, así como de personal de empresas de seguridad privada. Su labor es muy diversa, tareas que van desde la regulación y control de personas y objetos (bolsos, vehículos) en determinadas zonas, hasta la mera vigilancia pasiva, en situaciones extremas, su trabajo puede ser coercitivo, usando la fuerza para resolver conflictos de orden público.
- **Personal sanitario:**  
Cada deporte y competición suele tener sus propias normas concretas en lo referente a la seguridad sanitaria, por lo que la contratación del personal de este sector dependerá de las mismas. Se basará en tres elementos básicos: la sanidad deportiva, la asistencia sanitaria tanto al público como a deportistas, y la dietética. En función de la normativa vigente de Espectáculos Públicos y Actividades recreativas y de la magnitud del evento se deberá disponer obligatoriamente de mínimo un vehículo sanitario de emergencias y en determinadas CCAA contar con botiquín, desfibriladores y enfermería en el recinto.
- **Personal diverso:**  
Conductores de autobuses y coches para los desplazamientos y traslados de deportistas, comités y autoridades; personal de mantenimiento y técnicos de los sistemas electrónicos; personal de limpieza de instalaciones que normalmente suele concertarse con alguna empresa del sector, si bien, en eventos de menor tamaño puede darse el caso de que sean los propios organizadores quien contraten directamente al personal encargado de realizar esta función.

## 5.2 LOGÍSTICA

El área logística es fundamental para el correcto desarrollo de la actividad. Sus funciones se definen como el conjunto de métodos y medios concernientes a la organización y puesta en marcha de un servicio, operación o proyecto. Requiere de un conocimiento en detalle del evento en su totalidad gracias al cual se debe minimizar la incertidumbre inherente al desarrollo de la competición; durante el acto no deben surgir problemas técnicos. Realiza la coordinación y gestión de los recursos humanos y

materiales; garantiza la preparación y la organización del emplazamiento y de la prueba; se encarga del montaje, el mantenimiento y el desmontaje de las infraestructuras y de los diferentes productos del evento. Pone en práctica y hace tangible el plan operativo diseñado en las etapas anteriores y tras haberse asegurado del buen funcionamiento de las instalaciones, ejecuta las operaciones técnicas con la ayuda de sus propios medios, los diferentes servicios de la organización o los proveedores externos.

Como hemos comentado en anteriores capítulos la logística ofrece respuestas y apoyo técnico y funcional al resto de departamentos y áreas con las que debe estar en continuo contacto. Especialmente es un importante colaborador del departamento de comunicación y marketing, se ocupa de que fabriquen vallas publicitarias y de su instalación; a su vez se encarga de realizar las recepciones para las relaciones públicas e instala los stands comerciales. Respecto a la comunicación, prepara la sala de prensa y especialmente se encarga de las necesidades que puedan surgir en cuanto a las telecomunicaciones del evento.

En lo referente al aspecto deportivo, realiza todos los trabajos oportunos para que el espacio donde se realice la práctica deportiva cumpla con los reglamentos y ofrezca unas condiciones óptimas para su desarrollo; del mismo modo se encargara de acondicionar las gradas y accesos para la recepción del público, organizadores e instituciones. Por último da respuesta al departamento económico-legal, en cuanto a las necesidades de oficinas y material administrativo.

Las personas encargadas de la logística deben ser expertos competentes en ámbitos diversos, polivalentes y resolutivos, personas que hagan de todo. En este aspecto, en ocasiones, la organización recibirá el apoyo de las administraciones locales que proporcionarán personal competente, medios y material.

- **Organización del espacio:**

La logística organiza todo el equipamiento en el sitio. Se encarga, por ejemplo, de instalar vallas (bajas o altas) para controlar la afluencia y delimitar las diferentes zonas reservadas a competidores, personalidades VIP y el público general. Esta separación en grandes eventos se hace fundamental puesto que los deportistas requieren zonas cerradas y tranquilas para calentar y concentrarse antes del evento. En este sentido, los palcos y servicios VIP pueden ser una provocación para el público general y no ser del agrado tenerlos contiguos.

Así mismo se vigilará que cada stand comercial dentro de la instalación ocupe estrictamente su plaza correspondiente; estos emplazamientos es recomendable señalarlos con pintura o de tal modo que asegure que los montadores de la estructura respetan las dimensiones del stand y no invaden el espacio de otros. Esto es importante porque se sabe que unas ubicaciones son más buscadas que otras.

Es significativo también la señalización y la colocación de los indicadores con flechas, que deben estar distribuidas e instaladas correctamente por todo el recinto; es necesario indicar las salidas, los aseos, las zonas vip, los aparcamientos, las zonas prohibidas al público y los accesos a las gradas.

- **Montaje de las infraestructuras:**

Para estas labores será necesario pedir que los demás departamentos, así como los clientes, hagan sus encargos por escrito: emails, faxes, notas de servicio,... Se comprobará el buen estado y funcionamiento de todas las instalaciones, garantizando el mantenimiento durante la prueba y resolviendo todas las exigencias técnicas.

Las fechas y los emplazamientos para todas estas instalaciones se deciden con antelación; y lo mismo debe ocurrir con el desmontaje de la instalación. Es obligatoria la coordinación técnica para que las tareas puedan seguir un orden cronológico y así sortear los problemas de acumulación de trabajo de última hora, logrando un ahorro de tiempo. Por ello será fundamental disponer de un planning de instalación.

