

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

EL PAPEL DE LA ECONOMÍA EN LA GERENCIA DEL DEPORTE
PROFESIONAL

Autor

VINCENT VERDOT

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: SEÑOR ROBERTO YOKOTA

Viña de Mar, Junio de 2012



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

EL PAPEL DE LA ECONOMÍA EN LA GERENCIA DEL DEPORTE
PROFESIONAL

Autor

VINCENT VERDOT

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUÍA: SEÑOR ROBERTO YOKOTA

Viña de Mar, Junio de 2012

Agradecimientos

Primero agradezco Nolwenn Le Cloarec para su sostiene inestimable todos los días.

También gracias a Charlotte, Laurent, Claude y Joelle por sus ayudas.

Luego agradezco mi profesor guía el señor Roberto Yokota por sus consejos.

Por fin agradezco todos los académicos de la Universidad

Índice

AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
1.1 <i>Planteamiento del problema</i>	<i>8</i>
1.2 <i>Objetivos generales y específicos</i>	<i>10</i>
1.3 <i>Justificación.....</i>	<i>11</i>
1.4 <i>Metodología</i>	<i>12</i>
1.5 <i>Planteamiento de hipótesis.....</i>	<i>13</i>
1.6 <i>Limitaciones.....</i>	<i>13</i>
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	14
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	17
I. <i>¿CUAL ES EL INTERES DEL DEPORTE PROFESIONAL PARA LAS INVERSIONISTAS QUE LE FINANCIAN?.....</i>	<i>17</i>
1.1 <i>La mediatización de las competiciones</i>	<i>18</i>
❖ <i>La televisión como primer medio de la mundialización del deporte</i>	<i>18</i>
❖ <i>La televisión como apertura publicitaria.....</i>	<i>20</i>
❖ <i>La diversificación de la oferta televisual.....</i>	<i>21</i>
❖ <i>La segmentación financiera de los campeonatos por la televisión.....</i>	<i>23</i>
❖ <i>Nuevos medios para escenificar el “deporte espectáculo”</i>	<i>25</i>
1.2 <i>El Marketing deportivo</i>	<i>33</i>
❖ <i>La multiplicación de las competiciones.....</i>	<i>33</i>
❖ <i>Una oportunidad de desarrollo</i>	<i>35</i>
❖ <i>Los contratos de patrocinio : un alto potencial de rentabilidad</i>	<i>37</i>
❖ <i>La imagen : un elemento estratégico</i>	<i>40</i>
❖ <i>El patrocinio como fuente de financiamiento importante</i>	<i>44</i>
1.3 <i>La industria del deporte</i>	<i>46</i>
❖ <i>El mercado europeo</i>	<i>47</i>
❖ <i>El caso de Francia.....</i>	<i>49</i>
❖ <i>El caso de Nike y Adidas.....</i>	<i>54</i>
❖ <i>Los fabricantes de equipos deportivos técnicos.....</i>	<i>58</i>
❖ <i>Los distribuidores.....</i>	<i>59</i>
1.4 <i>La organización de competiciones internacionales.....</i>	<i>61</i>
a. <i>El desarrollo turístico</i>	<i>61</i>
b. <i>El renuevo estructural.....</i>	<i>63</i>
c. <i>El mejoramiento de la imagen.....</i>	<i>65</i>
d. <i>El impacto deportivo.....</i>	<i>66</i>
e. <i>Ejemplo del impacto de los Juegos Olímpicos.....</i>	<i>67</i>
❖ <i>Los Juegos Olímpicos de Barcelona.....</i>	<i>67</i>
❖ <i>Los Juegos Olímpicos de Atenas.....</i>	<i>68</i>
Conclusión parcial	71

II. ¿CÓMO INFLUYEN LAS PUESTAS ECONÓMICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y EL FINANCIAMIENTO DEL DEPORTE?	74
2.1 <i>Liga cerrada y liga abierta</i>	75
a. El modelo Americano	75
❖ Su nacimiento	75
❖ Su sistema de regulación.....	78
b. El modelo Europeo.....	81
❖ Un desequilibrio de medio.....	81
❖ Un interes competitivo bajo	83
❖ El endeudamiento creciente.....	84
❖ El laxismo de las instancias frente al endeudamiento	86
2.2 <i>Las grandes competiciones internacionales</i>	89
a. La forma de las competiciones.....	90
❖ La explotación del desequilibrio deportivo europeo.....	90
❖ La evolución de forma de los Juegos Olímpicos	91
b. La organización de las competiciones	94
❖ La deslocalización de las competiciones	94
❖ Las consecuencias organizacionales.....	96
c. Las atribuciones de las competiciones	97
d. Los resultados deportivos de las competiciones internacionales.....	102
2.3 <i>Las nuevas fuentes de financiamiento del deporte</i>	103
a. Nuevos ingresos	104
❖ El futbol español	106
❖ El futbol alemán	108
❖ El futbol italiano.....	111
❖ El futbol ingles	113
❖ Los Juegos Olímpicos	115
b. La restructuración jurídica y financiera del los clubs	117
c. La entrada de grupos privados en el capital de los clubs.....	119
<i>Conclusión parcial</i>	124
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES.....	127
BIBLIOGRAFÍA	130
ANEXOS	133

Introducción

El deporte se hizo un fenómeno social superior omnipresente en los medios y en la vida de muchas personas en el mundo, de cualquier nivel de vida, en los países desarrollados o no. Practicando individualmente, colectivamente, como placer y diversión o al nivel profesional, el deporte se dirige a todos de acuerdo a los principios fundamentales de la Carta Olímpica: “La práctica del deporte es un derecho humano. Toda persona debe tener la posibilidad de practicar deporte según necesidades”¹. A partir de la última parte del siglo XIX, los deportes individuales y colectivos tomaron una dimensión mayor y se extendieron a toda Europa. Eso marca el principio de la unificación de las reglas deportivas y de la estructuración del deporte en clubs, federaciones, ligas y campeonatos. Al fin del siglo XIX y principio del siglo XX nacieron las federaciones internacionales (como la de la gimnasia en 1881, del fútbol en 1904 o del tenis en 1913) y las grandes competiciones mundiales (Los Juegos Olímpicos en 1896, la Copa Davis en 1900, el Tour de Francia en 1903, el Mundial de fútbol en 1928). A partir de esta época el deporte va estar instrumentalizado por fines políticos y económicos. Del punto de vista político el deporte fue utilizado para afirmar la superioridad de un régimen como el fascismo y el comunismo después la Primera guerra mundial o durante la Guerra fría. La contabilización de las medallas y victorias estaba una puesta política de primera orden. Del punto de vista económico, el deporte entro en la era de la mundialización y de la globalización financiera con riesgos de sumisión al provecho financiero. La

¹ www.olympic.org, 13/03/2012, 11.00 AM

² http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Ol%C3%ADmpicos_de_Londres_1948, 13/04/2012, 8:00 PM

permeabilidad del deporte a la economía de mercado devuelve en causa los valores éticas tradicionales que constituyen esta actividad. Los fines económicos sobresalen sobre los objetivos deportivos, el deporte se hace actividad económica y aquí aparecen las primeras desviaciones (acuerdos ilegales, fulleries, dopaje, corrupción....).

Pero es fundamental distinguir aquí la práctica profesional y no profesional. El deporte no profesional se caracteriza por su fin no lucrativo. La gente deportiva no profesional practica el deporte para divertirse o mantener una buena higiene de vida. Se asimila también valores como la amistad, la solidaridad, el altruismo o el coraje. El deporte profesional es estructurado alrededor del desempeño, del resultado, del récord, de la competición, y permite al deportista de vivir del deporte, lo que implica un fin lucrativo. Es en este tipo de deporte que voy a enfocarme en este trabajo, relacionándole con el contexto económico pasado y actual. En efecto el deporte profesional constituye una actividad económica de pleno derecho tomando en cuenta que interactúan varios mercados, pero no significa por eso que la dimensión económica del deporte se limita al profesionalismo. El deporte no profesional también tiene un impacto económico y social importante a través de la educación en particular, pero es más difícil de relacionarle con la economía de acuerdo a su aspecto no comercial. Además, privilegiaré en mi análisis los deportes colectivos porque son más incorporados en el proceso de comercialización del espectáculo deportivo. Este enfoque permite una mayor profundidad del análisis, una mayor disponibilidad y fiabilidad los datos y una mayor claridad de las puestas económicas.

La relación entre la economía y el deporte es muy antigua, desde los Juegos antiguos de Grecia recursos considerables fueron movilizados. Después de la revolución industrial al siglo XIX en Inglaterra, el deporte popular se desarrollo y sus relaciones con la economía se multiplicaron. El deporte se estructuro con reglas y normas unificadas, los clubs, federaciones y campeonatos nacieron al nivel nacional e internacional, como le muestra la tabla siguiente:

Fecha de creación de las principales competiciones deportivas internacionales

Fecha	Competición
1877	Torneo de Tenis de Wimbledon
1881	Torneo de Tenis US Open
1896	Juegos Olímpicos de verano
1900	Copa Davis
1903	Tour de Francia
1903	Campeonato Mundial de gimnastica
1924	Juegos Olímpicos de invierno
1925	Torneo de Tenis de Roland Garros
1930	Mundial de Futbol
1934	Masters de Golf
1938	Mundial de Hándbol
1948	Campeonato Mundial de Ski
1950	Campeonato Mundial de Formula 1
1950	Mundial de Básquetbol
1973	Campeonato Mundial de natación
1983	Campeonato Mundial de atletismo
1987	Mundial de Rugby

Fuente: www.wikipedia.org, 15/04/2012, 12:00 AM

La competición y la competencia aparecieron con el profesionalismo, al principio en el fútbol y luego en el tenis y el boxeo. En 1948, 59 países² participaron a los Juegos Olímpicos de Londres retransmitidos por radio que fue el medio de comunicación lo más amplio. Al principio de los años ochenta, un cambio importante apareció en el deporte de alto nivel. El primero objetivo se ha vuelto la búsqueda del provecho, la actividad deportista se comercializa, la tecnología y la ciencia son determinantes en el desempeño del deportista, la competición es universal como su mediatización. Aquí se inició el proceso de “Mundialización” del deporte que internacionalizó casi la totalidad de las disciplinas deportivas para oponer los mejores deportistas o equipos de deportistas con el fin de comercializar este nuevo concepto de “espectáculo deportivo”. La comercialización del espectáculo deportivo es el *sport-business*.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_Ol%C3%ADmpicos_de_Londres_1948, 13/04/2012, 8:00 PM

Capítulo 1: Aspectos metodológicos

1.1 Planteamiento del problema

Hoy día el deporte parece tomar una nueva dirección. De un lado las sumas de dinero movilizadas por el deporte son colosales : en julio 2009 el futbolista portugués fue transferido al Real Madrid por 93 millones de euros con una clausula liberatoria de mil millones de euros³; para la adquisición de los derechos de retransmisión de las cuatro próximas ediciones los Juegos Olímpicos de 2014 hasta 2020, la cadena de televisión americana NBC pago 4,38 mil millones de dólares al Comité Internacional Olímpico⁴; Brasil va a dedicar 15 mil millones de euros en la preparación del Mundial de futbol 2014 y 10 mil millones de euros para los Juegos Olímpicos⁵.

Del otro lado cambios significativos se efectúan al nivel de la organización del deporte: la directora Mary Wittenberg del célebre maratón de Nueva York evoco en noviembre pasado la posibilidad de un segundo maratón el mismo fin de semana⁶; en 2010 el Mundial de futbol fue el primer evento deportivo internacional organizado en

³ Eurosport - Yohan Roblin, 09/06/2012, "¿ Demasiado para Ronaldo ?", 25/04/2012, 9:00 PM

⁴ Artículo del *New York Times*, Richard Sandomir, 07/06/2012 « *NBC Wins U.S. Television Rights to Four More Olympics* », www.nytimes.com, 26/05/2012, 6:00 PM

⁵ "JO 2016: ¿ los negocios lucrativos de los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro se librarán de la corrupción?", 08/06/2012, www.sportbusiness360.com, 12/06/2012, 9:00 AM.

⁶ El suceso del maratón de Nueva York que genera 250 millones de euros y acoge más de 50 000 participantes incito la organización a reflexionar sobre esta posibilidad, "Cuando correr es un negocio", Pascal Silvestre, 13/04/2012, www.lefigaro.fr, 12/06/2012, 10:00 PM

África; las próximas grandes competiciones deportivas internacionales serán organizadas por Qatar y países BRICS.

Además, las instancias directivas del deporte internacional expresan un laxismo frente a las deudas inquietantes del deporte europeo y a la lucha contra el dopaje donde las sanciones son mínimas. Un deportista ganador de una medalla olímpica sorprendido en flagrante delito de dopaje devuelve su medalla pero no el dinero y las suspensiones son muy cortas, dos años en general. El ciclista español Alberto Contador fue suspendido por 2 años pero ganó 1 350 000€ gracias a sus tres títulos sobre el Tour de Francia⁷.

Entonces de acuerdo con el contexto actual del deporte mundial, podemos preguntarnos *¿cual es el papel de la economía en la gerencia del deporte mismo?*

⁷ www.letour.fr, 13/05/2012, 4:00 PM

1.2 Objetivos generales y específicos

<p>Los objetivos generales son:</p>	<ul style="list-style-type: none">- Identificar y entender los factores que hacen que el deporte moviliza tanto dinero hoy día.- Identificar y entender el interes que representa el deporte profesional para los inversionistas que le financian.- Entender la influencia actual de estos factores sobre la organización y el financiamiento del deporte profesional.
<p>Los objetivos específicos de la primera parte del trabajo son:</p>	<ul style="list-style-type: none">- Entender las puestas que representan la mediatización del deporte profesional y el marketing deportivo para las empresas.- Tomar consciencia del tamaño del mercado de la industria del deporte.- Identificar y entender las ventajas que representa la acogida de eventos deportivos internacionales para los países huéspedes.
<p>Los objetivos específicos de la segunda parte son:</p>	<ul style="list-style-type: none">- Entender los diferentes modelos de organización del deporte colectivo profesional.- Identificar y entender las influencias de la economía sobre las competiciones deportivas internacionales.- Identificar y analizar las nuevas fuentes de financiamiento del deporte profesional.- Explicar la situación financiera actual de los clubs deportivos europeos.

1.3 Justificación

Elegí el tema del deporte porque soy deportista, apasionado de Hándbol y me encanta el deporte en general. Además, me gusta mucho informarme de la actualidad del deporte internacional y seguir los eventos deportivos de todo tipo, pero sobretodo era un tema sobre el cual quería investigar para mi conocimiento personal y mi proyecto profesional. En efecto, mi pasión por el deporte es tal que me encantaría trabajar en este sector de actividad en el futuro. Entonces este trabajo es en adecuación con mi proyecto profesional que es trabajar en la organización de competiciones deportivas internacionales de alto nivel.

También, este trabajo esta vinculado con la carrera “Negocios Internacionales” de la Universidad de Valparaíso con respecto a los diferentes temas y conceptos de economía, finanzas, marketing y gerencia utilizados a lo largo del desarrollo de la investigación.

Por fin, pienso que los estudios sobre este tema son esenciales y urgentes con respecto del estado de urgencia en el cual esta el deporte, europeo sobre todo. Me da pena de ver clubs de Hándbol declararse en quiebra como el club francés de Arvor 29 Pays de Brest o renunciar a las competiciones europeas como el club español de Itxako por causas financieras.

1.4 Metodología

Para realizar este trabajo de investigación e intentar de responder al problema planteado, me apoyé sobre una investigación de datos históricos y contemporáneos con el fin de compararlos y determinar la tendencia y las razones de la evolución.

Al mismo tiempo me ayudé de lecturas económicas, deportivas, periódicas, y científicas buscadas en el internet o bibliotecas y de mi posesión personal para explotar las ideas vinculadas a mi tema.

También basé el desarrollo sobre datos estadísticos oficiales (cifras de ministerios u organismos específicos y datos ya publicados en libros) para dar crédito a mi trabajo.

En fin me basé sobre un análisis de hechos y eventos recientes (menos de dos años) para argumentar el contenido de mi trabajo y apoyar mis conclusiones.