### **5.3 SEGURIDAD Y CONTROL DEL EVENTO**

La seguridad dentro de los eventos deportivos es otro elemento a tener muy en cuenta a la hora de organizar estos actos, tanto por la afluencia de público o participantes en grandes espectáculos deportivos, como por la alarma social que puede surgir ante cualquier problema de seguridad sea cual sea el tamaño del evento.

Esta área de la organización debe vigilar y proteger tanto a las personas que en cada momento pueden encontrarse en las instalaciones, como al patrimonio tangible (construcciones, mobiliario, equipamientos y elementos de decoración, equipos informáticos,...) e intangible (prestigio e imagen) de la organización y de la sede que alberga la competición.

Para ello habrá que tener muy en cuenta la legislación que regula las posibles circunstancias adversas en aspectos de seguridad, deberá de ser estudiada en profundidad, tanto en sus ámbitos estatal, autonómico, como local debido a que cada municipio y comunidad autónoma puede tener normativas específicas al respecto. Del conocimiento de estas normas se extraerá los pasos a seguir para garantizar la organización del evento en temas de seguridad, evitando de este modo posibles consecuencias negativas tanto para la competición como para las personas participantes en ella.<sup>6</sup>

Al mismo tiempo, en determinadas competiciones que disponga la Comisión Estatal Contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia en el Deporte, será obligatoria la existencia de una unidad de control organizativo, la cual estará dirigida por un miembro de la organización que asume las tareas de dirección, coordinación y ordenación de los servicios de seguridad en la celebración del evento deportivo.<sup>7</sup>

La protección de los participantes, técnicos, árbitros, miembros de la organización y público será responsabilidad de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad, tanto dentro como fuera de la instalación deportiva y durante el tránsito hasta y desde el mismo; para ello adoptarán las medidas que resulten más idóneas, teniendo en cuenta las circunstancias.

---

<sup>6</sup> En España, la normativa de ámbito estatal en materia de seguridad es el Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.

<sup>7</sup> Artículo 14, Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia en el Deporte.

En cualquier competición deportiva de cierto nivel es importante establecer el llamado dispositivo de seguridad. Cada evento tendrá su propio dispositivo específico de seguridad, cuya finalidad será garantizar la movilización de los recursos policiales necesarios en cada caso, para afrontar posibles movimientos de violencia, tanto en el interior como en el exterior del recinto y zonas anexas al mismo.

Estos dispositivos incluirán tanto medidas preventivas y cautelares sobre grupos identificados como violentos, como los servicios de apoyo en los accesos y de vigilancia exterior e interior que acuerden los responsables policiales y el Coordinador de Seguridad del evento.

- **Accesos y zonas de evacuación:**

Un aspecto clave en la seguridad del evento serán los accesos al recinto y las zonas de evacuación del mismo; esto es debido a la posibilidad de que se produzcan aglomeraciones en los tornos de entrada y salida o avalanchas y movimientos masivos de espectadores ante cualquier circunstancia. Existe una normativa que regula estas tareas, en función del tipo de instalación de que se trate.<sup>8</sup>

Se establecen reglas en cuanto a las medidas físicas y características técnicas de estos accesos y zonas de evacuación, así como pautas que deben llevarse a cabo en el control de acceso al recinto. En los accesos que, a juicio de los responsables policiales, resulten más conflictivos se apostarán las Unidades de Intervención que se hubiese acordado con el Coordinador de Seguridad de la organización, prestando apoyo al personal de vigilancia de la organización.

- **La responsabilidad civil:**

Los responsables de la organización deben tener en cuenta que tienen unas necesidades de seguridad derivadas, por un lado de las obligaciones que le marca la legislación y, por otro, de la potencial existencia de unos riesgos para las personas y el patrimonio que intervienen en el acontecimiento que pueden estar o no recogidos en la legislación. El incumplimiento de sus deberes de vigilancia de estas normas puede derivar en responsabilidad civil o incluso penal.

El régimen de responsabilidad de las personas organizadoras de pruebas o espectáculos deportivos establece que: *“Las personas físicas o jurídicas que organicen cualquier prueba, competición o espectáculo deportivo o los acontecimientos que formen parte de dichas competiciones serán, patrimonial y administrativamente, responsables de los daños y desordenes que pudieran producirse por su falta de diligencia o prevención o cuando no hubieran adoptado las medidas de prevención establecidas por la ley”*.<sup>9</sup>

Esta ley tan sólo cubre la responsabilidad por una serie de daños concretos, relacionados con la violencia o la discriminación, sin embargo la responsabilidad civil del organizador comprendería muchos otros posibles daños.

---

<sup>8</sup> Artículos 26 y 27 del Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto, por el que se aprueba el Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.

<sup>9</sup> Artículo 5, Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia en el Deporte.

- **Previsión de asistencias médico-sanitarias:**

Cualquier evento deportivo en materia de atención primaria debe contar, como mínimo: con un botiquín, con material de primeros auxilios, una unidad de evacuación o ambulancia debidamente equipada y desde hace no mucho se están incorporando desfibriladores. Añadido a esto, la normativa de cada Comunidad Autónoma, así como la de cada Federación Deportiva puede imponer otros requisitos.