1.5 Planteamiento de hipótesis

Antes del desarrollo del trabajo que tratará de aportar una solución al problema, se emite diferentes hipótesis que ayudaran a responder a la pregunta enunciada en la parte 1.1:

Hipótesis n°1: Hoy día, la plata condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional.

Hipótesis n°2: El dinero es indispensable al desarrollo y al funcionamiento del deporte profesional.

Hipótesis n°3: Las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte profesional mismo.

1.6 Limitaciones

En este trabajo me enfocaré sobre la economía del deporte (sport business) y usaré el caso particular del mercado de Francia para los análisis más profundos como en la parte I.3.

También me limitaré al análisis del deporte profesional, privilegiando los deportes colectivos como el futbol para los análisis mas detallados como en la parte II.3.

Por fin privilegiaré los Juegos Olímpicos en el análisis de las competiciones internacionales.

Capítulo 2: Marco teórico

Economía: Conjunto de actividades de la colectividad humana relativas a la producción, promoción, distribución y consumación de bienes.

Economía del deporte: Conjunto de actividades de sector deportivo relativas a la producción, la promoción, la distribución y la consumación de bienes deportivos.

Bien deportivo: Todo bien comercializable que pertenece al sector del deporte (producto, servicio, evento, imagen o atleta profesional)

Mundialización: Proceso de apertura de todas las economías nacionales sobre un mercado mundial.

Mundialización del deporte: Proceso de apertura de la economía del deporte sobre un mercado universal. Este fenómeno pasa por la creación y la mediatización de competiciones internacionales, la creación de un programa de marketing olímpico mundial (TOP), la entrada de fuentes de financiamiento externas al ambiente deportivo.

Sport business: Explotación comercial del espectáculo deportivo generado por la mundialización del deporte, desde su producción hasta su comercialización. Se puede traducir por la venta de derechos televisuales, operaciones de marketing deportivo, ventas de la industria deportiva...

Marketing: Conjunto de acciones que tienen el objetivo de estudiar y influenciar las necesidades y comportamientos de los consumidores y realizar continuamente las adaptaciones de la producción y de el aparato comercial en función de las necesidades y comportamientos identificados.

Marketing deportivo: Aplicación específica de los principios del marketing a los productos deportivos y no deportivos en asociación con el deporte.

Diversificación: Acción para una empresa de innovar produciendo nuevos productos o servicios. La diversificación marketing es generalmente la proposición de nuevos productos o servicios similares a los anteriores.

Segmentación: Acción de recorte de una población (clientes, clientes potenciales) en subconjuntos homogéneos según diferentes criterios (datos socio-demográficos, comportamiento de compra...). Los criterios de segmentación seleccionados permiten obtener segmentos de población homogénea, de tamaño suficiente y operacional.

Patrocinio (deportivo): Ayuda financiera o material a un evento, federación, equipo o deportista por un socio a cambio de términos de visibilidad. No obstante, además que la visibilidad de la marca que depende de la exposición mediática, el socio busca también beneficios de imagen sobre su marca en función de los valores asociados al patrocinado.

Mecenazgo (deportivo): Ayuda financiera o material a un evento, federación, equipo o deportista por un socio sin contrapartida directa. Las operaciones de mecenazgo son consideradas como “regalos” y tienen una significación bien definida.

Naming : Accion de marketing deportivo donde una marca paga para dar su nombre a una infraestructura o evento deportivo.

Gerencia: Aquí se habla de las decisiones y acciones de la gobernanza mundial del deporte de acuerdo a la administración, organización, regulación, reglamentación, financiamiento del deporte.

Capítulo 3: Desarrollo de la investigación

I. ¿Cual es el interes del deporte profesional para las inversionistas que le financian?

El advenimiento del espectáculo deportivo es en relación con la oferta y la demanda. La modernización de los medios de comunicación como la televisión constituye la oferta, y la demanda es caracterizada por un deseo de emoción y placer para olvidar el periodo de crisis de los años sesenta. En 1980 el desarrollo explosivo universal de la televisión provoco una grande demanda de imágenes en todo el mundo y éstas imágenes se utilizaron con fines mercantiles. La mundialización del deporte a través su mediatización abre la puerta de nuevos mercados a las grandes firmas. El 31 de enero del año 1999, al momento de la difusión del Superbowl (final del campeonato estadounidense de futbol americano), Coca-cola, Pepsi, Mc Donald's y Nike compraron espacios publicitarios con el fin de conquistar nuevos mercados dentro del mil millones de telespectadores en mas de 150 países⁸. El deporte se utiliza en apoyo a la expansión económica de las firmas multinacionales constituyendo un objeto marketing y de promoción para sus campanas de comunicación a través del mecenazgo por ejemplo.

⁸ http://sportsillustrated.cnn.com/football/nfl/1998/playoffs/news/1999/01/24/superbowl_numbers, 16/05/2012, 11:00 AM

Pero el interés del deporte no es solamente comercial, las grandes competiciones internacionales representan oportunidades mayores para el país hospedador al nivel económico, político y social, construyendo nuevas infraestructuras por ejemplo, y de su imagen internacional. Desde los años 2000, el Qatar empezó una estrategia de crecimiento por el deporte, siendo consciente que sus reservas de gas no son ilimitadas, en la cual quiere devenir la capital mundial del deporte. Pero bien que el deporte constituye una oportunidad de crecimiento por el Qatar, es también una herramienta para mejorar su posición geoestratégica internacional: “Creemos que el deporte puede hacer más que la política”⁹.

El objetivo de esta primera parte es identificar y entender el interés que representa el deporte para los inversionistas para saber por qué el deporte moviliza tanto dinero que permite a algunos de ganar sumas astronómicas.

1.1 La mediatización de las competiciones

❖ La televisión como primer medio de la mundialización del deporte

En 1948 la radio ocupó la primera posición en los medios de comunicación y luego apareció el fenómeno de la mundialización entrenado por su vector más dinámico: la televisión.

⁹ Cheikh Saoud ibn Abdourahman al-Thani, Secretario General del Comité Olímpico, extracto de un artículo del periódico francés “*Libération*”, Gilles Dehrs, 13/12/2011 « Qatar y la geopolítica de terreno », www.liberation.fr, 14/06/2012, 8:00 PM

Desde su fuerte desarrollo en los años ochenta, la televisión es ahora de manera general el medio de comunicación el más amplio del mundo con internet pero el más importante al nivel del deporte gracias a las múltiples retransmisiones de competiciones deportivas seguidos por miles de personas.

En 2008, 4,3 mil millones de personas miraron los Juegos Olímpicos de Beijing¹⁰ o sea el equivalente de los dos tercios de la población mundial.

La adquisición larga y rápida de televisiones en el mundo a partir de los años setenta multiplica el impacto de las manifestaciones deportivas y sus audiencias. Un elemento de comparación: 2,5 mil millones de personas de 131 países diferentes miraron los Juegos Olímpicos de Los Ángeles en 1984 en la televisión contra solo 400 millones de 21 países para los Juegos Olímpicos de Roma en 1960¹¹. La audiencia acumulada de los Juegos Olímpicos aumento de 625% en 6 ediciones y se extendió a casi todo el mundo gracias a la televisión.

Entonces aquí la mundialización del deporte aparece muy clara gracias especialmente a la televisión. Eso es un primer elemento de respuesta, el deporte fue mundializado lo que implica que sus intereses, si existen, pueden ser amplificados a grande escala.

¹⁰ www.olympic.org, 16/05/2012, 10:00 PM

¹¹ www.olympic.org, 16/05/2012, 10:00 PM

❖ La televisión como apertura publicitaria

La televisión creó un espacio vasto para los socios comerciales, el público tocado por los anuncios publicitarios ya no era solamente el espectador sino también el telespectador. Y eso lo entendieron perfectamente los publicitarios. Por eso a partir de los años ochenta, al nivel nacional las empresas de televisiones se entendieron con los publicitarios y aumentaron sus ofertas de deporte televisado. Por ejemplo, en Francia se nota un cambio muy significativo después el suceso de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles. Como se puede ver en la tabla siguiente, el volumen horario deportivo total se multiplicó por 11 en 1984 y 1992 lo que marca bien el deseo de las empresas de televisión de promover el deporte porque representa una fuente de ganancia enorme para ellas y saben que va a ser todavía más en el futuro.

Oferta de deporte televisado en Francia (1968 – 2010)

Oferta deportiva	1968	1984	1992	1998	2003	2010
Volumen horario total	232	989	10 918	22 900	56 118	100 000
Numero de cadenas	2	4	7	12	15	30
Volumen horario de cadenas gratuitas	232	939	1 880	1 521	1 118	1 166
(%)	100%	95%	17%	6,5%	2%	1,2%
Volumen horario de cadenas de pago	0	50	9 038	21 400	55 000	98 834
(%)	0%	5%	83%	93,5%	98%	98,8%

Fuente: estadísticas del consejo audiovisual de Francia, www.csa.fr, las cifras claves del audiovisual, 18/05/2012, 12:00 PM

Entonces los publicitarios utilizan la televisión para promover sus productos a través del deporte, porque saben que tiene una amplitud de grande escala que puede reunir millones de consumidores potenciales.

❖ La diversificación de la oferta televisual

Pero se nota otro cambio importante, después del año 1984 el deporte se difuso sobre cadenas de televisión de pago. En efecto, las cadenas gratuitas (que son por la mayoría públicas) son internistas, es decir que difunden todo tipo de programa y no solo deporte. Por eso estas cadenas enfocan sus ofertas deportivas en 5 deportes de grande audiencia que son *el futbol, el rugby, el tenis, el ciclismo y la formula una*. Del otro lado las cadenas de pago (que son todas privadas) se especializan en el deporte y difunden por la mayoría solamente deporte. Por ejemplo el grupo qatarí *Al Jazeera* inicio el lanzamiento de dos nuevas cadenas deportivas (“BeIN Sport 1 y 2”) en Francia el 01 del mes de junio pasado a un precio mensual de 11 euros cada una¹². Entonces la única forma de crecimiento de la oferta deportiva se trata por las cadenas de pago a las cuales el telespectador debe abonarse. Las nuevas tecnologías como el cable, el satélite, el numérico, permitieron establecer sistemas de pago individualizados que pagan directamente el prestatario.

¹² Artículo del periódico francés « *l'Humanité* », Fernand Nouvet, “Lanzamiento de las cadenas BeIN Sport” 01/06/2012, www.humanite.fr, 18/06/2012, 9:00 PM

Este tipo de sistema nació en 1975 en Estados Unidos por la cadena Home Box Office (HBO) con dos sistemas:

- El pago por canal que da acceso a un conjunto de programas de una cadena mediante un pago mensual fijo.
- El pago por programa mas específico en el cual el consumidor paga un programa determinado.

Esta segmentación de la oferta deportiva televisada consiste a identificar subconjuntos dentro del mercado de las emisiones deportivas con el fin de asegurar la competitividad de la oferta de la cadena. En los años noventa se multiplicaron cadenas y programas deportivos de todo tipo (información, retransmisión, análisis, reportaje...) y la función de la programación ha cambiado proponiendo las emisiones preferidas del público a las horas de potencial de audiencia el más fuerte. Las emisiones de fútbol se desarrollaron mucho con el suceso de este deporte, emisiones “técnicas” pero sobre todo emisiones de “espectáculo” que muestran imágenes impresionantes como los goles los más increíbles, los movimientos técnicos y un montón de proezas realizadas por los deportistas. Aquí se cambió la naturaleza del deporte que se convirtió en “deporte espectáculo”.

Las compañías de televisión, de la misma manera que los publicitarios, entendieron el interés del deporte para sus negocios. De acuerdo con la aumento de la demanda, crearon programas especiales de pago que corresponden a la demanda pública constituyendo un negocio muy rentable. Entonces las cadenas de televisión, conscientes del potencial de la demanda, aumentan y diversifican

❖ **La segmentación financiera de los campeonatos por la televisión**

Cada país del mundo tiene uno o varias disciplinas deportivas privilegiadas, que sea por una razón de cultura, de gusto o de desempeño deportivo. Por eso, no son los mismos deportes que son transmitidos en la televisión. Por ejemplo el fútbol que se identifica al deporte mundial no solicita mucho entusiasmo en Estados Unidos donde el baseball, Básquetbol, fútbol americano y hockey sobre hielo tienen el fanatismo de toda la población. Entonces todos los deportes no son transmitidos de la misma manera en cada país. Vamos a analizar este fenómeno gracias al ejemplo de la oferta televisiva de Francia. El mercado francés de los derechos de retransmisión (1,135 mil millones de euros en 2010) es repartido con una alta desigualdad: un 80% para el fútbol, un 8% para el rugby, un 3% para el ciclismo, el tenis, el deporte automovilístico y un 3% para los demás¹³. De hecho, la parte de esta fuente de ingresos no es la misma en los presupuestos de todos los deportes como le muestra la tabla siguiente:

¹³ Jean-François Bourq y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 34

**Jerarquía de los derechos televisuales de los principales campeonatos
profesionales de Francia (deportes colectivos) 2009 – 2010**

Campeonato (numero de partidos)	Derechos televisuales en millones de euros (MM€)	Difusores
Primera División de Fútbol (380)	692	Canal Plus, Orange Sport, Canal Plus Events
Top 14 de Rugby (182)	31,93	Canal Plus, Orange Sport, France Télévision
Pro A de Básquetbol (30)	4	Sport +
Primera División de Hándbol (52)	2	Eurosport, Orange Sport, Sport +
Pro A de Vóleybol (12)	0,5	Sport +

Fuente : Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 15

Obviamente el monto de estos derechos depende de la audiencia de cada deporte, sin embargo la repartición según el nivel de telespectadores no se hace de manera proporcional. Por ejemplo, para el periodo 2009-2010 el numero promedio de telespectadores por día para el campeonato de fútbol era de aproximadamente 2 millones contra 70 000 para el campeonato de Hándbol¹⁴. Entonces, tomando con base la atribución de los derechos en el fútbol, se puede calcular la parte de derechos televisuales que debería ser atribuida al Hándbol si la distribución era proporcional :

¹⁴ Cifras del Ministerio de la Cultura y de la Comunicación de Francia, Dirección general de los medios y de las industrias culturales, www.ddm.gouv.fr, 16/05/2012

*Derechos televisuales teóricos del Hándbol: (692 * 70 000) / 2 000 000 = 24,22 MM€*

Con este resultado el problema es saber si el Hándbol está infravalorado o si es el futbol que esta sobrevaluado. De toda manera la repartición de estos derechos queda desigual y contribuye a acentuar el retraso económico que tienen los deportes de interior (o “de sala”) como el Hándbol, Básquetbol y Vóleibol, sobre los de exterior como el futbol o el rugby. En efecto, con una pequeña exposición televisual, los deportes de interior tienen dificultades para atraer patrocinadores que quieren larga cobertura mediática.

Aquí tenemos un primer elemento favorable a la hipótesis n°1, a saber que la plata condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional.

❖ **Nuevos medios para escenificar el “deporte espectáculo”**

A partir de este momento todo fue desarrollado para adornar el deporte en sus eventos o resultados de los atletas y eso fue posible gracias al nacimiento de las nuevas tecnologías que permitieron montajes video de alto nivel. La realización video de los eventos deportivos cambio, aparecieron nuevos captores de velocidad, calculadores de trayectorias por el tenis en particular, y el numero de cámaras presentes fue multiplicado para poder proponer un numero máximo de planes disponibles al telespectador.

Hoy día, la tecnología de la tercera dimensión empieza su revolución proponiendo al telespectador asistir al evento casi en las condiciones reales del directo.

El deporte constituye el negocio de las cadenas de televisión. Lógicamente quieren mantener el interés del público y intentar de aumentar las audiencias, mejorando sus productos televisuales gracias a la tecnología y al nuevo saber hacer de análisis y televisual.

La necesidad de captar una audiencia máxima viene de los resultados que son obligadas de tener las cadenas por una razón de costo. En efecto los costos de adquisición de los derechos de difusión de los eventos deportivos representan sumas astronómicas que necesitan el rendimiento por la audiencia. La relación entre la televisión y el deporte es regida por dos mercados. Primero, río a bajo, el mercado primario donde los difusores y los consumidores de televisión se encuentran. En este mercado, las emisiones deportivas constituyen el bien final, los telespectadores son la demanda y las empresas de televisión la oferta. Luego, río arriba, en un mercado secundario se encuentran las mismas empresas de televisión con los organismos del deporte.

En este mercado donde las emisiones deportivas constituyen un bien intermediario, las cadenas de televisión negocian los derechos de retransmisión de las competiciones con sus organismos organizadores que pueden ser clubs, ligas, federaciones o el Comité Olímpico Internacional (COI) para los Juegos Olímpicos. Entonces existen dos sistemas con dos ofertas, dos demandas y dos precios. Pero el crecimiento de la demanda en el mercado secundario ha cambiado la forma del negocio. Al principio, en los años ochenta, había una sola demanda nacional por país frente a las ofertas nacionales e internacionales. Hoy día existen muchas empresas de televisión nacionales que quieren adquirir los derechos de retransmisión de las competiciones nacionales e internacionales, y bien que las ofertas aumentaron a causa del crecimiento del número de competiciones, la competencia instaurada correlacionada con las puestas publicitarias provoca la subida loca de los precios.

Forma del mercado de los derechos de retransmisión deportiva

(En millones de euros MM€ o millones de dólares MM\$)

Mercado	Competición	Oferta	Demanda	Derechos de difusión (Difusor)
Monopolio	JO de verano 2016	CIO	ABC, CSB, NBC, Fox, HBO, CNN Sports, Direct TV, Newsport, Showtime	1 226 MM€ (NBC)
Monopolio	JO de invierno 2014	CIO	ABC, CSB, NBC, Fox, HBO, CNN Sports, Direct TV, Newsport, Showtime	775 MM\$ (NBC)
Monopolio	JO de Los Ángeles 1984	CIO	ABC, CSB, NBC, HBO, CNN Sports	225 MM\$ (ABC)
Monopolio	JO de Roma 1960	CIO	ABC, CSB, NBC	0,5 MM\$ (CSB)
Monopolio contrariado	Campeonato de Francia de fútbol (2010 – 2011)	Liga	Canal Plus, France Television, TF1, TPS, M6, Orange Sport	668 MM€ (Canal Plus)
Monopolio bilateral	Campeonato de Francia de fútbol (1983 – 1984)	Liga	Cadenas publicas (TF1, A2, FR3)	0,8 MM€ (TF1, A2, FR3)
Monopsonio	Campeonato de Francia de fútbol (1973 – 1974)	Clubs	ORTF	80 000 € (ORTF)

Fuente: "Economía del deporte", Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouguet, 2012, p 13

Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget¹⁵ establecen una tipología de estructura de mercado aplicable al mercado de los derechos de retransmisión:

- El monopsonio caracteriza una situación donde se encuentran varios vendedores frente un solo comprador (ejemplo de ORTF en los años setenta)
- El monopolio bilateral caracteriza la cartelización de la oferta y de la demanda (ejemplo de la Unión Europea de Fútbol y la Unión Europea de Radiodifusión, acuerdos bilaterales)
- El monopolio contrariado caracteriza al nivel nacional el monopolio de una liga o federación frente poca demanda (ejemplo actual del campeonato de fútbol de Francia)
- El monopolio caracteriza al nivel internacional un solo vendedor frente una alta demanda (ejemplo del CIO detenedor único de los derechos de los Juegos Olímpicos)

El fenómeno de monopolio permite al organizador lanzar una loca subasta de los precios alcanzan sumas extraordinarias. La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) tiene el mismo poder de monopolio que el CIO, el Mundial de fútbol es una competición única, no existe otra del mismo tipo. De hecho, los precios no son tan sorprendentes:

¹⁵ Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 28

Precios de los derechos de difusión de los últimos mundiales de fútbol

Competición	Derechos de difusión
Mundial de futbol 1978	15 MM€
Mundial de futbol 1998	84 MM€
Mundial de futbol 2002	853 MM€
Mundial de futbol 2006	991 MM€
Mundial de futbol 2010	1 706 MM€

Fuente: www.fifa.com, 13/05/2012, 11:00 PM

Pero las otras competiciones de menor amplitud también tienen un costo elevado como le muestra este estado de situación de las principales competiciones nacionales:

Derechos de retransmisión deportiva de las principales competiciones nacionales

(En millones de euros MM€ o millones de dólares MMS)

Competición	Valor anual
Futbol Americano (2014 – 2021)	
Liga Nacional de Futbol	2 000 MMS
Futbol (2010 – 2011)	
Campeonato de Inglaterra	1 330 MM€
Campeonato de Italia	950 MM€
Campeonato de España	680 MM€
Campeonato de Francia	668 MM€
Campeonato de Alemania	457 MM€
Hockey sobre hielo (2012 – 2021)	
Liga Nacional de Hockey	200 MMS

Fuente : "Economía del deporte", Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouguet, 2012, p 14

La alta demanda deportiva hace que las cadenas de televisión intentan satisfacer al máximo sus "clientes". Por eso quieren adquirir los derechos de difusión de las grandes competiciones deportivas internacionales que constituyen de un lado un bien muy atractivo para el público y del otro lado un bien muy querido. Entonces, de acuerdo con la ley de la oferta y demanda, este bien gana en valor. Aquí tenemos un primer elemento de respuesta que explique la grande movilización de dinero por el deporte.

¿Pero ahora se pregunta como las empresas de televisión pueden soportar estos precios desmesurados? El hecho es que esta inversión en derechos de difusión es rentabilizada por la venta a un precio igualmente desmesurado de espacios publicitarios a otras empresas durante la difusión de eventos deportivos. Así mismo la cadena francesa TF1 que compro los derechos de difusión del Euro de futbol 2012 por 50 MME, vendió varios espacios publicitarios de 30 segundas a un precio de 70 000€ hasta 260 000€ durante los partidos.

La próxima parte trata de explicar porque estas empresas aceptan de pagar tanto dinero para sus estrategias de comunicación, analizando la rentabilidad de sus operaciones y estrategias de marketing deportivo.

1.2 El Marketing deportivo

El objetivo de esta parte es tratar de entender el interés que representan el patrocinio (o padrinazgo) y el mecenazgo para los inversionistas para saber que son las razones que les empujan a invertir tanto en el deporte.

❖ La multiplicación de las competiciones

Después de varias décadas de inmovilismo, el orden olímpico fue revuelto para promover la audiencia de los Juegos Olímpicos en los años ochenta: en 1981 los Juegos se abrieron a todo tipo de atleta, profesional o no, bajo condición que sea admitido por su federación nacional, el símbolo olímpico autorizado a estar utilizado comercialmente, la creación de un programa mundial de marketing en 1986 y la alternación cada dos años de los Juegos de verano y invierno en 1994¹⁶. Aquí se ve la voluntad del Comité Internacional Olímpico (CIO) de valorizar el espectáculo de los Juegos Olímpicos al nivel deportivo aumentando la competencia entre los atletas, y al nivel económico aumentando la competencia entre patrocinadores y cadenas de televisiones para beneficiar de la exclusividad de los derechos de los Juegos. Esta nueva economía olímpica ofrece un soporte de comunicación de valor universal a los difusores, patrocinadores, fabricantes de equipos y agencia de marketing para desarrollar sus estrategias de promoción y conquistar nuevos mercados.

¹⁶ www.wikipedia.org, 12/05/2012, 11:00 PM

Obviamente los Juegos Olímpicos tienen el mayor impacto económico pero este cambio se aplicó a todas las otras competiciones y eventos deportivos nacionales e internacionales, de pequeña, media y grande amplitud, lo que entrena la multiplicación del número de competiciones de todo tipo.

Evolución del número de competiciones internacionales

Ano	Numero de competiciones
1896	3
1912	20
1977	315
1987	660
1999	800
2011	Mas de 1 000

Fuente : Thierry Tierret, James Riordan, Arnd Krüger, « Historia del deporte en Europa », L'Harmattan, 2004, p 43

El suceso del deporte a la televisión entrena una aumentación de la demanda, así las compañías de televisión quieren ofrecer más competiciones en sus programas, la demanda en derechos de difusión de competición aumenta, lo que entrena una aumentación de los precios de estos derechos que transforma las competiciones en objeto de codicia. Así aumenta el numero de competiciones cuya cada una, a escala diferente, representa un potencial negocio.

Entonces aquí tenemos un segundo elemento favorable a la hipótesis nº1, la plata condiciona el desarrollo del deporte profesional, aumentando aquí el numero de competiciones. También este elemento es favorable a la hipótesis nº3, a saber que las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte profesional.

❖ **Una oportunidad de desarrollo**

Esta multiplicación internacional coincide perfectamente con la voluntad de expansión de las grandes firmas multinacionales deportivas, como Nike y Adidas por ejemplo, y de productos de grande consumación como Coca-Cola o Mc Donald's. A partir de este momento, estas firmas, que todas no pertenecen a la rama deportiva, integran masivamente el deporte en sus estrategias de desarrollo por varias razones:

- La fuerte audiencia de los eventos deportivos como le hemos visto en la parte anterior. Este mercado representa mil millones de consumidores potenciales
- Un público muy receptivo. Varias investigación concordantes demostraron que durante la difusión del *Superbowl*, 45% de los telespectadores declararon haber mirado la integralidad de los anuncios publicitarios, 60% reconocieron un interes mas grande a estos anuncios que a otros difundidos en otros momentos y 90% fueron capaz de citar nombres de marcas o empresas.

- El lenguaje y los valores universales del deporte que permiten la elaboración de estrategias marketing global con campañas de comunicación internacionales de grande amplitud.
- La voluntad de las firmas de crearse una imagen simpática y popular, apadrinando eventos o patrocinando estrellas del deporte.

“Nada es tan universal que los Juegos Olímpicos y ningún producto es tan universal que Coca Cola” declaro el vicepresidente de la compañía Coca Cola en 1994. La compañía dedico mas de 3 mil millones de dólares en patrocino desde 1984 hasta el año pasado.

Apadrinó todas las ediciones de los Juegos Olímpicos desde 1928, todos los mundiales de futbol desde 1978 y todos los mundiales de rugby desde 1995. Hoy día Coca Cola apadrina el Mundial de atletismo, la Copa Davis, el Master de golf, el Tour de Francia, los campeonatos de futbol de Europa y África y los campeonatos de Estados Unidos de Básquetbol y futbol americano. La marca es presente en más de 200 países en el mundo y su notoriedad Mundial es casi 94%¹⁷.

Aquí tenemos un elemento de respuesta que explica el interes que tienen las marcas en la inversión deportiva. El patrocinio ofrece a estas marcas una grande visibilidad para sus campañas de comunicación que resuelta una grande ganancia de notoriedad.

¹⁷ www.thecoca-colacompany.com, 12/05/2012, 12:00 PM

❖ **Los contratos de patrocinio : un alto potencial de rentabilidad**

El ejemplo de Coca Cola fue seguido por otras firmas como Mc Donald's, Visa, Philip Morris, Time-Life y mas recientemente Sony, Samsung, Philips y Panasonic.
¿Pero cuánto cuesta un contrato de patrocinio para estas empresas?

Se puede apreciar el precio de los principales contratos de patrocinios deportivos en la tabla siguiente:

Precio promedio de las inversiones de patrocinio por categoría de deporte

Deporte	Promedio de la inversión anual en millones de euros (MM€)
Formula 1	Socio de una cuadra : 50 MM€
Ciclismo	Socio equipo profesional : 8 MM€
Futbol	Socio equipo profesional de alto nivel : 6 MM€ Contrato entre Nike y el equipo nacional de Francia : 42,6 MM€ (2011 – 2018) Contrato entre Nike y el equipo nacional de Inglaterra : 30 MM€ Contrato entre Puma y el equipo nacional de Italia : 13 MM€ Contrato entre Nike y el equipo nacional de Brasil : 13 MM€ Contrato entre Adidas y AC Milán : 12,3 MM€ (hasta 2017)
Vela	Socio Multicasco : 3 MM€
Rugby	Socio equipo nacional de Nueva Zelanda : 90 MM€ (9 MM€ anual hasta 2019) Socio equipo nacional de Francia : 3,5 MM€ Socio equipo del Top 14 : entre 0,5 MM€ y 1,65 MM€
Tenis	Top socio de Roland Garros : 3,5 MM€
Hándbol	Top socio equipo nacional de Francia : 0,5 MM€
Natación	Socio federaciones nacionales : 0,2 MM€ Socio campeonato de Europa : 0,45 MM€
Atletismo	Socio Meeting nacional : 0,2 MM€

Fuente: http://sediferencierdesesconcurrents.blogspot.com/2012_05_01_archivo.html, 13/05/2012, 11:00 PM

<http://www.journaldunet.com/economie/communication/sponsoring-sport/rugby.shtml>, 13/05/2012, 11:00 PM

<http://www.sportstrategies.com/actualites/sponsoring/235700-un-nouveau-maillot-pour-l-equipe-de-france-de-Handbol>, 13/05/2012, 11:00 PM

Libro de Bernard Augé y Gary Tribou, "Management del deporte: Marketing y Gestion de los clubs deportivos", Dunod, 2009, p 112

La tabla precedente demuestra claramente el costo importante que representa una inversión como el patrocinio. Además, los contratos concluidos entre las multinacionales y los organismos deportivos son por la mayor parte de largo plazo (7 años para el contrato que vincula Nike y la Federación Francesa de Fútbol) lo que muestra que la alta competencia entre las empresas para obtener este tipo de contrato. Una vez firmado, el contrato asegura a la empresa ganadora ventaja de negocio a largo plazo gracias a una grande exposición de marca. Pero la ventaja de estos contratos no es solamente el largo plazo, es principalmente la alta rentabilidad que se retira de eso. En 2008, durante los Juegos Olímpicos, el atleta jamaicano Usain Bolt, medallista de oro de 100m, 200m y 4x100m dio un paseo de pista al fin de cada una de sus carreras, exponiendo sus puntas de oro Theseus II abastecidas por Puma delante mas de 2,3 mil millones de personas. Según la agencia Kantarsport, esta exposición corresponde a un equivalente publicitario de 80 000 anuncios publicitarios televisivos de 30 segundos o sea una inversión de 250 millones de euros. Puma gano el equivalente de 350 millones este mismo año gracias a Usain Bolt, del cual el contrato se elevaba a solamente 2 millones de dólares... Es difícil buscar mayor rentabilidad.

La segunda razón que anima las marcas en la inversión deportiva es la rentabilidad que pueden generar estas operaciones. Obviamente todas las inversión en el deporte no tienen una rentabilidad tal que la del ejemplo de Puma, pero lo que atrae los inversionistas es la alta ganancia potencial, el mismo

❖ La imagen : un elemento estratégico

Coca Cola invierte más de 218 millones de dólares, de los cuales 140 millones en publicidad en los Juegos Olímpicos de 2008 que aumentó sus ventas de 16%¹⁸. 3,5 millones de botellas fueron distribuidas durante los Juegos Olímpicos de Vancouver en 2010¹⁹. El patrocinio parece como una inversión muy atractiva, pero la rentabilidad que se retira no es siempre tan alta que en los ejemplos precedentes. Para lograr eso es necesario asociarse con los primeros, los que ganan mucho y que son los más mediatizados. Además entra en cuenta el concepto de imagen fundamental para las empresas inversionistas. Así aparecen operaciones de marketing tal que el “naming” y el mecenazgo.

El naming es una estrategia marketing de visibilidad y notoriedad. Una marca contrata un equipo u organismo para darle su nombre mediante una suma de dinero. Así el estadio de los “Gunners” de Arsenal se llama “*Emirates Stadium*” (nombre de la compañía aérea *Emirates*) por 147 millones de euros desde 2004²⁰. En 2005, la compañía Red Bull compró la licencia del club de Salzburg (Austria) y así el club se llama “*FC Red Bull Salzburg*” jugando en la “*Red Bull Arena*”. Existen dos otras Red Bull Arena de Nueva York y la Red Bull Arena de Leipzig (Alemania) compradas por la misma compañía.

¹⁸ www.thecoca-colacompany.com, 12/05/2012, 12:00 PM

¹⁹ www.olympic.org, 13/05/2012, 12 :00 PM

²⁰ www.sportstrategies.com, 13/05/2012, 12 :00 PM

El naming puede ser aplicado a las competiciones como el caso de la “*Liga BBVA*” de España o del campeonato “*Top 14 Orange*” de Rugby de Francia. Por fin, existe un caso especial de un naming llamado “oportunista” que consiste a pagar la deuda de un club por ejemplo para darle el nombre de la marca. En 2011, el club balonmano Ciudad Real cedió su nombre para llamarse “BM Atlético Madrid” en respuesta a graves problemas financieros. Este contrato vincula los dos clubs para un año mínimo pero parece inscribirse en un proceso de integración para crear un solo club multideportivo.