En cuanto a la asistencia deportiva encargada de cubrir cualquier percance sufrido por los deportistas, árbitros o técnicos, debería de contarse con profesionales especializados en medicina deportiva. De igual forma, ante la necesidad de llevar a cabo controles anti-doping durante la competición, deberán ser realizados por médicos y personal sanitario habilitados habitualmente por la AEPSAD.

## **5.4 DESARROLLO DE LA PRUEBA**

Una vez hemos visto las áreas y funciones que tienen incidencia directamente con la realización tangible y puesta en marcha de la competición, pasamos a explicar la ejecución in situ de esta.

Toda esta fase no es sino la concreción de la fase preliminar que hemos visto en todos los capítulos anteriores. Si todo está bien encajado, requiere vigilancia y solo habrá que preocuparse de los imprevistos que surjan. Por tanto las principales competencias que se requieren en la organización son facilidad de adaptación, capacidad y rapidez de reacción.

### **PREPARATIVOS**

El área logística está a pie de obra y cada elemento debe estar en su sitio, siguiendo el plan de desarrollo establecido. El montaje y la disposición de la competición son el punto de atención. Se debe designar personal para que reciba a los diferentes proveedores, para que supervise la dirección y el avance de las operaciones. Lo que previamente se decidió con colaboradores y patrocinadores debe regir toda la comunicación en el lugar y la hora adecuados del evento: la instalación de las pancartas, banderolas, posters,... se hará de acuerdo a las directrices comerciales fijadas con anterioridad.

El director organizativo debe celebrar una última reunión para dar las últimas instrucciones a los responsables de cada área antes de pasar a la acción, y dejar resueltos los problemas de última hora. Cada integrante de la organización del evento, sea voluntario o personal contratado, debe conocer perfectamente su posición, función, las tareas que incumben a su área y la distribución del tiempo.

Todos los responsables de emergencias, seguridad y organización se reúnen en un único puesto de mando común, disfrutando de este modo una gran capacidad de reacción. Antes del comienzo se aseguran de que todo el mundo está en su puesto y de que no hay ningún problema. El uso de walkie-talkies u otros aparatos electrónicos, permitirá a los responsables estar en comunicación directa y continua con todos los puestos principales, los cuales pueden variar de una competición a otra pero. Pasamos a analizarlos:

### **La Seguridad y controles de acceso**

Dispondremos de personal en todo el recinto que compruebe rigurosamente los accesos y los espacios (acceso del público, participantes, periodistas...). El servicio de seguridad privado de la organización y las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad están listos para actuar en caso de desórdenes o de peleas, y paralelamente estas últimas instalan un puesto fijo para presentar denuncias de cualquier tipo, con la doble función de prevenir y tranquilizar.

### **La Recepción al público y entradas**

La recepción está formada por personal que procede del área administrativa. Su función principal es informar, y son el vínculo indispensable para todas las personas que no pertenecen a la organización: deportistas, espectadores, proveedores, periodistas, personalidades VIP, patrocinadores... Su capacidad y calidad a la hora de resolver los problemas y asuntos influirá en la primera impresión y la imagen que estos tengan de la prueba y de su organización. Se encargan de entregar las acreditaciones y las invitaciones y realiza las formalidades administrativas de última hora.

En las taquillas, los tickets numerados permitirán comprobar el número de entradas e ingresos. Requerirá de una gestión clara y escrupulosa de los fondos acumulados, pudiendo gestionarse y trasladarse mediante una empresa especializada. Al mismo tiempo la afluencia de personas como dijimos antes se regulara mediante vallas de seguridad y controladores.

### **La Recepción a los miembros de la organización**

En determinados eventos cuando sea posible se dispondrá de un espacio con asientos, máquina de café y pantallas donde poder relajarse en los tiempos muertos cuando sean competiciones de varios días. Los participantes en la organización necesitan información a su llegada, por lo que se les debe repartir un informe explicativo con los horarios, números de teléfono útiles, planos, así como tickets para las comidas y un vestuario reconocible.

### **La Recepción a los medios de comunicación**

Como hemos dicho anteriormente su papel es esencial; hay que poner el espacio y los medios de telecomunicación de los que se disponga para que puedan realizar correctamente su trabajo. Las azafatas/os de prensa les ofrecen refrescos, les informan y prestan algunos servicios como fotocopias, correo, servicios administrativos. Reiteramos que hay que tratar con esmero a los periodistas, influyen sobre la sociedad y son líderes de opinión, un prescriptor al que no hay que defraudar.

### **La Recepción a los patrocinadores/colaboradores y las personalidades**

Gozaran de condiciones de recepción especiales y se les reservará una zona presidencial u oficial; el acceso al recinto es distinto y es necesario identificarse. Por norma general hay que contar como mínimo con un jefe de salón y una azafata por cada 100 personas, así como disponer de varias entradas. Un marco agradable y una buena decoración permitirán la plena satisfacción del momento y de los invitados.

### **La Dirección del espectáculo**

El responsable de dirigir el espectáculo tendrá como único objetivo satisfacer y entretener a los espectadores y su trabajo consiste en elevar las sensaciones que experimenta el público. Su función es coordinar a todos los animadores (comentarista, dirección deportiva, DJs, actuaciones) y los técnicos (iluminación, equipo de sonido y decoración) para evitar que se creen tiempos muertos el día de la competición y crear un ambiente festivo. A los eventos deportivos se unen desde hace tiempo, espectáculos con láser y pirotecnia que pueden resultar otra nueva alternativa.