El mecenazgo, a diferencia del patrocinio o del naming, no requiere contrapartida o compensación. Es una ayuda voluntaria en forma de donación (material o financiera) que hace una empresa para un organismo o persona, deportista en este caso. En 2005, 91% de las inversiones de mecenazgo de Europa se hicieron en el sector del deporte, lo que representó 8 mil millones de dólares contra solamente 1% en la cultura. El mecenazgo participa en grande contribución al desarrollo del deporte en el mundo porque representa grandes fuentes de dinero. Pero el mecenazgo, el naming y el patrocinio tienen un objetivo común que es crearse una imagen fuerte al nivel nacional e internacional. Cuando Puma patrocinó el equipo nacional de atletismo de Jamaica es para asociar su marca al estilo relajado y “cool” de Usain Bolt. Así la percepción de la marca se hace con mayor eficiencia y en este caso la gente percibe el mensaje de serenidad y de “fun” actitud al cual se quiere asociar la marca. Cuando una marca se asocia a un jugador de rugby se asocia a los valores de este deporte que son internacionalmente conocidos para ser ejemplares.

La otra razón por que las empresas invierten en el deporte es para una cuestión de imagen. Asociarse a un deportista o un club o una competición permite mejorar su imagen al nivel nacional e internacional. Es entendible cuando sabemos que la imagen es un elemento fundamental de una empresa, lo que permite, entre otros, guardar sus clientes y captar nuevos. Esto se inscribe entonces en el proceso de desarrollo de las empresas a largo plazo, el deporte es aquí un elemento estratégico para las empresas.

Cuando una empresa debe venderse a través de un equipo o deportista al cual le asocia su imagen, es preferible que sea el mejor, el que es competitivo a largo plazo y eso es muy difícil de apreciar. La verdad es que, como le hemos visto los contratos que vinculan las empresas y los deportistas o clubs o federaciones, son de largo plazo, entonces se debe anticipar y asociarse a los talentos futuros en lugar de enfocarse sobre los sucesos actuales que quizás no serán todavía tan perfectos al vencimiento de sus contratos. Una reciente investigación de dos profesores franceses del grupo ESSEC²¹ sobre el marketing deportivo muestra que el patrocinado debe respetar ciertos principios:

- La asociación entre el patrocinado y el patrocinador debe ser fuerte y percibida de manera tal por el público.

²¹ “Principios de Marketing”, Thierry Lardinois y Emmanuelle Le Nagard, Pearson education, 2010, p 53

- El patrocinador debe conocer perfectamente el público de los diferentes deportes al fin de elegir el que corresponde el más con su propio blanco de público.
- El patrocinador debe conocer perfectamente el entorno deportivo al cual desea asociarse.
- La colaboración debe ser de largo plazo.

El marketing deportivo puede tener varias formas, independiente de la asociación entre un deportista y una empresa. Existe tres otras formas de patrocinio deportivo:

- El patrocinio de eventos que cree una notoriedad o mejora un posicionamiento particular en función de los valores transmitidos por el deporte en cuestión, por ejemplo Powerade que patrocina el campeonato mundial de atletismo.
- El suministro de equipos para las competiciones al fin de demostrar el valor de sus productos, por ejemplo Tag Heuer que suministra los cronómetros oficiales en Formula 1.
- La creación de eventos alrededor del deporte para crear operaciones de relaciones públicas.

Las inversión de las empresas en el deporte, cual sea la razón (notoriedad, rentabilidad, imagen) constituye una decisión estratégica en el desarrollo de esas empresas, y bien la operación puede ser lucrativa, todas las empresas no tienen los recursos para hacerlo. Por eso el marketing deportivo constituye la área de juegos de las multinacionales, animando todavía el círculo virtuoso (o vicioso) de la movilización de grande cantidad de dinero.

❖ **El patrocinio como fuente de financiamiento importante**

Los eventos internacionales tienen un número de socios, patrocinios y suministros impresionante que les permiten desarrollarse en condiciones perfectas y así asegurar sus sucesos. Por que tan los organizadores como las empresas inversionistas quieren que el evento conozca el suceso máximo. Entonces bien que ciertos eventos o competiciones limitan su número de patrocinadores por una cuestión de claridad y exclusividad, otros le aumentan por necesidad de desarrollo, como el campeonato nacional de rugby de Francia (TOP 14) que quiere aumentar su número de patrocinadores de 4 para el próximo año. El hecho es que el aumento de 45% de la frecuentación de los estadios de rugby en 5 años justifica nuevas fuentes de financiamiento. Del otro lado existen competiciones que conocen dificultades. Por ejemplo la NBA, que reserva la presencia exclusiva sobre las camisetas a su suministro Adidas, debe enfrentar deudas de millones de dólares.

Por eso los propietarios empiezan a reflexionar a la posibilidad de integrar nuevos patrocinadores.

Bien que representa ventajas claras para los inversionistas, es importante considerar también el interés que tienen los beneficiarios este tipo de operaciones, que sean los organizadores de competiciones, equipos o deportistas. Se desarrollara el tema en la segunda parte del trabajo, pero podemos desde aquí relevar el hecho que las grandes cantidades de dinero presentes en el deporte se entregan por necesidad de los beneficiarios. Hasta tal punto que si la entrada de financiamiento privado en el deporte puede ser criticable, el deporte no puede sobrevivir sin esto en el sistema actual. Entonces la segunda hipótesis, a saber que el financiamiento privado es indispensable al desarrollo y al funcionamiento del deporte profesional.

El deporte representa una grande oportunidad de comunicar para las empresas que aprovechan de las manifestaciones deportivas para desarrollar sus estrategias marketing al fin de aumentar su notoriedad y sus ventas. Es el caso particular de las empresas fabricantes de equipos deportivos, omnipresentes en las competiciones internacionales como nacionales. La próxima parte establece un panorama de la industria del deporte.









1.3 La industria del deporte

El objetivo de esta parte es analizar el estado del mercado que vamos a llamar mercado derivado del deporte, es decir la producción, compra y venta de los principales productos deportivos tal que textiles, zapatos, equipos técnicos... y sus distribución. Eso con el fin de determinar la tendencia actual y ver si este mercado que genera el deporte es atractivo para las empresas. Pasaremos por un análisis de la demanda y de las ventas de las principales empresas del sector. Por eso, vamos a enfocarnos sobre un país representativo que es Francia. La primera razón es que Francia es un país consumidor de deporte y por supuesto de artículos deportivos. Es el primer mercado deportivo de Europa con aproximadamente el 30% de las cuotas de mercado mundial según una investigación de NPD. La segunda razón es la disponibilidad de los datos. Entonces con el análisis del mercado deportivo francés vamos a tener una idea de la tendencia general del mercado deportivo mundial.

Para empezar es necesario determinar la tendencia general gracias a las investigaciones efectuadas anteriormente por especialistas.

❖ **El mercado europeo**

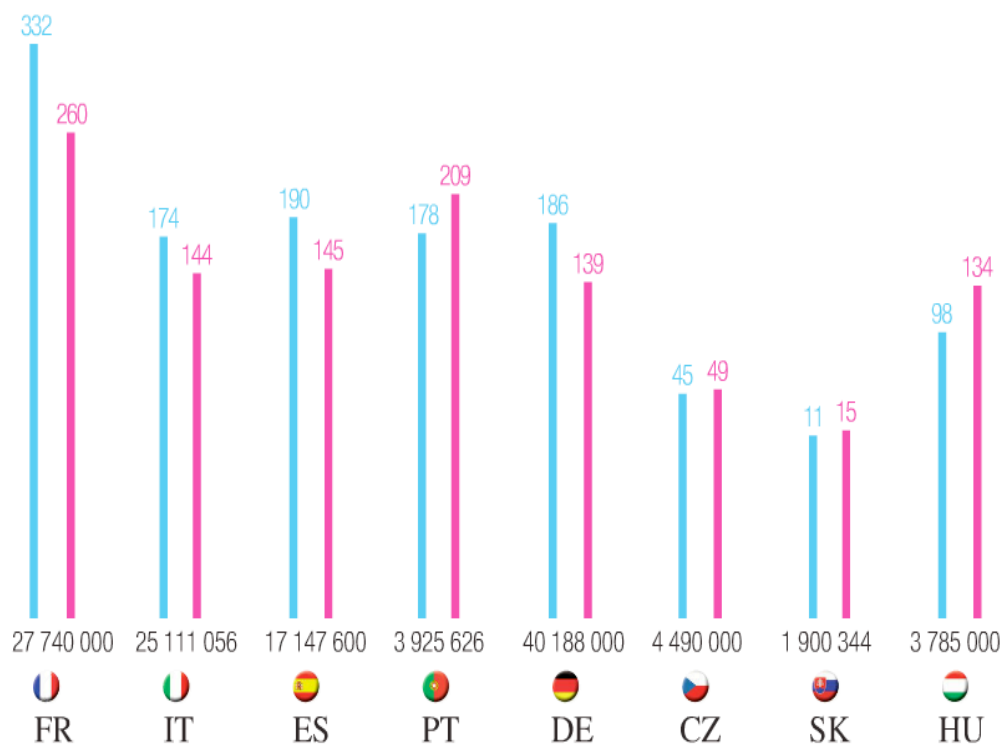
Mercado deportivo europeo en mil millones de euros (MMM€)

Sport	 FR	 IT	 ES	 PT	 DE	 CZ	 SK	 HU
2009	9,11	4,29	3,53	0,69	7,30	0,18	0,02	0,33
2010*	9,20	4,38	3,25	0,70	7,48	0,20	0,02	0,37
Variation 2010/2009	1,0 %	2,1 %	-7,9 %	1,4 %	2,5 %	11,1 %	16,7 %	12,1 %

*Estimation L'Observatoire Cetelem.

Fuente: investigación sobre los mercados europeos, observatorio Cetelem, 2011, www.observatoirecetelem.com, 23/05/2012, 6:00 PM

Presupuesto deportivo promedio anual por hogar en euros (€)



Presupuesto deportivo promedio por hogar 2010 (€)

Presupuesto deportivo promedio por hogar 2009 (€)

Fuente: investigación sobre los mercados europeos, observatorio Cetelem, 2011, www.observatoirecetelem.com, 23/05/2012, 6:00 PM

Los tres primeros mercados deportivos europeos son: Francia, España y Alemania. Los gastos deportivos de los hogares europeos anuales representan buenas oportunidades de venta para los vendedores de bienes y servicios deportivos.

❖ El caso de Francia

La primera variable que vamos a analizar en el mercado francés es la demanda, es decir el consumo de la población en artículos deportivos. El grupo NPD²² nota un aumento de las actividades en el sector deportivo. Por ejemplo en 2010, las ventas de equipos, textiles y zapatos deportivos se evaluaron a 315 mil millones de dólares, es decir una subida de 4% en comparación a 2009²³. “Los productos de running, caminata de montaña y de fútbol son los principales motores de este crecimiento. Además el crecimiento de las ventas de zapatos y de ciclismo ahora son mayores que las de la ropa y de los equipos y lógicamente el Mundial de fútbol de 2010 ayudó a las marcas asociadas al evento”.²⁴ La investigación muestra también que los productos específicos a la práctica del deporte soportan mejor malas condiciones económicas, como la crisis de 2008, frente a los productos básicos con un diseño “sportswear” destinado a las actividades cotidianas. Desde 2010, seis países del mundo poseen un mercado deportivo superior a 10 mil millones de dólares:

Rango	País
1	Estados Unidos
2	Japón
3	Alemania
4	China
5	Francia
6	Reinos-Unidos

²² Un líder mundial de la investigación de mercado fundado en 1967

²³ Investigación del grupo NPD, sobre el mercado del deporte en 2011, *Marion Deslandes*, « *El mercado del deporte de nuevo en crecimiento* », www.fashion-dailynews.com, 25/04/2012, 7 :00 PM

²⁴ Renaud Vaschalde, analista de la industria del deporte, NPD Group

Mientras que Francia contabilizaba 9,10 mil millones de ganancias deportivas en 2008 según el Ministerio del Deporte.²⁵ Entonces el mercado deportivo francés va creciendo como le demuestra la tabla siguiente:

**Las evoluciones del mercado deportivo de Francia
(En mil millones de euros (MMM€))**

Ano	Valor total del mercado (en MMM€)	Evolución
2000	7,55	+ 5,15%
2001	7,85	+ 3,97%
2002	8,17	+ 4,10%
2003	8,51	+ 4,16%
2004	8,70	+ 2,35%
2005	8,80	+ 1,10%
2006	8,80	0%
2007	9,15	+ 2,5%
2008	9,10	- 0,5%

Fuente: Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.sports.gouv.fr, 23/05/2012, 7:00 PM

Gracias a este primer análisis, podemos suponer que el mercado deportivo francés es en buen estado y bien que parece bien explotado, todavía presenta un potencial de crecimiento.

²⁵ Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.sports.gouv.fr, 12/04/2012, 8:00 PM

Ahora vamos a analizar con más profundidad el mercado deportivo francés, y para empezar se va a analizar los gastos deportivos franceses en este sector:

Los gastos deportivos de Francia en mil millones de euros (MMM€)

Unidad que gasta	2005	2006	2007	2008	2009
Hogares	15,1	15,8	16,4	16,7	16,5
Colectividades locales	9,1	9,6	10,2	10,6	10,8
Estado	4,0	4,1	4,2	4,3	4,3
Empresas (Patrocinio)	3,1	3,2	3,2	3,3	3,3
(Derechos televisuales)	1,7	1,9	2,0	2,1	2,1
	1,4	1,3	1,2	1,2	1,2
Gastos deportivos totales	31,3	32,7	34,0	34,9	34,9
Porcentaje del PIB que representan	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,8 %	1,9 %
Crecimiento anual (%)	+ 5,4 %	+ 4,8 %	+ 4,0 %	+ 2,6 %	0,0 %

Fuente: Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.sports.gouv.fr, 12/04/2012, 8:00 PM

Los gastos deportivos son importantes y crecientes en Francia (del orden del 2% del PIB) pero sus crecimientos disminuyen hasta ser ningunos en 2009 después de la crisis económica. Ya hemos analizados los gastos de las empresas en las partes anteriores (derechos televisuales y patrocinio) y los gastos estatales serán tratados en la próxima parte del trabajo, entonces vamos a analizar ahora el consumo de los hogares, identificando sus compras para saber que tipos de empresas benefician de estos gastos.

El consumo de los hogares franceses en bienes y servicios deportivos en mil millones de euros (MMM€)

Tipo de gastos	2005	2006	2007	2008	2009
Textiles y zapatos	3,9	3,9	4,0	4,1	4,0
Bienes durables (inversión a largo plazo)	2,4	2,6	2,7	2,7	2,6
Otros bienes	3,9	4,1	4,2	4,2	3,9
Servicios	5,0	5,3	5,4	5,7	6,0
Gastos totales de los hogares en bienes y servicios deportivos	15,1	15,8	16,4	16,7	16,5
Crecimiento anual (%)	+ 3,4 %	+ 4,4 %	+ 3,8 %	+ 2,2 %	- 1,2 %
Porcentaje de los gastos totales en bienes y servicios deportivos	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %	1,6 %

Fuente: Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.sports.gouv.fr, 12/04/2012, 8:00 PM

El consumo de los hogares en productos y servicios deportivos representa solamente 1,6% de los gastos totales en bienes y servicios deportivos de Francia, pero constituyen las principales ganancias de las empresas de sportswear (textiles

Se desarrolla el tema de las multinacionales del sportswear un poco mas adelante. Antes de eso, para finalizar el estudio del mercado francés, vamos a analizar las ganancias totales generada por el sector deportivo de Francia.

**Ingresos del Centro Nacional de Desarrollo del Deporte (CNDS)
en millones de euros (MM€)**

2007 2008 2009 2010 2011 2012

Total de los ingresos	244,2	273,6	210,7	225,2	271,9	274,1
Retención ante “Française des Jeux” y otros operadores de apuestas deportivas	194,4	226,0	166,3	181,6	222,8	228,8

Fuente: Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.sports.gouv.fr, 12/04/2012, 8:00 PM

Los ingresos del sector del deporte son muy importantes en Francia y crecen regularmente, bien que la crisis de 2008 provoco una rebaja de ellos, hoy día vuelven a tener el mismo nivel que antes de la crisis. Esta constatación apoya la hipótesis n°2 porque bien que los ingresos de la industria del deporte no son indispensable al deporte, no obstante contribuyen mucho a su desarrollo.

Además se ve que la parte retenida ante los operadores de apuestas deportivas es muy elevada y constituye la mayor parte de los ingresos. Al principio de mi trabajo eso debía ser el quinto punto de la primera parte pero, faltando datos, no pude desarrollar este punto como le necesitaría.

Entonces para el bien del trabajo vamos a considerar solamente los pocos datos presentes que nos permiten todavía decir que las apuestas deportivas son una fuente de ingreso importante de la economía del deporte (francés en

❖ **El caso de Nike y Adidas**

Ahora terminamos con el análisis de las empresas multinacionales del sector del sportswear, sector con alto consumo, lo que provoca la alta comunicación de las empresas, desarrollada en la parte I. 2) del trabajo. Pero bien que el sector sufre de una alta competencia, las tablas siguientes muestran algunos “líderes” en el mercado que son *Nike* y *Adidas*.

Top 10 mundial de las marcas de textiles de deporte (2008)
en millones de USD (MMS)

Rango	Marca	Volumen de venta EE.UU.	Volumen de venta interna cional	Volumen de venta total	Cuotas de mercado (%)	Evolución de ventas desde 2005
1	Gr. Adidas	1 510	5 569	7 079	11,3	+ 21,7 %
2	Nike	2 095	4329	6 424	10,3	+ 13,7 %
3	VF	1 930	1 445	3 375	5,4	+ 25,2 %
4	HanesBrands	1 200	450	1 650	2,6	+ 5,4 %
5	Quiksilver	416	1 056	1 472	2,4	+ 9,0 %
6	Puma	134	1 082	1 315	2,1	+ 16,2 %
7	Billabong	527	727	1 254	2,0	+1,2 %
8	Gildan	1 125	125	1 250	2,0	+ 29,5 %
9	Columbia	560	525	1 085	1,7	+ 2,1 %
10	Broder Bros.	926		926	1,5	- 0,3 %
	TOTAL	10 423	15 308	25 830	41,3	+ 12,4 %

Fuente: www.sport-guide.com, cifras claves, 15/05/2012, 9:00 PM

Gracias a esta tabla se puede ver que el volumen de venta total de las dos multinacionales Nike y Adidas representa 52% del volumen de venta de los 10 mayores marcas de textiles de deporte en 2008, los demás se comparten el 48% que queda de manera equilibrada.

Top 10 mundial de las marcas de zapatos de deporte (2008)
en millones de dólares (MM\$)

Rango	Marca	Volumen de venta EE.UU.	Volumen de venta internacional	Volumen de venta total	Cuotas de mercado (%)	Evolución de ventas desde 2005
1	Nike	4 977	5 870	10 847	40,6	+ 2,8 %
2	Gr.Adidas	1 500	5 326	6 829	25,5	+ 9,0 %
3	Puma	423	1 603	2 026	6,5	+ 0,0 %
4	Asics	449	1 271	1 720	5,6	+ 28,5 %
5	Skechers	1 102	292	1 394	4,4	+ 0,0 %
6	New Balance	920	395	1 315	4,2	- 4,3 %
7	VF Corp.	570	305	875	2,9	+ 17 %
8	Crocs	400	333	733	2,6	- 3,9 %
9	Collective Brands	456	105	561	2,1	+ 5,8 %
10	Li Ning		428	428	1,9	+59,7 %
	Top 10	10 797	16 141	26 938	96,3	+ 5,8 %
	Otros	200	800	1 000	3,7	- 4,7 %
	TOTAL	10 997	16 941	27 938	100	+ 5,4 %

Fuente: www.sport-guide.com, cifras claves, 15/05/2012, 9:00 PM

La misma observación se hace con respecto a esta tabla, las multinacionales Nike y Adidas son líderes en el mercado de zapatos de deporte con un 63,3% del volumen total de venta nacional y un 66,1% de las cuotas de mercado.

Con este análisis se puede constatar que la industria deportiva francesa se porta bien y representa grandes ganancias para la empresa que le explotan. Entonces se puede suponer, que el mercado mundial tiene la misma tendencia de acuerdo a la característica representativa del mercado francés y al análisis global del mercado europeo.

❖ Los fabricantes de equipos deportivos técnicos

Top 10 mundial de los fabricantes de equipos deportivos (2008)

Rango	Marca	Volumen de venta EE.UU.	Volumen de venta internacional	Volumen de venta total	Cuotas de mercado (%)	Evolución de ventas desde 2003
1	Jarden	1 687	794	2 481	4,15	+ 0,2 %
2	Shimano	221	2 052	2 273	3,80	+ 26,4 %
3	Amer	890	1 040	1 930	3,23	- 0,8%
4	Adidas Group	750	765	1 515	2,54	+ 11,2 %
5	Nike	500	990	1 490	2,49	+ 2,5 %
6	Giant	395	922	1 317	2,20	+ 30,8 %
7	Acushnet Cos.	699	499	1 198	2,00	- 0,6%
8	Callaway	554	563	1 117	1,87	- 0,7 %
9	Brunswick	653	435	1 088	1,82	- 1,2 %
10	Icon Health	675	120	795	1,33	- 10,4 %
	Top 24	10 357	12 506	22 863	38,26	+ 4,7 %
	Otros	14 900	22 000	36 900	61,74	- 0,9 %
	TOTAL	25 257	34 506	59 763		+ 1,2 %

Fuente: *www.sport-guide.com, cifras claves, 15/05/2012, 9:00 PM*

Para los fabricantes de equipos deportivos técnicos de Francia, las ganancias son más pequeñas porque es un mercado específico, pero a veces atractivas también. En fin, son los distribuidores europeos sacan provecho de este mercado valeroso.

❖ **Los distribuidores**

**Top 12 mundial de los distribuidores de productos deportivos (2008)
en millones de dólares (MM€)**

Rango	Empresa	Nacionalidad	Volumen de venta (2008)
1	Intersport International	Suisse	13 012
2	Décathlon	France	8 675
3	Sport 2000 International	Allemagne	7 461
4	Foot Locker	États-Unis	5 237
5	Dick's Sporting Goods	États-Unis	4 130
6	The Sports Authority	États-Unis	2 900
7	Bass Pro Shops	États-Unis	2 650
8	Cabela's	États-Unis	2 553
9	Sports Direct International	U.K	2 445
10	Academy Sport	États-Unis	2 260
11	Alpen	Japon	1 835
12	Forzani	Canada	1 809
TOTAL			54 967

Fuente: www.sport-guide.com, cifras claves, 15/05/2012, 9:00 PM

La distribución del mercado mundial de productos deportivos parece ser un negocio muy atractivo, particularmente en Europa donde la demanda es muy alta.

Gracias al análisis del mercado deportivo francés, el más significativo al nivel europeo, y del de Europa, es posible determinar la tendencia del mercado deportivo mundial. De acuerdo a lo que hemos visto, el mercado mundial de productos deportivos parece estar en desarrollo, creciendo cada año. En este mercado, las ganancias de los productores y distribuidores parecen ser atractivas debido a una alta demanda. Entonces se puede concluir que de manera global el mercado deportivo presenta intereses para las empresas que le explotan.

1.4 La organización de competiciones internacionales

En esta parte se trata de identificar las ventajas de la acogida de competiciones internacionales para los países. ¿Este constituye una inversión importante de largo plazo para los países huéspedes, entonces cuales son las puestas que les animan?

Varios países quieren organizar grandes competiciones deportivas internacionales como los Juegos Olímpicos o el Mundial de futbol, ¿Pero por qué? Cuando, en octubre 2009, la organización de los Juegos Olímpicos de verano de 2016 fue atribuida a Río de Janeiro, millares de brasileños bailaron sobre la playa de Copacabana, y las imágenes hicieron el tour del mundo. La ciudad de Chicago habría gastado 100 millones de dólares para sostener su candidatura desgraciada a los mismos Juegos. ¿Por qué los países conceden tanta importancia a la organización de los Juegos Olímpicos u otros eventos deportivos de gran escala?

a. El desarrollo turístico

Las ventajas que ofrece la organización de grandes competiciones internacionales son varias. Los gastos de los turistas son sin duda una de las ventajas económicas directas se cita más regularmente.

Por término medio, 5,1 millones de billetes han sido vendidos en ocasión de los seis últimos Olímpicos de verano y 1,3 millón en ocasión de los cinco últimos Juegos Olímpicos de invierno²⁶. Bien que muchos de los habitantes locales compran billetes, sobretodo en ocasión de los Juegos Olímpicos de verano que son siempre organizados en grandes aglomeraciones, este tipo de eventos atraen varios extranjeros. Una reciente investigación de la compañía MasterCard revelo que 35 mil millones de euros son gastados por el público que acompaña los clubs en los partidos al extranjero cada año²⁷. Además, el periodo de estas competiciones es en general mas de dos semanas (un mes y media para el Mundial de Rugby, un mes para el Mundial de futbol, 17 días para los Juegos Olímpicos, 17 días para el Mundial de Hándbol²⁸) entonces los visitantes se quedan mas tiempo en el país y gastan en alojamiento, restaurantes y recuerdos. En el ejemplo del Rallye del Dakar establecido en América del Sur desde cuatro años, una investigación de la edición 2012, realizada sobre muestras representativas de la población de 9 países (Alemania, España, Francia, Países-bajos, China, Japón, Estados Unidos, Brasil y Argentina) confirmo la aumentación significativa de la notoriedad de los tres países cruzados por el Dakar (Perú, Chile y Argentina). Así 730 millones de personas declararon haber descubierto estos países gracias el Dakar y 67% de ellos emitieron el deseo de visitar un día estos países²⁹.

²⁶ www.olympic.org, 20/05/2012, 9:00 PM

²⁷ <http://www.directgestion.com>, Champion's League, 19/05/2012, 10:00 PM

²⁸ www.wikipedia.org, 20/05/2012, 9:00 PM

²⁹ www.dakar.com, 21/05/2012, 8:00 PM

También, la alta afluencia de espectadores permite favorecer la venta de productos derivados (48 millones de recetas para las empresas chinas en 2008³⁰). Pero estas ventajas son de corto plazo y no permiten de compensar las inversiones en infraestructuras por ejemplo.

Primero elemento, la acogida de eventos deportivos internacionales incrementa el turismo de manera muy significativa durante el periodo del evento y después también pero de manera mas regulada. Son las empresas nacionales que disfrutan de los gastos turísticos, entonces la economía del pais huésped se

b. El renuevo estructural

La organización de grandes competiciones como los Juegos Olímpicos a menudo exige infraestructuras capaces de transportar los participantes, las personalidades oficiales y los espectadores entre los diferentes sitios de competición. En el pasado, se construyeron sobre todo nuevas carreteras, pero las ciudades y las regiones invistieron también en aeropuertos la construcción y renovación de redes de transportes públicos.

³⁰ Kévin Bernardi, “*Informe de derecho internacional*”, Universidad de Derecho y Ciencias Económicas de Perpignan, 2010, p 63

El Shinkansen (tren de grande velocidad) puesto en funcionamiento para los Juegos Olímpicos de Nagano, por ejemplo acortó de muchos la duración del trayecto hasta Tokio.

Además estos mejoramientos de los redes de transporte pueden favorecer el desarrollo económico y social de la región y de la nación.

En las ciudades menos desarrolladas, la colocación de redes de telecomunicaciones modernas representa también a una inversión importante. Su desarrollo produce una actividad económica no despreciable en la ciudad de acogida, por la creación de varios empleos de obreros del ramo de la construcción así como la compra y el transporte de los materiales de construcción en gran cantidad.

Las infraestructuras y equipos construidos para la acogida de estas competiciones internacionales generan flujos económicos durables para la ciudad, la región y el país, a condición que el país sea capaz de explotarles al fin del evento, lo que desgraciadamente no es siempre el caso como se tratara mas adelante.

Segundo punto, la acogida de eventos deportivos internacionales representa una oportunidad para el país huésped de realizar inversiones en sectores claves tal que la construcción, la telecomunicación o el transporte, que les permite desarrollarse.

c. El mejoramiento de la imagen

Es difícil de determinar con exactitud el impacto económico de un evento deportivo en un país y la mayoría del tiempo este impacto es sobrevaluado.

Una estimación del impacto económico directo e indirecto de la edición 2012 del Rallye Dakar en Perú, Chile y Argentina indica un resultado de 271 millones de dólares³¹. Uno de las ventajas indirectas es la publicidad. Varias aglomeraciones (y Estados) o regiones consideran las grandes competiciones internacionales como un medio de reforzar su imagen sobre la escena internacional. De este punto de vista, la cobertura de los medios de comunicación antes y durante los eventos, es bien un tipo de campaña publicitaria de grande escala. Para la edición 2012 del Rallye Dakar, 55 cadenas de televisiones internacionales presentes en la carrera filmaron 1 200 horas retransmitidas en 190 países, lo que constituye una exposición de los países huéspedes delante mil millones de telespectadores evaluada a 386 millones de dólares³².

Tercera ventaja de la acogida de eventos deportivos internacionales para un país es el impacto que tiene este evento sobre su imagen y notoriedad internacional. El país huésped de los Juegos Olímpicos es el centro del mundo durante tres semanas. Además, constituye una forma de promoción del país que puede tener impacto sobre sus flujos turísticos futuros y atraer inversionistas

³¹ www.dakar.com, 21/05/2012, 8:00 PM

³² www.dakar.com, 21/05/2012, 8:00 PM

d. El impacto deportivo

Por fin, la acogida de un evento deportivo mayor puede tener un gran impacto al nivel del deporte en cuestión y de la población.

Por ejemplo el numero de inscripción a un club de Hándbol aumento de casi 62 000 en Francia después el Mundial organizado en el territorio nacional en 2001, lo que representa mucho cuando sabemos que el Hándbol francés, no muy famoso en esta época, contabilizaba solamente 240 000 licenciados en 2000. Pero esta aumentación es también correlacionada con la victoria histórica del equipo de Francia. El desempeño de un equipo nacional durante una competición internacional influye mucho sobre el numero de licenciados en los clubs del pais en cuestión, por ejemplo la Federación Francesa de Futbol registro una caída de 116 000 licenciados en 2011 después del fracaso del equipo de Francia en África del Sur. A contrario la Federación Francesa de Hándbol registro una subida de casi 30 000 licenciados gracias al titulo olímpico ganado por la selección en 2008, bien que registro una caída en 2007³³. Al nivel social, en 2012, 97% de la población peruviana interrogada se dijo feliz de acoger el Dakar que censo 1,5 millones de espectadores peruvianos, 1,2 millones chilenos y 1,7 millones de Argentinos a lo largo de la ruta del rallye³⁴.

³³ Estadísticas del Ministerio Francés del Deporte, www.sports.gouv.fr, 26/04/2012, 7:00 PM

³⁴ www.dakar.com, 21/05/2012, 8:00 PM

Ultima razón, los eventos deportivos acogidos animan y valorizan el deporte al nivel nacional. La gente esta feliz de acoger y participar al evento y el evento le da ganas de practicar el deporte, disfrutando de las posibles innovaciones estructurales realizadas para la acogida del evento.

Dos ejemplos muestran las puestas representadas por la organización de grandes competiciones deportivas internacionales, los Juegos Olímpicos de 1992 en Barcelona y los Juegos Olímpicos de 2004 en Atenas.

e. Ejemplo del impacto de los Juegos Olímpicos

❖ **Los Juegos Olímpicos de Barcelona**

En 1986, cuando la ciudad de Barcelona fue elegida por el Comité Internacional Olímpico (CIO) para acoger los Juegos Olímpicos de verano, la municipalidad estableció un plan de regeneración urbana masiva, previendo la re-organización de la costa, elemento completamente libre de proyecto de urbanismo, para instalar el pueblo olímpico sobre cinco kilómetros. Hoy día, esta zona es constituida de playas, de centros comerciales, de hospedajes, del puerto “*Nova Icaria*” (puerto olímpico) y de islas de alojamiento. De otra parte, el proyecto de renovación incluye la modernización de los barrios históricos transformándoles en lugares turísticos, motores del desarrollo económico y social de la ciudad.