### **La Dirección deportiva**

Será la responsable de la prueba, del espacio de práctica y de los deportistas; trabaja en estrecha relación con el coordinador general. Habitualmente esta figura es un alto cargo de la federación deportiva en cuestión y que velará porque se apliquen correctamente las leyes del juego. Gozará de una recepción preferente y de todo el material necesario. Junto con los jueces o árbitros deciden la suspensión o aplazamiento ante contratiempos meteorológicos o de seguridad.

Durante la prueba supervisará su correcto desarrollo y tomará notas y fotografías para realizar un posterior informe de la prueba. Si el evento dura varios días, el informe que realice junto con los responsables de las personas de confianza, permitirá hacer el balance de la jornada de cara a perfeccionar el funcionamiento y resolver los principales problemas en la próxima jornada.

## CONCLUSIONES

Tras la elaboración de este TFG podemos resolver que el diseño, la organización y la gestión de los eventos deportivos resultan ser unas tareas relativamente complejas. Como hemos podido ver, la creación de un evento deportivo resulta todo un campo en el mundo de la dirección y gestión de proyectos.

Esta complejidad de la que hablamos es común para cualquier evento que nos podamos plantear: desde un torneo de ajedrez provincial, hasta el Mundial de fútbol, pasando por la Liga ACB de Baloncesto, todas sus organizaciones tienen las mismas dificultades y los mismos requisitos, con riesgos financieros a diferentes niveles obviamente. Todos los departamentos y tareas deben estar coordinados y siguiendo el timing del plan establecido. Gran parte de las veces, las tareas se harán con urgencia y por tanto el área logística debe ofrecer la máxima adaptabilidad y respuesta, pues de ello dependerá el éxito de la competición.

Este sector de los eventos deportivos necesita organizadores que tengan un profundo conocimiento del mundo deportivo y sus características, deben ser personas competentes, entusiastas, capaces de adaptarse a cualquier situación y escenario en el menor tiempo posible y con dotes de liderar al equipo organizativo de la prueba.

Con este trabajo hemos tratado de describir el funcionamiento de un evento deportivo desde su concepción hasta su clausura, plasmando su proceso de creación, la estructura y la organización que requiere su desarrollo a cualquier nivel. Proyectar y celebrar estas competiciones como hemos visto, puede precisar cantidades considerables de recursos humanos, materiales y económicos que hay que gestionar y coordinar. Hemos pretendido detallar todas las necesidades que comprende poner en marcha cualquier evento deportivo, incluyendo los aspectos más habituales y comunes que intervienen en este proceso para cualquiera que sea la prueba en cuestión.

Finalmente podríamos describir este trabajo como un pequeño manual ordenado, organizado y estructurado, que pueda servir de orientación a la hora de organizar una prueba deportiva de cualquier categoría.

# BIBLIOGRAFÍA

---

- Añó, Vicente (2003). *Organización y gestión de actividades deportivas. Los grandes eventos*.
- Ayora Pérez, Daniel y García Sánchez, Eduardo (2004). *Organización de eventos deportivos*.
- Brotons Piqueres, José Manuel. (2005) “Un enfoque integrado de la economía de los eventos deportivos”. *Revista Digital - Buenos Aires - N° 87*
- Casimiro Andújar, Antonio J. y Añó, Vicente (2006). *Incidencia social de los Juegos Mediterráneos Almería 2005 (estudio longitudinal desde el año 2002 hasta después del evento)*.
- Desbordes, Michel y Falgoux, Julien (2006). *Gestión y organización de un evento deportivo*.
- Ferrand, Alain; Camps, Andreu y Torrigiani, Luigino. (2007). *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*.
- López de Subijana, Cristina y Martínez, Beatriz (2011). *Manual de Organización de Eventos Deportivos*.
- Magaz-González, A.M. y Fanjul-Suárez, J.L. (2012). “Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas”. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte vol. 12 (n° 45) pp. 138-169*
- Marín, Joaquín. (2003). “Las retransmisiones deportivas en televisión”. *Revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Literatura N° 2* (Universidad de Sevilla)
- Monroy, Antonio y Rodríguez, Bárbara (2003). *Manual de Organización de Actividades y Eventos Deportivos*.
- Parent, Milena M. (2008). “Evolution and Issue Patterns for Major-Sport-Event Organizing Committees and Their Stakeholders”. *Revista Sport Management (n°22) pp. 135-164*
- Shone, Antón y Parry, Bryn (2001). *Successful event management: a practical handbook*.
- Subdirección General de Estadística y Estudios de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2018). *Anuario de Estadísticas Deportivas 2018*.

# ANEXOS

## SUBVENCIONES C.S.D. A FEDERACIONES EN 2 0 1 6

FEDERACIONES	SUBVENCIÓN ORDINARIA	AYUDAS POR RESULTADOS	PROYECTOS CARGOS INT.	MUJER Y DEPORTE	PLAN NACIONAL TECNIFICAC. DEPORTIVA	C.A.R. LEÓN	GESTIÓN C.E.A.R.	TOTAL G. CORRIENTE	INVERSIÓN C.E.A.R.
ACTIVIDADES SUBACUÁTICAS	238.000,00	12.070,00						250.070,00	
AERONÁUTICA	205.806,74	23.250,00		6.835,00				235.891,74	
AJEDREZ	163.504,24			13.320,62	2.500,00			179.324,86	
ATLETISMO	3.823.978,58	43.420,00		60.363,81	91.500,00	149.508,87		4.168.771,26	
AUTOMOVILISMO	268.595,30	2.400,00		52.880,00				323.875,30	
BÁDMINTON	771.968,24	19.200,00	4.420,00	62.100,00	23.500,00			881.188,24	
BAILE DEPORTIVO	65.000,00			4.140,00				69.140,00	
BALONCESTO	2.124.475,11	64.200,00	8.305,00	74.253,46	91.500,00			2.362.733,57	
BALONMANO	1.993.077,56	4.500,00		89.150,54	91.500,00			2.178.228,10	
BÉISBOL Y SÓFBOL	487.100,03			9.918,14				497.018,17	
BILLAR	203.575,00	9.050,00			3.500,00			216.125,00	
BOLOS	133.409,78			6.780,00				140.189,78	
BOXEO	480.183,66	4.050,00		12.350,00	6.500,00			503.083,66	
CAZA								0,00	
CICLISMO	1.870.193,27	106.600,00		58.411,36	25.500,00		140.394,68	2.201.099,31	
COLOMBICULTURA	15.303,60							15.303,60	
COLOMBÓFILA	15.303,60							15.303,60	
DEP. DISCAPACIDAD FÍSICA	461.140,21	51.750,00		10.660,66	10.000,00			533.550,87	
DEP. DISCAPACIDAD INTELECTUAL	240.873,61	15.000,00		4.706,90	4.000,00			264.580,51	
DEP. PARA CIEGOS	207.100,00	35.250,00		2.000,00	14.000,00			258.350,00	
DEP. PARA SORDOS	78.048,20	7.650,00		6.700,00				92.398,20	
DEP. PARÁLISIS CEREBRAL	206.485,42	2.700,00		4.100,00	4.500,00			217.785,42	
DEPORTES DE HIELO	840.579,41		877,50	31.257,44	11.500,00			884.214,35	
DEPORTES DE INVIERNO	1.889.487,12	12.150,00		36.140,00	22.500,00			1.960.277,12	
ESGRIMA	924.285,87	6.900,00		29.387,16	13.000,00			973.573,03	
ESPELEOLOGÍA								0,00	
ESQUÍ NÁUTICO	185.772,46							185.772,46	
FÚTBOL								0,00	
FÚTBOL AMERICANO	121.134,75			13.900,00				135.034,75	
GALGOS	19.552,97							19.552,97	
GIMNASIA	1.536.482,32	56.472,00	15.784,50	45.598,82	26.000,00	105.858,15		1.786.195,79	
GOLF	502.730,17	17.400,00		54.263,15	3.500,00		194.838,70	772.732,02	
HALTEROFILIA	722.000,00	11.920,00		9.859,14	5.500,00			749.279,14	
HÍPICA	1.192.125,90	11.850,00		7.377,90	4.500,00			1.215.853,80	
HOCKEY	1.137.697,17	9.000,00	9.764,66	33.580,38	21.500,00			1.211.542,21	
JUDO	1.116.048,21	37.110,00		13.250,00	49.500,00			1.215.908,21	
KARATE	467.294,41	34.430,00		25.884,55	5.500,00			533.108,96	
KICKBOXING	21.683,30							21.683,30	
LUCHAS OLÍMPICAS	611.790,93	5.550,00		38.285,68	19.500,00			675.126,61	
MONTAÑA Y ESCALADA, DEP. DE	368.300,00	16.750,00		12.834,42	5.500,00			403.384,42	
MOTOCICLISTA	741.072,86	80.400,00		32.584,00				854.056,86	
MOTONÁUTICA	144.000,00							144.000,00	
NATACIÓN	4.002.550,30	59.400,00		77.442,12	119.500,00			4.258.892,42	
ORIENTACIÓN	145.000,00			25.140,96				170.140,96	
PÁDEL	155.561,03	8.760,00		32.951,96	4.500,00			201.772,99	
PATINAJE	796.732,48	41.300,00		43.788,10	4.500,00			886.320,58	
PELOTA	420.727,77		6.123,60	25.282,02	7.500,00			459.633,39	
PENTATLÓN MODERNO	219.917,36	1.560,00		14.600,00	3.500,00			239.577,36	
PESCA Y CASTING	169.452,00	31.650,00		4.875,00				205.977,00	
PETANCA	143.550,00	23.040,00						166.590,00	
PIRAGÜISMO	2.381.288,58	115.660,00	2.542,86	46.658,18	95.000,00		277.752,59	2.918.902,21	
POLO	89.002,12			3.000,00				92.002,12	
REMO	1.226.605,76			7.991,02	25.500,00		110.059,03	1.370.155,81	130.000,00
RUGBY	727.577,94	60.520,00		32.785,00	17.500,00			838.382,94	
SALVAMENTO Y SOCORRISMO	221.282,81	44.390,00		32.691,58	4.500,00			302.864,39	
SQUASH	130.648,45	3.300,00		5.750,00	3.500,00			143.198,45	
SURF	170.371,02	15.450,00		2.000,00				187.821,02	
TAEKWONDO	1.038.829,23	49.420,00		16.635,31	10.500,00			1.115.384,54	
TENIS	1.010.946,29	13.800,00		19.000,00	3.500,00			1.047.246,29	
TENIS DE MESA	537.927,01	12.450,00		41.132,00	15.500,00			607.009,01	
TIRO A VUELO	21.683,30							21.683,30	
TIRO CON ARCO	428.381,66	11.700,00	941,72	10.240,00	10.500,00			461.763,38	
TIRO OLÍMPICO	1.069.264,00	21.900,00		5.500,00	7.000,00			1.103.664,00	
TRIATLÓN	978.618,34	15.980,00	32.792,64	64.475,00	26.500,00			1.118.365,98	
VELA	2.394.000,00	73.080,00		7.641,63	17.500,00		71.587,98	2.563.809,61	120.000,00
VOLEIBOL	1.027.077,73	1.800,00		17.546,99	67.000,00			1.113.424,72	
<b>TOTALES</b>	<b>46.102.155,18</b>	<b>1.306.182,00</b>	<b>81.552,48</b>	<b>1.400.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>255.367,02</b>	<b>794.632,98</b>	<b>50.939.889,66</b>	<b>250.000,00</b>