El poder público en función en 1992 consiguió la organización de unos grandes eventos internacionales, la acogida de millares de personas y la restructuración urbana de una ciudad que sufrió de la burocracia franquista. Los Juegos Olímpicos impusieron la dinámica de España con la llegada de la *Exposición Universal* en Sevilla y la calificación de la capital española como *Capital Europea de la Cultura* el mismo año. El 13 de enero del año 2010, el alcalde Jordi Hereu anunció la candidatura de Barcelona para los Juegos Paralímpicos de invierno 2022, basándose sobre los sitios olímpicos de 1992 para los deportes de hielo y sobre los Pirineos para el esquí. Si Barcelona gana el derecho de organizar esta nueva competición, sería la primera vez que los Juegos Olímpicos de verano y de invierno serían organizados por la misma ciudad. Deseando recobrar el fervor popular de 1992, España tiene tres años (hasta 2015) para enderezar su situación económica... ¡Ya que Madrid debe también defender su candidatura para los Juegos Olímpicos de verano de 2020!

❖ Los Juegos Olímpicos de Atenas

Por tres veces la capital griega, cuna de los Juegos Olímpicos Antiguos, propuso su candidatura para obtener la organización de sus Juegos. En 1947 fue eliminada por Helsinki y por Atlanta en 1990. La tercera fue la buena, el 5 de septiembre 1997 Grecia fue elegida para acoger los Juegos Olímpicos de 2004, lo que fue percibido como un agradecimiento para los representantes. Sin esperar el gobierno inició trabajos colosales (“*Trabajos de Hércules*”) durante siete años con la voluntad de modernizar en profundidad las infraestructuras de transporte y de hospedaje existentes, obsoletos para una capital europea.

Además el segundo objetivo estaba valorizar, a la vista del mundo entero, el patrimonio cultural y arqueológico de Atenas y de su entorno. El costo total fue estimado a casi 9 mil millones de euros por el Ministerio de la Economía y de las Finanzas del país, Georges Alogoskoufis. A propósito de las infraestructuras de acceso a los sitios olímpicos, la Unión Europea financio el 50% del proyecto. Así, el Estado griego, la ciudad de Atenas y los Fondos Estructurales y de Cohesión de la Comunidad Europea gastaron 3,5 mil millones de euros en las infraestructuras de transporte con la construcción de un tranvía (350 millones de euros), de una red de transporte suburbano (640 millones), de un periférico de autopista de 60 kilómetros (950 millones), y por fin modernización y la extensión del metro ateniense (1,6 mil millones)³⁵. Para entender mejor el impacto que tienen estas diferentes realizaciones sobre la vida cotidiana de los habitantes de Atenas, hay que saber que la autopista fue reclamada por los atenienses desde los años 1960 de la misma manera que el tranvía cuya línea precedente había sido suprimida en la primera mitad del siglo XX. Aunque directamente no entrando en el proyecto de las infraestructuras olímpicas, el Puente Rion-Antirion fue inaugurado el 08 de agosto de 2004, en el momento de la travesía de la llama olímpica. Este puente que reúne Atenas al Peloponeso costó 800 millones de euros, cuyo el 45 % fue al cargo de la Unión Europea³⁶. Los Fondos Estructurales y de Cohesión de la Comunidad Europea también permitieron la extensión del aeropuerto internacional de la capital griega, desde 2001.

³⁵ Archivos de las actualidades de lesoir.be (Bélgica), 13/11/2004, Juegos Olímpicos de Atenas 2004, 15/04/2012, 8:00 PM

³⁶ Archivos de las actualidades de lesoir.be (Bélgica), 13/11/2004, Juegos Olímpicos de Atenas 2004, 15/04/2012, 8:00 PM

Respecto a la financiación aportada por la Unión Europea, Jacques Barrot, Comisario europeo responsable de la Política Regional declaró en 2004 que "permitiendo a Grecia desarrollarse sobre el conjunto de su territorio, el apoyo europeo había contribuido a una metamorfosis de Atenas, garantía de una nueva calidad de vida para sus habitantes". También esta metamorfosis contribuyó a la valoración del patrimonio arqueológico griego. Los Juegos Olímpicos, sinónimos del crecimiento del turismo, impusieron el establecimiento de un circuito pedestre alrededor de los sitios turísticos financiado al 75% por la Unión Europea. Además, desde el año 2000, el proyecto de construcción de un nuevo museo destinado a acoger fragmentos y estatuas de la Acrópolis fue reiniciado y fue inaugurado en 2009 con un espacio de 25 000 metros cuadrados.

A través estos dos ejemplos se ven claramente las puestas de desarrollo para los países huéspedes de competiciones internacionales. España mejoró su imagen acogiendo otros eventos culturales internacionales y Grecia animó su turismo. Pero bien que la organización de eventos deportivos internacionales puede generar ventajas económicas en la teoría, no es siempre verdadero en la realidad. Este punto será desarrollado en la segunda parte del trabajo.

Conclusión parcial

La mundialización del deporte acelerada por la mediatización televisiva de las competiciones representa una oportunidad de desarrollo atractiva para las empresas. La cobertura televisiva casi universal hoy día crea un interés único para la estrategia de desarrollo de las empresas. Las multinacionales invierten sumas importantes en campañas de publicidad y operaciones de marketing deportivo de gran escala como el patrocinio, elemento estratégico de la gestión de imagen de las empresas. Por otro lado, las empresas de televisión realizan grandes ingresos comprando los derechos de retransmisión a los organizadores de las competiciones y revendiendo tiempo de antena a los clubes y empresas.

Las apuestas de la “hypermediatización” del deporte son tan importantes para las empresas que las inversiones se enfocan sobre los deportes más famosos como el fútbol. Así se crean desigualdades en el desarrollo de los diferentes deportes en el mundo. Además, las empresas quieren maximizar la rentabilidad de sus inversiones, poniendo en escena el deporte como verdadero espectáculo. A partir de este momento la competitividad entre las empresas se desarrolla y hace subir los precios de manera exponencial de acuerdo a la ley comercial de la oferta y demanda. Desde aquí las competiciones se multiplican para desarrollar el mercado y las ventajas de acogida de esas también inician alta competencia entre los países y ciudades candidatas. Por fin, todo eso contribuye al ánimo de la industria del deporte, comercializando equipos específicos para los profesionales y productos de consumo (ropa, zapatos, productos derivados) para el público.

Así podemos cumplimos con el objetivo principal de esta primera parte que era identificar y entender el interes que representa el deporte para los inversionistas para saber por que el deporte moviliza tanto dinero.

Efectivamente las grandes cantidades de dinero movilizadas por el deporte profesional vienen de la mundialización del deporte mismo, y particularmente de las puestas enormes que representa su “hypermediatizacion” para las empresas.

¿ Ahorra que se puede retirar de acuerdo a las diferentes hipótesis emitidas al principio del trabajo ?

Hipótesis n°1: Hoy día, la plata condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional.

- Las diferencias al nivel de los derechos televisuales entre el futbol y los otros deportes cree desigualdades de desarrollo. Pues la economía del deporte condiciona y orienta el desarrollo del deporte a través la economía de la televisión que privilegia los deportes famosos en detrimento de los deportes “menores”.
- El numero de competiciones aumento mucho en el fin de animar el proceso de mundialización del deporte para maximizar las ganancias que se pueden retirar de su explotación. Pues la voluntad de provecho orienta el desarrollo del deporte.

Hipótesis n°2: El dinero es indispensable al desarrollo y al funcionamiento del deporte profesional.

- La plata de los patrocinadores privados se revela ser esencial para los organizadores de competiciones, clubs y deportistas, es decir al desarrollo del deporte.
- Los ingresos de la industria deportiva contribuyen mucho al desarrollo del deporte.

Hipótesis n°3 : Las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte profesional mismo.

- Las puestas económicas del sport business aumentan el numero de competiciones deportivas en el mundo, lo que releva de las decisiones y acciones del gobierno del deporte.
- El nacimiento del patrocinio, verdadera fuente de financiamiento, releva también de la gerencia del deporte.

Entonces de acuerdo a la problemática puesta, se puede decir en conclusión de esta primera parte, que la economía tiene el primer papel en el desarrollo del deporte profesional y representa puestas importantes y estratégicos (hypermediatización, patrocinio, acogida de competiciones, imagen...) para las empresas como los actores del deporte profesional (deportistas, clubs, organizadores de competiciones...). Sin embargo, bien que ya tenemos elementos favorables para la hipótesis n°3, todavía no se puede determinar el papel que tiene la economía en la gerencia del deporte.

II. ¿Cómo influyen las puestas económicas sobre la organización y el financiamiento del deporte?

La mundialización del deporte y el papel que tiene el dinero en el deporte profesional tienen cada vez más una influencia sobre el deporte profesional. Las puestas económicas de la economía del deporte generan una competencia cada vez más alta entre los diferentes actores. Las competiciones deportivas se transforman en espacio de venta para las empresas hasta tal punto que se puede preguntar el fin real de estas manifestaciones. Todas las puestas descritas en la primera parte del trabajo constituyen un conjunto que afecta el deporte al nivel de su financiamiento y de su organización misma.

Nuevas competiciones se crean cuando otras cambian de forma, las antiguas fuentes de financiamiento dejan plaza a otras generadas por la nueva economía del deporte. Esta nueva coyuntura incita los clubs profesionales a cambiar de naturaleza y altera el proceso de organización de las competiciones internacionales.

El objetivo principal de esta segunda parte es demostrar la influencia de la economía sobre la organización y el financiamiento del deporte, elementos claves de su gerencia. Aquí se entiende por “economía” todas las puestas descritas en la primera parte del trabajo.

2.1 Liga cerrada y liga abierta

El objetivo de esta parte es identificar y analizar los modelos de organización del deporte colectivo profesional al fin de entender el papel de la economía dentro de cada uno.

El gran interés que representa el deporte inspiró modelos de ganancias de gran amplitud como el sistema de liga cerrada de los Estados Unidos en el cual el deporte es considerado como un medio básico de maximizar las ganancias.

Existen dos sistemas diferentes en la organización del deporte profesional: el sistema americano de liga cerrada y el sistema europeo de liga abierta.

a. El modelo Americano

❖ **Su nacimiento**

El modelo americano fue construido en una lógica económica con el objetivo de maximizar las ganancias.

En este modelo el objetivo económico sobresale sobre el objetivo deportivo de los clubs porque no existen sistema de promoción o relegación. La competencia económica está regulada para no causar perjuicio al interés de la competición.

En Estados Unidos el deporte se profesionalizo muy temprano y se transformo rápidamente en una actividad comercial colectiva cuando se acordaron los propietarios de clubs creando ligas cerradas como la Major League Base-Ball (MLB), la National Hockey League (NHL), la National Basket-Ball Association (NBA), la National Football League (NFL) o la Major Soccer League (MSL). Todas estas ligas nacieron a partir del fin del siglo diecinueve y son constituidas por clubs que son empresas franquiciadas que han pagado un derecho de entrada para participar al campeonato. Los derechos de estas franquicias son determinados por investigaciones de mercado que evalúan el potencial económico no de los clubs pero de las ciudades o regiones, siguiendo con el objetivo de maximizar las ganancias. Bien que los resultados no son determinantes, los equipos deben asegurar un espectáculo deportivo para incrementar las ganancias globales de la liga. Si un club no logra con las exigencias económicas del sistema, puede ser relocalizado en otra ciudad u otra región con un potencial más alto. Entonces las ganancias de los franquiciados dependen de:

- Los resultados deportivos
- El poder atractivo de la ciudad o de la región, una grande ciudad con un nivel de vida elevado es mucho más interesante.
- El interes de la liga que depende del tipo de deporte porque los derechos de televisión o las inversiones de patrocinio no son los mismos para todo tipo de deporte.

La tabla siguiente muestra un panorama de las principales ligas de Norte América:

Presentación de las ligas deportivas profesionales de Norte América

Características	Futbol Americano (NFL)	Base-ball (MLB)	Basket-ball (NBA)	Hockey (NHL)	Futbol (MSL)
Fecha de nacimiento	1920	1876	1946	1912	1996
Numero de equipos (2011)	32	30	30	30	18
Numero de partidos (2010-2011)	16	162	82	82	34
Afluencia promedia (2010-2011)	66 960	30 352	17 319	17 126	16 675
Ganancia total en MMS (2010-2011)	7 579	6 137	3 805	2 929	—
Saldo promedio en MMS (2010-2011)	1,90	3,34	5,15	2,40	0,136
Deslocalización (1990-2011)	15	14	20	15	1

Fuente: EPSN, Wikipedia, NBASTore.com, www.freakonomics.com, 26/05/2012, 9:00 PM

Las razones del nacimiento del sistema americano son claras: maximizar las ganancias y asegurar la perennidad del sistema. Las puestas económicas sobresalen sobre los objetivos deportivos y las diferentes ligas fueron creadas para generar ganancias. Entonces en el sistema americano las competiciones son creadas para hacer ganar dinero a los que le explotan. El deporte es utilizado como fuente de dinero, lo que difiere completamente del fin de su creación. Entonces eso constituye un elemento favorable a la hipótesis nº1, la economía condiciona perfectamente el desarrollo del deporte. También este punto apoya la hipótesis nº3 a saber que las puestas económicas afectan la organización del deporte, componente de su gerencia.

❖ **Su sistema de regulación**

Para lograr con el equilibrio de la competencia que garantiza el espectáculo, las ligas establecieron instrumentos de regulación.

En el mercado del trabajo los mejores deportistas son repartidos para que no se encuentren en un solo equipo que podría perjudicar al interés de la competición, es el sistema de la *draft*. La liga da un derecho de elección exclusivo a los clubs para la contratación de nuevos jugadores que vienen del campeonato universitario o de campeonatos extranjeros por ejemplo. Para las translaciones intra-liga, la elección se hace según el orden inverso de la clasificación del año anterior. En NBA, un proceso aleatorio da la elección prioritaria a los últimos equipos de la clasificación.

La masa salarial de los clubs es también limitada para la misma razón de equilibrio, es la regla del *salary cap*.

Una negociación colectiva entre jugadores y franquicias determine el porcentaje de las ganancias de la liga que será pagado a los jugadores. Dividiendo esta parte por el número total de equipo se obtiene el monto máximo que puede pagar un equipo a sus jugadores. Así el sistema no permite a los clubs los más ricos de comprar todos los mejores jugadores.

Los derechos televisuales son también sujetos a una negociación colectiva entre los clubs y la liga que negocia los derechos por todos los clubs. Pero existen diferencias:

- Los derechos comerciales y televisuales nacionales e internacionales son distribuidos de manera equitativa entre los clubs
- Los derechos televisuales locales y otras ganancias como boletería, palcos o aparcamientos, no son compartidos. Estas ganancias pueden crear desequilibrio entre grandes y pequeñas ciudades. Los Lakers de Los Ángeles firmaron en 2011 un contrato de 20 años con Time Warner por un monto de 3 mil millones de dólares (150 millones al año) para la difusión exclusiva de los partidos no difundidos por la televisión nacional. Esta cobertura local comprende los partidos de los Angelinos al Staples Center.

Pero estas regulaciones son distintas según las ligas, por ejemplo en la liga de Base-ball (MLB) 34% de las ganancias “locales” son colectadas en un fondo que les redistribuye después a los 30 equipos igualmente desde 2006.

Para lograr satisfacción del sistema, su regulación es esencial y se inscribe perfectamente en la lógica del modelo, actuando como un instrumento de protección que asegura la eficiencia del sistema a largo plazo, es decir ganancias durables. Entonces aquí vemos que el dinero es indispensable al desarrollo y al funcionamiento del deporte en el modelo americano, lo apoya la hipótesis n°2.