## VÍAS DE FINANCIACIÓN A FEDERACIONES SEGÚN PRESUPUESTO DE 2 0 1 6

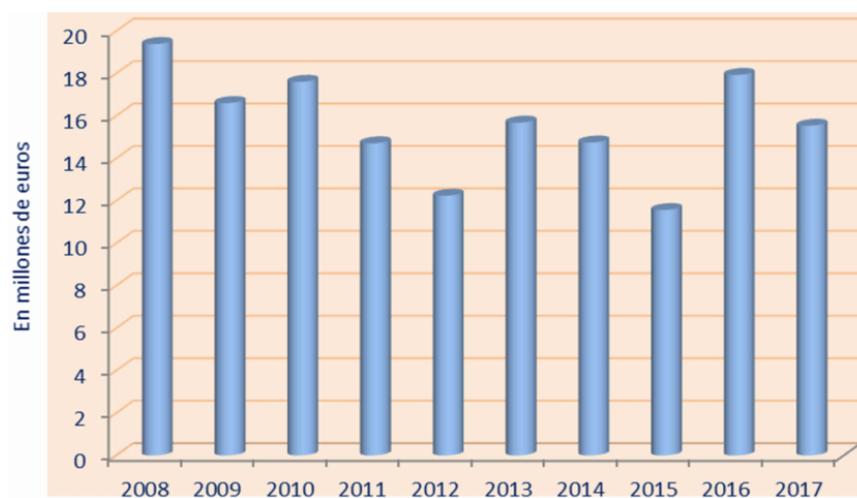
FEDERACIÓN	RECURSOS PROPIOS	%	SUBVENCIÓN CSD (1)	%	ADO	ADOP	% ADO+ADOP	INGRESOS TOTALES
ACTIVIDADES SUBACUÁTICAS	364.515,11	59,3%	250.070,00	40,7%				614.585,11
AERONÁUTICA	271.474,31	53,5%	235.891,74	46,5%				507.366,05
AJEDREZ	583.992,89	76,5%	179.324,86	23,5%				763.317,75
ATLETISMO	4.473.872,69	47,9%	4.168.771,26	44,6%	704.575,00		7,5%	9.347.218,95
AUTOMOVILISMO	4.275.805,55	93,0%	323.875,30	7,0%				4.599.680,85
BÁDMINTON	687.257,26	41,2%	881.188,24	52,9%	98.000,00		5,9%	1.666.445,50
BAILE DEPORTIVO	262.503,65	79,2%	69.140,00	20,8%				331.643,65
BALONCESTO	14.074.013,50	82,1%	2.362.733,57	13,8%	711.000,00		4,1%	17.147.747,07
BALONMANO	5.165.230,00	65,6%	2.178.228,10	27,7%	531.250,00		6,7%	7.874.708,10
BÉISBOL Y SÓFBOL	221.834,78	30,9%	497.018,17	69,1%				718.852,95
BILLAR	173.137,40	44,5%	216.125,00	55,5%				389.262,40
BOLOS	217.288,57	60,8%	140.189,78	39,2%				357.478,35
BOXEO	229.341,34	29,7%	503.083,66	65,2%	38.725,00		5,0%	771.150,00
CAZA	641.312,55	100,0%		0,0%				641.312,55
CICLISMO	1.969.715,51	43,7%	2.201.099,31	48,9%	227.275,00	104.900,00	7,4%	4.502.989,82
COLOMBICULTURA	298.899,01	95,1%	15.303,60	4,9%				314.202,61
COLOMBÓFILA	268.298,12	94,6%	15.303,60	5,4%				283.601,72
DEP. DISCAPACIDAD FÍSICA	725.645,00	56,9%	533.550,87	41,8%		16.000,00	1,3%	1.275.195,87
DEP. DISCAPACIDAD INTELECTUA	443.771,66	62,4%	264.580,51	37,2%		3.200,00	0,4%	711.552,17
DEP. PARA CIEGOS	2.363.634,67	89,2%	258.350,00	9,7%		29.300,00	1,1%	2.651.284,67
DEP. PARA SORDOS	128.758,00	58,2%	92.398,20	41,8%				221.156,20
DEP. PARÁLISIS CEREBRAL	206.125,81	48,1%	217.785,42	50,8%		4.500,00	1,1%	428.411,23
DEPORTES DE HIELO	350.173,85	26,4%	884.214,35	66,8%	90.000,00		6,8%	1.324.388,20
DEPORTES DE INVIERNO	1.267.885,02	37,0%	1.960.277,12	57,2%	199.250,00		5,8%	3.427.412,14
ESGRIMA	189.900,00	16,2%	973.573,03	83,1%	7.500,00		0,6%	1.170.973,03
ESPELEOLOGÍA								-
ESQUÍ NÁUTICO	91.051,29	32,9%	185.772,46	67,1%				276.823,75
FÚTBOL								-
FÚTBOL AMERICANO	295.231,13	68,6%	135.034,75	31,4%				430.265,88
GALGOS	536.489,38	96,5%	19.552,97	3,5%				556.042,35
GIMNASIA	1.888.992,06	47,6%	1.786.195,79	45,0%	296.500,00		7,5%	3.971.687,85
GOLF	9.286.054,08	92,0%	772.732,02	7,7%	32.000,00		0,3%	10.090.786,10
HALTEROFILIA	157.881,27	16,0%	749.279,14	76,1%	77.000,00		7,8%	984.160,41
HÍPICA	4.988.604,91	76,8%	1.215.853,80	18,7%	288.362,50		4,4%	6.492.821,21
HOCKEY	805.141,27	30,2%	1.211.542,21	45,5%	646.000,00		24,3%	2.662.683,48
JUDO	1.990.487,89	59,8%	1.215.908,21	36,5%	124.750,00		3,7%	3.331.146,10
KARATE	634.733,03	54,4%	533.108,96	45,6%				1.167.841,99
KICKBOXING	127.430,66	85,5%	21.683,30	14,5%				149.113,96
LUCHAS OLÍMPICAS	633.730,24	47,3%	675.126,61	50,4%	30.250,00		2,3%	1.339.106,85
MONTAÑA Y ESCALADA, DEP. DE	1.240.163,88	75,5%	403.384,42	24,5%				1.643.548,30
MOTOCICLISTA	1.653.330,00	65,9%	854.056,86	34,1%				2.507.386,86
MOTONÁUTICA	165.095,14	53,4%	144.000,00	46,6%				309.095,14
NATACIÓN	3.295.189,64	37,2%	4.258.892,42	48,1%	1.296.450,00		14,6%	8.850.532,06
ORIENTACIÓN	310.365,00	64,6%	170.140,96	35,4%				480.505,96
PÁDEL	641.014,60	76,1%	201.772,99	23,9%				842.787,59
PATINAJE	1.250.236,25	58,5%	886.320,58	41,5%				2.136.556,83
PELOTA	209.584,45	31,3%	459.633,39	68,7%				669.217,84
PENTATLÓN MODERNO	40.708,45	14,5%	239.577,36	85,5%				280.285,81
PESCA Y CASTING	626.261,20	75,3%	205.977,00	24,7%				832.238,20
PETANCA	161.192,14	49,2%	166.590,00	50,8%				327.782,14
PIRAGÜISMO	906.093,64	21,4%	2.918.902,21	69,0%	404.125,00	1.000,00	9,6%	4.230.120,85
POLO	76.782,69	45,5%	92.002,12	54,5%				168.784,81
REMO	189.081,41	11,2%	1.370.155,81	81,4%	123.000,00	1.300,00	7,4%	1.683.537,22
RUGBY	2.116.690,66	60,3%	838.382,94	23,9%	555.000,00		15,8%	3.510.073,60
SALVAMENTO Y SOCORRISMO	585.996,19	65,9%	302.864,39	34,1%				888.860,58
SQUASH	46.115,74	24,4%	143.198,45	75,6%				189.314,19
SURF	341.560,00	64,5%	187.821,02	35,5%				529.381,02
TAEKWONDO	684.367,80	33,4%	1.115.384,54	54,5%	247.900,00		12,1%	2.047.652,34
TENIS	3.651.352,26	75,6%	1.047.246,29	21,7%	120.500,00	11.000,00	2,7%	4.830.098,55
TENIS DE MESA	2.547.808,07	80,0%	607.009,01	19,1%	24.000,00	4.600,00	0,9%	3.183.417,08
TIRO A VUELO	146.442,96	87,1%	21.683,30	12,9%				168.126,26
TIRO CON ARCO	519.965,06	47,0%	461.763,38	41,8%	112.725,00	11.300,00	11,2%	1.105.753,44
TIRO OLÍMPICO	1.107.790,00	45,3%	1.103.664,00	45,1%	233.637,50		9,6%	2.445.091,50
TRIATLÓN	1.911.260,52	58,0%	1.118.365,98	33,9%	243.500,00	21.600,00	8,0%	3.294.726,50
VELA	1.032.231,90	23,2%	2.563.809,61	57,5%	500.025,00	361.000,00	19,3%	4.457.066,51
VOLEIBOL	1.944.854,95	62,0%	1.113.424,72	35,5%	76.500,00		2,4%	3.134.779,67
<b>TOTAL</b>	<b>88.691.748,06</b>	<b>59,8%</b>	<b>50.939.889,66</b>	<b>34,4%</b>	<b>8.039.800,00</b>	<b>569.700,00</b>	<b>5,8%</b>	<b>148.241.137,72</b>

**ANEXO 3****Evolución de los Ingresos por Publicidad y Patrocinio en las Federaciones Deportivas Españolas (excepto la RFEF)**

Fuente: CSD en

[http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/Grandes\\_cifras\\_economicas\\_FFDDEE\\_2008\\_2017.pdf](http://www.csd.gob.es/csd/estaticos/noticias/Grandes_cifras_economicas_FFDDEE_2008_2017.pdf)