Bien que estas medidas de regulación parecen actuar para el equilibrio competitivo, se pone la cuestión de la eficiencia del sistema en el cual el principal objetivo es maximizar las ganancias. Pero para muchas analistas el sistema americano debe inspirar la organización de los deportes colectivos profesionales de Europa. Cuando el Real Madrid contabiliza 590 millones de deuda en 2011 y compra el portugués Cristiano Ronaldo por 93 millones de euros, aparece muy claro que el sistema debe cambiar para que el deporte europeo no vaya a la bancarrota.

b. El modelo Europeo

❖ **Un desequilibrio de medio**

En el modelo europeo el club quiere maximizar las victorias que van a incrementar sus ganancias. Además la accesoión a las competiciones de alto nivel (y de hecho más lucrativa) se hace en función de los resultados deportivos.

Pero sin medidas de regulación existe un riesgo importante de desequilibrio competitivo entre los clubs los más ricos y los otros, en particular los clubs que reciben inversiones privadas importantes que se desarrollaran mas adelante. Como se trata en la primera parte, los derechos televisuales son preponderantes en el presupuesto de los clubs. De hecho, la no regulación de la atribución de estos derechos en Europa incrementa mucho las desigualadas. Por ejemplo en el futbol Español, las ventas de estos derechos no se negocian colectivamente como en Estados Unidos, pero son negociadas individualmente, lo que favorece mucho el Real Madrid y el FC Barcelona, poseedores de estos derechos y principales beneficiarios de estas ventas³⁷. Es delicado de conciliar la creación de una distribución equitativa como en el modelo americano, que implicaría una “vuelta justa” de la consolidación de los clubs jugando las ligas europeas para la creación de valor. El sistema de promoción europeo no es compatible con la repartición de los derechos televisuales. En efecto las cadenas de televisión quieren obtener grandes audiencias gracias a los partidos a puestas con grandes jugadores.

³⁷ 140 millones de euros anuales para el Real Madrid y el FC Barcelona y 5 clubs de la Liga perciben solamente 12 millones

Entonces compran los derechos televisuales de los equipos los más prestigiosos y eso alimenta un círculo vicioso en el cual los clubs que tienen los derechos televisuales ganan más dinero que los demás y pueden comprar mejores jugadores. Por ejemplo en Francia, la parte de los derechos televisuales redistribuida colectivamente era del 91% en 1998-1999 contra solamente 50% en 2010-2011. En la otra parte, un 30% es atribuido según la notoriedad y un 20% según el desempeño deportivo en función de la clasificación de los 6 últimos campeonatos. De hecho la variación de ingresos vario de 14 millones de euros para Arles-Avignon hasta 50 millones para el Olympic de Marseille³⁸.

El sistema europeo de campeonatos abiertos y unidos (nacional/europeo) complica la elaboración de una regulación. Bien que un sistema de regulación nacional parece posible con base sobre el modelo americano, los ingresos distribuidos por la UEFA a los clubs participantes de la Champion's League comprometen esta regulación.

³⁸ Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 16

La regulación de los campeonatos nacionales como el de Francia parece no estar eficiente con respecto a la competitividad de sus equipos al nivel europeo. Entonces una repartición de los ingresos superior o igual al 50% es contra-productiva para los clubs jugando los torneos europeos. Al inverso el sistema de no regulación nacional como el campeonato español o italiano reduce mucho la incertidumbre del campeonato nacional pero constituye un medio considerablemente eficiente para animar la competitividad de sus equipos al nivel europeo. El problema es que ambos sistemas son eficiente a un solo nivel, nacional o europeo.

Pues aquí se ve que el dinero es indispensable al funcionamiento del deporte profesional, lo que apoya la hipótesis nº2. También las puestas económicas de la redistribución de los ingresos televisuales afectan la gerencia del deporte a través su sistema de regulación, entonces este elemento es favorable a la hipótesis nº3.

❖ **Un interes competitivo bajo**

Además, de un punto de vista internacional, la Liga español se resume a la rivalidad Real Madrid – FC Barcelona y del punto de vista nacional, también. Desde 2005 los dos clubs comparten los títulos y e la excepción del campeonato de 2007-2008, donde Villareal se interpuso entre ambos, los dos clubs terminaron primero y secundo. Una hegemonía que se agrava estos tres últimos anos con más de 20 puntos entre los dos primeros y el tercero: 28 puntos entre el Barça y Valencia en 2010, 25 entre los mismos en 2011 y 30 en 2012 todavía entre el Barça y Valencia.

Una dominación sin reparto gracias al poder ofensivo de los dos clubs: 121 goles para el Real Madrid, 114 para el FC Barcelona contra menos de la mitad para el FC Valencia con 54 goles (cifras del campeonato 2012). En Francia el Olímpico de Lyon fue campeón de fútbol de 2001 hasta 2008 sin competencia ninguna, el Montpellier Hándbol Club fue campeón 13 veces en 15 años, en Alemania el THW Kiel fue campeón de Bundesliga de Hándbol 14 veces en 19 años, en Inglaterra Manchester United ganó el campeonato de fútbol 12 veces en 20 años y 4 clubs se compartieron el título durante los 17 últimos años.

El desequilibrio económico crea un desequilibrio competitivo que perjudica al interés de la competición, reduciendo la incertidumbre del resultado final de los partidos y de la competición.

❖ **El endeudamiento creciente**

El otro riesgo es financiero con el endeudamiento sucesivo de los clubs. Cada club busca medios financieros para constituir el equipo lo más competente susceptible de ganar competiciones, sin olvidar que los deportistas famosos tienen un gran impacto sobre las ganancias comerciales del club (boletería, venta de camisetas, publicidad...) y los resultados deportivos. Pero con esta obsesión de comprar nuevos jugadores, los clubs se endeudan mucho. 3 mil millones de euros representan la deuda total de los clubs de Premier League en 2010 con casi un tercio (900 millones) atribuido a Manchester United.

En 2005, el billonario Malcom Glazer compro el club por 1,2 mil millones de euros a través su sociedad de inversión *Red Football Ltd*, pero la integralidad de la suma fue prestada por bancos, cuyo interes (91 millones de euros en 2009) son pagados por el club. En 2010, Glazer emitió acciones por 570 millones para financiar la deuda. En España, la deuda de la Liga BBVA se eleva a 3,5 mil millones de euros al fin del campeonato de 2012 según el Figaro³⁹. El Real Madrid invierio 250 millones de euros en compra de jugadores estrellas (Cristiano Ronaldo, Kaka, Xavi Alonso, Karim Benzema, Raúl Albiol) en 2010 con una deuda de 680 millones de euros. Pero el peligro es para los clubs como Valencia, Portsmouth o Lazio de Roma que intentaron de rivalizar comprando jugadores estrellas también pero ya no pueden venderlos al mismo precio ahora que tienen dificultades financieras, en parte a causa de la subida de los salarios.

“Estamos jugando las semi-finales de la Champions League pero nuestro futbol es un campo de ruinas” este ano Josep María Gay de Liébana, profesor de economía financiera en la universidad de Barcelona.

La no regulación económica del sistema europeo provoca un endeudamiento general de los clubs. Los grandes que tienen el dinero le gastan comprando jugadores para asegurar sus posiciones de leader, y los pequeños gastan el dinero que no tienen intentando colmar sus retraso.

³⁹ Artículo del periódico francés El Figaro, Mathieu de Taillac, « El futbol español en crisis brilla con créditos », 24/04/2012, www.lefigaro.fr, 23/05/2012, 7:00 PM

❖ **El laxismo de las instancias frente al endeudamiento**

Entonces el modelo europeo parece no poder seguir así, la deuda global del fútbol europeo se elevó a 8,2 mil millones de euros al principio del año 2011, las operaciones de compra/venta de jugadores representan 64% de los volúmenes de negocios de los clubs⁴⁰ y el espectáculo de las principales competiciones es demasiado limitado por la hegemonía un número muy restrictivo de equipos. El laxismo sobre las deudas de los clubs de fútbol europeos ya duró demasiado. Por eso la gran instancia del fútbol europeo, la Unión Europea de las Asociaciones de Fútbol (UEFA), propone medidas de “fair-play financiero”.

Estas medidas tienen por objetivo de asegurar la estabilidad del fútbol a largo plazo, al nivel financiero, económico y deportivo. La UEFA quiere animar la inversión a largo plazo no contabilizando el dinero invertido en la formación o la infraestructura en el cálculo de las pérdidas. Además la UEFA no quiere que los clubs usen los fondos de capital privados para comprar jugadores, lo que incrementa la masa salarial, deberán utilizar sus ganancias (boletería, venta de camisetas, publicidad...) para este tipo de inversión. En otras palabras los clubs no podrán invertir más que lo que ganan y deberán equilibrar sus estados financieros en un plazo de tres años a partir de la entrada en vigor del régimen en 2013. Pero bien que la mayoría de los clubs que tienen una deuda “aceptable” podrán lograr con estas exigencias, parece ilusorio que los otros clubs que tienen la mayor parte de la deuda respetan estas condiciones.

⁴⁰ Artículo del periódico francés « L'express », Yann Duvert, *El Fair-play financiero*, 26/01/2012, www.lexpension.lexpress.fr, 23/05/2012, 7:00 PM

Por eso un régimen transitorio será aplicado para ellos, reduciendo la pérdida de estos clubs a 45 millones para 2015 y 30 millones para 2018⁴¹. Lo que será aceptado después 2018 esta negociando la comisión de la UEFA. Para los clubs que no respetan estas exigencias, las sanciones pueden ir hasta la exclusión del equipo de las competiciones de la UEFA. ¿Pero como excluir equipos de la Champions League cuando Michel Platini esta vendiendo su espectáculo a la cadena de televisión qatari “Al Jazeera Sport”? Una vez más, bien que las instancias del futbol internacional quieren regular el sistema, las puestas comerciales y económicas del deporte sobresalen, y afectan del mismo la organización del deporte.

⁴¹ www.uefa.com, 13/04/2012, 8:00 PM

En el modelo europeo, cuando los clubs ganan partidos, benefician de rendimientos crecientes: los sucesos deportivos provocan una subida de los ingresos, cuales permiten la contratación de los mejores deportistas que refuerza la probabilidad de nuevos sucesos deportivos (y económicos de hecho). En este caso, las inversionistas privados son asiduas hasta tal punto que se crea competencia para tomar el control de los clubs. Al inverso, una sucesión de derrotas deportivas reduce los ingresos, entrena la venta de deportistas (“fuga de los talentos”) y nuevas derrotas en perspectiva. En este caso los clubs sufren de rendimientos decrecientes y ya no atraen inversionistas.

Así la dinámica financiera tiende a segmentar los campeonatos, lo que perjudica al equilibrio competitivo, pues al interes del espectáculo que depende de la incertidumbre del resultado deportivo cual necesita que los clubs tengan potenciales comparables.

Entonces la segmentación de los campeonatos viene apoyar las hipótesis nº1, porque orienta el desarrollo del deporte profesional (aquí los equipos), y nº2 porque los grandes clubs se desarrollan gracias a sus rendimientos crecientes.

Al final, tenemos dos modelos de organización del deporte profesional colectivo, ambos influenciados por la economía de manera diferente (aquí entendemos como “economía” las puestas económicas del deporte). El modelo americano fue creado al fin de explotar las puestas económicas del deporte, tomando en consideración el fin lucrativo de las ligas americanas, y tiene su propia economía que regula el sistema. El modelo europeo es confrontado a un sistema económico competitivo en el cual no existen regulaciones. Los clubs son empresas rivales que tratan de ser leader en el desempeño deportivo. Sin embargo, en ambos modelos los clubs son adversarios deportivos pero socios económicos, lo que apoya también la hipótesis n°2.

2.2 Las grandes competiciones internacionales

El objetivo de esta parte es demostrar la influencia de la economía sobre las competiciones deportivas internacionales, tan al nivel de la forma como de la organización y atribución.

Las apuestas económicas y comerciales del deporte profesional son enormes, eso es muy claro ahora, y son tan importantes que sus influencias se ejercen hasta la organización misma del deporte internacional.

Así las atribuciones de las grandes competiciones internacionales se hacen en función de ellas, a veces al detrimento de proyectos deportivos más valerosos y durables.

a. La forma de las competiciones

❖ **La explotación del desequilibrio deportivo europeo**

Es el nivel de incertidumbre del resultado que determina el interés de una competición deportiva. Las dominaciones repetitivas de un equipo o un atleta hacen perder el interés de la competición en cuestión. Así, el torneo internacional de tenis de Roland Garos en Francia ve ganar una vez más el español Rafael Nadal por la séptima vez en ocho ediciones y pierde un poco más de su “magia”. Pero la incertidumbre es mayor en los deportes colectivos porque entran en juego más variables. El problema es que al inversionista no le gusta la incertidumbre y entonces va a hacer todo lo que puede para disminuir este nivel de incertidumbre para asegurarse los fondos invertidos. Así se ejercen presiones de estos inversionistas sobre la organización del deporte. El segundo problema es que estos inversionistas son las multinacionales descritas en la parte I. 2) que son también socios fundamentales de dichas competiciones. Entonces el sistema permite un cierto nivel de influencia por parte de los socios sobre los organizadores de las mismas competiciones.

Se recuerda que el fin de las empresas que invierten en las competiciones deportivas es maximizar las ganancias ofreciendo un espectáculo al público. Precisamente por esta razón, a partir del año 1994, la forma de organización de la Champions League cambio instaurando una fase de grupos al principio de la competición y ya no a partir de los cuartos de final⁴². La eliminación directa causaba la eliminación prematura de clubs prestigios y grandes pérdidas por las compañías de televisión y de patrocinio.

Aquí se ve que se explota el desequilibrio del sistema de liga abierta europeo para crear un espectáculo deportivo. El fin de los organizadores es crear partidos a puastas con grandes equipos para aumentar las audiencias y ganar dinero. Entonces la hipótesis nº1 parece verificarse porque aquí la plata orienta claramente el desarrollo del deporte profesional.

❖ La evolución de forma de los Juegos Olímpicos

Pero el proceso de influencia sobre la organización de competiciones internacionales se inicio más anteriormente con un ejemplo muy significativo a una escala más mundial, el de los Juegos Olímpicos. La organización de los Juegos Olímpicos cambio cuando en el Comité Internacional Olímpico (CIO) lanzo la creación de los Juegos Olímpicos de invierno en 1925.

⁴² Ver el anexo nº1 : “Evolución de la forma de organización de la Champions League”, p 133

Durante el Congreso del CIO en 1923, fue establecido que la nación huésped de los Juegos Olímpicos de 1924 (Francia) acogerá también una “semana internacional de deporte de invierno”.

Así esta competición de deporte de invierno tuvo lugar en 1924 en la ciudad de Chamonix y fue reconocido en 1925 como la primera edición de los Juegos Olímpicos de invierno⁴³.

La toma de consciencia del potencial de los Juegos Olímpicos inicio esta toma de decisión. Las ganancias siempre mas elevadas después cada edición y la presión del deseo de maximización de ganancias de los socios hizo que una edición cada cuatro años ya no estaba suficiente. Por eso el CIO decidió de establecer una alternación de las ediciones de los Juegos Olímpicos de verano y de invierno cada dos años a partir del año 1994⁴⁴. Además, el nacimiento de los Juegos de invierno impuso una aumentación constante del número de disciplinas olímpicas como le muestran las tablas siguientes:

⁴³ Libro, « *Historia de los Juegos Olímpicos* », Françoise Inizan, Hachette Littérature, 1996, p 86

⁴⁴ Ver el anexo nº2 : “Tabla recapitulativa de las ediciones de los Juegos Olímpicos de verano y de invierno”, p 136

Evolución del número de disciplinas olímpicas

Juegos Olímpicos de verano	
Año	Numero de disciplinas
1896	43
1900	86
1904	96
1906	78
1908	110
1912	102
1920	156
1924	126
1928	109
1932	116
1936	129
1948	136
1952	149
1956	151
1960	150
1964	163
1968	172
1972	195
1976	198
1980	203
1984	221
1988	237
1992	257
1996	271
2000	300
2004	301
2008	302
2012	300

Juegos Olímpicos de invierno	
Año	Numero de disciplinas
1924	16
1928	14
1932	14
1936	17
1948	22
1952	22
1956	24
1960	27
1964	34
1968	35
1972	35
1976	37
1980	38
1984	39
1988	46
1992	57
1994	61
1998	68
2002	78
2006	84
2010	86

Fuente: www.wikipedia.org, 12/06/2012, 12:00 PM

www.olympic.org, 12/06/2012, 12:00 PM

Hay que tener bien claro que aquí, cada disciplina representa una o varias competiciones que representan cada unas apuestas comerciales y económicas vistas en la primera parte del trabajo. Sin embargo, cada competición representa apuestas en una escala diferente, obviamente una competición de tiro con arco no moviliza los mismos fondos que una competición de tenis. Pero en el caso de los Juegos Olímpicos, la aumentación de las disciplinas incrementa el potencial de ganancias del CIO particularmente porque bien que los Juegos Olímpicos se constituyen de varias competiciones, representan un solo evento. Entonces los inversionistas atraídos por las competiciones de las diferentes disciplinas de los Juegos Olímpicos hacen crecer el mismo evento. Por eso aquí parece verificarse la hipótesis nº3 que dice que las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte mismo. También puede constituir un elemento favorable para la hipótesis nº1 que dice que la economía orienta el desarrollo del deporte.

b. La organización de las competiciones

❖ **La deslocalización de las competiciones**

Cambios se efectúan en la forma misma de las competiciones, pero también en la organización de ellas... Bien que los Juegos Olímpicos o el Mundial de Fútbol tienen una forma de atribución que cambia de país huésped cada edición, otras competiciones quedan fijas en sus lugares de organización como por ejemplo los torneos internacionales del circuito ATP y WTA de tenis, el maratón de Nueva York o la carrera automóvil de las 24 horas de Le Mans.