<b>AÑO</b>	<b>PUBLICIDAD Y PATROCINIOS</b>
2008	19.382.809
2009	16.604.503
2010	17.604.511
2011	14.705.499
2012	12.237.958
2013	15.680.049
2014	14.747.051
2015	11.562.960
2016	17.929.056
2017	15.537.518



## DEDUCCIONES FISCALES POR MECENAZGO Y PATROCINIO DEPORTIVO

Para comenzar, es necesario comentar las diferencias entre conceptos. Las donaciones, mecenazgos o patrocinios pueden diferenciarse entre sí en el tratamiento tributario. Así, definimos:

**Donación:** actividad totalmente desinteresada por parte del emisor del bien o de la aportación monetaria hacia la organización o deportista receptores. No existe interés directo en la rentabilidad de tal transmisión. Pero eso no quita que el beneficiario pueda difundir el impacto que haya generado tal relación, aunque no tenga obligación alguna de ello. Toda aquella emisión sin ningún tipo de contrato o reflejo mercantil, es decir, acciones del tipo desinteresado, consideradas como donaciones, no pueden beneficiarse de ningún tipo de deducción fiscal, debido a que no tienen forma de operación de ningún tipo.

**Mecenazgo:** similar al anterior, de igual manera se trata de la aportación de recursos hacia un tercero para que pueda realizar su actividad, va a diferir en cuanto al beneficiario. Puesto que se da el caso de que éste sea considerado como actividad de interés general. En este sentido, no se espera retorno económico directo respecto a ejercer como mecenas, sino intangible, vinculando su marca a la actividad respaldada. Aparece en la Ley de Mecenazgo<sup>10</sup>.

**Patrocinio:** responde a gestiones similares a las anteriores, sin embargo el interés es totalmente comercial, puesto que es otro tipo más de publicidad. Regula a través de un contrato que el beneficiario de la aportación económica o material se compromete a una difusión con plazos y modalidades determinados. Al ser una actividad que espera retorno económico, se recoge en la Ley General de Publicidad<sup>11</sup>.

### **Tratamiento fiscal del Mecenazgo**

En materia fiscal, concretamente en lo que respecta al Impuesto sobre Sociedades, es donde residen los incentivos para tratar de generar un interés entre donante (patrocinador) y beneficiario (patrocinado)

En la Ley 49/2002 el tratamiento fiscal para el Mecenazgo ha contemplado un punto intermedio desde esa donación desinteresada y el extremo más diferenciado, el patrocinio, que es la mercantilización de tal acción entre ambas partes. Lo ha hecho debido a que la figura del Mecenazgo ha ido cobrando presencia en el marco legislativo, precisamente, porque se trata de una colaboración de la que sí queda constancia contractualmente. Por tanto, también se debe generar reconocimiento al respecto. La figura fiscal más común para ello es el Convenio de Colaboración Empresarial.

Así, encontramos como incentivo fiscal la deducción en el Impuesto sobre Sociedades (que normalmente es del 25%), del importe destinado al Mecenazgo. Cabe señalar que dicho importe no debe superar el 10% la base imponible.

---

<sup>10</sup> «Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo» <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2002-25039>

<sup>11</sup> «Ley 34/1988 de 11 de noviembre, General de Publicidad» <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-26156>

La Ley de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016, legitimó al Plan Apoyo al Deporte Base 2020 (ADB) como acontecimiento de excepcional interés público para el período 2016-2018, permitiendo la obtención de importantes beneficios fiscales a las empresas que realicen donaciones para desarrollar proyectos incluidos en dicho Plan. ADB 2020 es un plan de apoyo al deporte de base dirigido a incrementar el número de practicantes de los deportes y conformar unas condiciones óptimas para el desarrollo deportivo. Está liderado por el CSD y cuenta con la colaboración de la Fundación Deporte Joven, las Federaciones Deportivas, las CCAA y las Universidades.

Estos beneficios consisten en: “La deducción en la cuota del impuesto sobre sociedades por un importe del 15% del gasto en publicidad que incluya el logotipo del programa “Plan ADB 2020”, con un máximo de deducción del 90% de la donación que se realice”.

### **Tratamiento fiscal del Patrocinio Deportivo**

El Patrocinio Deportivo, como comentamos antes, se trata de una actividad puramente publicitaria y comercial. Por tanto hay que acudir a la Ley 34/1988, de 1 de noviembre, General de Publicidad en la que se establecen los términos contractuales de tal acción a desarrollar.

Asimismo, hay que dirigirse a la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Esta ley recoge los incentivos fiscales por la esponsorización de actividades deportivas en la que se considera deducible la cantidad que aporte en concepto de patrocinio publicitario, como si fuese cualquier otro gasto en publicidad. No obstante, esta cuestión es bastante particular, ya que no existe un apartado en la Ley del IS sobre “patrocinio deportivo”. Por tanto, se justificará esta inversión como una acción comercial. El gasto debe aparecer correctamente contabilizado y aparecer en la cuenta de explotación. Debe existir una correlación entre ingresos y gastos. Al igual que ocurre en toda deducción, el gasto deberá estar justificado documentalmente.





---

**Universidad de Valladolid**

Rubén Merino Herrero  
TRABAJO DE FIN DE GRADO  
Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Campus de Segovia