Sin embargo, existen dentro este tipo de competiciones “caseras” algunas que cambiaron de ubicación. Un ejemplo muy ilustrador es el rallye automóvil del Dakar que se fue de África donde se hacía desde su creación en 1979, para venir en América del Sur a partir del año 2009. La inseguridad y los actos de terrorismo africanos que amanecieron las últimas ediciones en los años 2000 fueron las principales razones pero la razón económica fue también determinante. En enero del año 2000, un puente aéreo fue establecido para cruzar el Níger, amenazado de terrorismo, cancelando 4 etapas del rallye y costando 4,5 millones de euros⁴⁵. También, el cambio de ubicación del rallye fue una oportunidad de innovación ineludible para *Amaury Sport Organisation* (ASO), organizador del rallye, que prometió una impulsión de renuevo no despreciable para una competición que lo necesitaba. Así el rallye llegó a América del Sur por primera vez. Entonces hoy día el Rallye Dakar ya no tiene relación con África, de la misma manera que el Tour de Francia ya no se hace solamente en Francia, como le puede indicar su nombre. El Tour de Francia ya pasó por diferentes países como Bélgica, Luxemburgo, Países-Bajos, Alemania, Suiza, Italia, España, Andorra, Inglaterra e Irlanda, y bien que su llegada todavía es París, su salida ya se hizo 19 veces a fuera del territorio nacional⁴⁶. Esta extensión apareció en el objetivo de “exportar” el evento al internacional con el fin de generar más ganancias. En efecto, cada ciudad que acoge el Tour de Francia o el Rallye Dakar, paga un derecho de acogida al organizador quienes en ambos casos la sociedad anónima *Amaury Sport Organisation* (ASO).

⁴⁵ www.dakar.com, 03/06/2012, 9:00 PM

⁴⁶ www.letour.fr, 04/06/2012, 10:00 PM

❖ Las consecuencias organizacionales

Un otro ejemplo significativo para el análisis es la creación de Grandes Premios nocturnos en países Asiáticos o del Medio Oriente. En efecto, en abril 2008 el Campeonato Mundial de Moto GP inauguro por primera vez el Gran Premio nocturno del Qatar, seguido en septiembre del mismo año por la creación de un Gran Premio de Formula 1 en Singapur. Una innovación que refleja una ecuación difícil de resolver. Los organizadores de Grandes Premios están buscando nuevas destinaciones para promover la disciplina fuera de Europa y de América. El problema es que la construcción y la manutención de circuitos salen muy caros. Entonces los países candidatos se encuentran en la mayoría de los casos en Asia o Medio Oriente (Qatar, Bahreín, India, Singapur...). El segundo problema es que los telespectadores partidarios de moto o formula 1 se encuentran en Europea o América. Además, un Gran Premio transmitido a las 5h30 de la mañana no es atractivo, salvo para los fanáticos. Entonces la solución fue la invención de Grandes Premios nocturnos, que necesitan 3 600 bombillas sobre 1 000 proyectores solicitando una energía equivalente a 5,4 watts⁴⁷. Pero no parece ser un problema para estos riquísimos acogedores que son cada vez más numerosos en la acogida de competiciones internacionales.

Sin embargo, esta deslocalización de las competiciones obliga los países huéspedes a adaptar su organización de acuerdo a Europa y Estados Unidos que son los principales consumidor de deporte televisual.

⁴⁷ Sitio de noticias, www.20minutes.fr, « *Sport is business* », 18/03/2008, “*la genial invención del gran premio de noche*”, 03/06/2012, 8:00 PM

Los ejemplos precedentes muestran que la economía puede ser un elemento determinante para la elección de la ubicación de una competición, a veces en discordancia con la tradición de la competición misma. Sobretudo, la influencia de la economía sobre el deporte es tanto mas fuerte cuando son empresas privadas que organizan las competiciones. También cual sea la ubicación de la competición será necesario adaptarse a Europa y Estados Unidos. Por eso aquí parece verificarse la hipótesis nº3 que supone una influencia de las puestas económicas del sport business sobre la gerencia del deporte.

c. Las atribuciones de las competiciones

Desde poco tiempo, las atribuciones de las grandes competiciones deportivas internacionales se hacen a favor de las grandes potencias emergentes como los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y África del Sur), que cuentan el 40% de la población mundial y deberían asegurar el 61% del crecimiento mundial en 2015 según el Fondo Monetario Internacional (FMI)⁴⁸. La tabla siguiente recapitula los hechos:

⁴⁸ Artículo del periódico francés *Le Figaro*, Olivia Derreumaux, « *Los BRICS en el sport-business* », 28/03/2012, www.lefigaro.fr, 03/06/2012, 10:00 PM

Acogida de las grandes competiciones internacionales por los BRICS y otras nuevas potencias

Pais	Competiciones acogidas
Brasil	Mundial de Futbol 2014 Juegos Olímpicos de verano de 2016
Rusia	Mundial de Futbol 2018 Juegos Olímpicos de invierno 2014
India	Gran Premio de Formula 1 de 2011 y 2012
China	Juegos Olímpicos de verano de 2008
África del Sur	Mundial de Futbol 2010
Qatar	Mundial de tenis de mesa 2004 Juegos Asiáticos de 2006 Mundial de atletismo en sala 2010 Mundial de Hándbol 2015 Mundial de Futbol 2022
Corea del Sur	Juegos Olímpicos de invierno 2018

Fuente: Prensa diversas

Obviamente estos países no organizan esas competiciones para las mismas razones. Cuando algunos como China o Qatar lo hacen para una cuestión de imagen, otros como Brasil o India intentan construir una economía del deporte fuerte y durable al nivel nacional. El sueldo de 650 millones de euros del internacional brasileño Neymar pagado por el club del FC Santos (Brasil) demuestra la voluntad de desarrollo del futbol brasileño, no vacilando a acordar sueldos del mismo orden de valor que los de Europea para conservar sus talentos y así asegurar el interes de su campeonato nacional.

India inicio también una estrategia de desarrollo de su futbol nacional, potencial no bastante explotado según Dharamdutt Pandey, Presidente de Celebrity Management Group (CMG), empresa de Calcutta encargada de desarrollar este nuevo campeonato nacional: “Existen un potencial enorme en el mercado indio del futbol. Nunca fue explotado pero en tres anos las cosas han cambiadas. La gente ha empezando a manifestar interes al futbol.” CMG firmo un contrato de 30 anos con la Federación India de Futbol para la organización de la “*Indian Premier League*” (IPL). La idea es atraer estrellas del futbol internacional como el italiano Fabio Cannavaro, el argentino Hernan Crespo o el francés Robert Pires para generar un interes significativo en el campeonato. El fin es que los indios se entrenan y juegan con jugadores de alto nivel para incrementar el nivel de futbol indio.

Eso constituye una prueba mayor de la influencia de la economía internacional sobre el deporte. En este caso principalmente puede explicarse por el gran costo que representa la acogida de grandes competiciones deportivas internacionales, costo que ya no pueden soportar países europeos por ejemplo que enfrentan graves problemas de endeudamiento y que tienen por eso otras prioridades. También, anuncia quizás un nuevo orden mundial en el cual estas potencias nacies tendrán papeles económicos y políticos diferentes. Con eso la hipótesis n°3 parece verificarse.

Sin embargo, bien que estos cambios de organización de las competiciones internacionales pueden ser benéficos para el deporte local, también pueden ser criticables (sin hablar de las problemas de corrupción) por ejemplo al nivel deportivo o económico.

Al principio del año 2011, la atribución del Mundial de Hándbol 2015 a Qatar fue una grande decepción para el Presidente de la Federación Francesa de Hándbol: “Tengo el sentimiento que el mejor proyecto no fue elegido”. Bien que el proyecto qatarí contenía infraestructuras impresionantes, el aspecto social y deportivo era discutible. En efecto el Qatar no tiene campeonato de alto nivel y su equipo nacional participó solamente tres veces al Mundial terminando 16e en 2003 para su mayor desempeño. Además, el Hándbol no es un deporte muy famoso y desarrollado en Qatar. Del otro lado, Francia fue el mejor equipo del mundo del año 2008 hasta 2011, ganando los Juegos Olímpicos en 2008, el Mundial en 2009, el Euro en 2010 y de nuevo el Mundial en 2011. Además dos jugadores franceses fueron elegidos recientemente por la International Handball Federation (IHF) para el título de “mejor jugador del año”⁴⁹ y el Hándbol es un deporte muy famoso y en gran desarrollo en Francia. Entonces la atribución de este Mundial esto habría sido un reconocimiento para el Hándbol francés.

Al nivel económico, el Mundial de Futbol organizado en África del Sur en 2010 puede ser discutible también.

⁴⁹ Nikola Karabatic (2007) y Thierry Omeyer (2008)

En efecto, bien que África sea un continente donde el fútbol tiene un papel muy importante al nivel social, no existe una economía del fútbol como en Europa para amortizar las inversiones en los estadios. 828 millones de euros fueron investidos en la construcción de estadios pero no hay un campeonato capaz de explotar y rentabilizar estas infraestructuras como se deben. Muchos estadios no tienen equipo domiciliado para jugar a dentro y los gastos de mantenimiento son enormes. Hoy día, el mantenimiento del estadio de Polokwane, uno de los más pequeños, es evaluado a 2,3 millones de euros mientras que el Green Point, uno de los más grandes gasta 4,9 millones de euros anualmente. Por fin, son estimados a mas de 10 mil millones de euros los gastos vinculados a la acogida del evento (construcción y renovación estadios, construcción y renovación medio de transporte, servicios de seguridad, campañas de marketing...) bien que casi 40% de la población vive bajo umbral de pobreza. El Mundial de Fútbol en África del Sur ayudo a luchar contra la violencia y la inseguridad, pero el concepto marketing del evento sobresalió sobre las prioridades nacionales.

De acuerdo con la hipótesis nº3, aquí se ve que las atribuciones de las grandes competiciones internacionales se hacen cada vez más por razones económicas y comerciales y cada vez menos por razones deportivas y sociales, componentes del deporte mismo.

d. Los resultados deportivos de las competiciones internacionales

Un análisis histórico y geoeconómico de los resultados de las grandes competiciones internacionales pone en evidencia un desequilibrio deportivo mundial al nivel del desempeño deportivo. El análisis de los resultados de los Juegos Olímpicos desde su creación (1896) hasta hoy día (2010) ilustra el fenómeno:

Repartición de las medallas olímpicas (de verano y invierno) en función del PNB por cápita (1896 – 2010)

Tipo de país	Numero de medallas	Parte de medallas (%)	Numero promedio de medallas por país
Países desarrollados	11 427	69,0%	265
Países en desarrollo	5 145	31,0%	62
<i>Economías de mercado emergentes (EME)</i>	<i>4 155</i>	<i>25,1%</i>	<i>104</i>
<i>Países con ingresos intermedarios (PRI)</i>	<i>750</i>	<i>4,5%</i>	<i>34</i>
<i>Países menos avanzados (PMA)</i>	<i>240</i>	<i>1,4%</i>	<i>11</i>
TOTAL	16 572	100%	124

Fuente: Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », *La découverte*, 2012, p 44

Esta tabla pone en evidencia la correlación entre el nivel de desarrollo económico y el desempeño deportivo de un país. De hecho, la economía tiene un papel fundamental en el desarrollo del deporte profesional, conclusión que valida parcialmente la hipótesis n°1, a saber que el dinero condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional. En efecto la hipótesis n°1 tiene en cuenta la plata pública y privada, pues esta valida tomando en cuenta la plata privada.

2.3 Las nuevas fuentes de financiamiento del deporte

Esta parte tiene el objetivo principal de identificar y analizar el financiamiento del deporte profesional que ha solicitado nuevas fuentes de financiamiento en estos 20 últimos años. Eso con el fin de tratar de explicar la situación financiera de los clubs deportivos europeos pero también el impacto sobre la organización de competiciones.

La mediatización del deporte y particularmente el deporte televisual se relaciona perfectamente con la coyuntura económica y social actual, gracias a la globalización de las apuestas, el crecimiento tecnológico y la necesidad de identificación social.

Pero este fenómeno cree una fuerte ruptura con el orden deportivo antiguo. Aparecen nuevos ingresos y los clubs cambian de naturaleza de la misma manera que las fuentes de financiamiento.

a. Nuevos ingresos

Antes de la Primera Guerra Mundial el deporte estaba financiado por los adherentes y practicantes. Luego, con el nacimiento del deporte espectáculo, el publico aseguro los ingresos del deporte hasta el principio de los anos ochenta. Progresivamente y de acuerdo al desarrollo de la televisión, los patrocinadores y las cadenas de televisión tomaron el relevo con la participación de las colectividades⁵⁰ (caso de Francia particularmente). Los clubs ya no podían soportar mas el crecimiento de los salarios y los organizadores ya no podían asegurar los gastos generados por la organización de las competiciones. En 1976 la ciudad de Montreal acogió los Juegos Olimpos y acumulo 2,8 mil millones de dólares de deuda⁵¹ (equivalente a 10 mil millones de dólares con el valor actual del dólar). En 1990-1991, el 53% de los ingresos de los clubs europeos proviene de los espectadores y subvenciones públicas a través de las colectividades locales, mientras que el 66% de los ingresos de 2011-2012 proviene de las cadenas de televisión y patrocinadores nacionales y extranjeros⁵².

⁵⁰ Thierry Tierret, James Riordan, Arnd Krüger, « *Historia del deporte en Europa* », L'Harmattan, 2004, p 79

⁵¹ Adrew Zimbalist, revista *Finanzas & Desarrollo*, « Vale la pena ? », marzo 2010, www.imf.org, 07/04/2012, 11:00 PM

⁵² Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « *Economía del deporte* », La découverte, 2012, p 42

Para el análisis se eligen el fútbol para representar el caso de los clubs, porque es el deporte más significativo de acuerdo al fenómeno, y los Juegos Olímpicos para representar el caso de los organizadores de grandes competiciones internacionales porque también es un ejemplo muy significativo. También esta selección permite una mayor profundidad en el análisis de acuerdo a la disponibilidad de los datos. Primero vamos a analizar la evolución del financiamiento del fútbol profesional con el ejemplo francés, y luego analizaremos la situación actual (2012) del financiamiento del fútbol en España, Alemania, Italia e Inglaterra para establecer un estado del financiamiento del fútbol europeo.

La evolución de las fuentes de financiamiento del fútbol profesional francés

Fuente (%)	1970	1980	1990	1998	2003	2010
Público	81	65	29	20	15	13
Colectividades locales	18	20	24	12	4	2
Patrocinio	1	14	26	20,5	20	18
Televisión	0	1	21	42	52	58
Total (en millones de euros)	5,7 MM€	29,4 MM€	202,1 MM€	322,7 MM€	689 MM€	1 008 MM€

Fuente: Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 20

A notar que no son incluidos en la tabla los ingresos de venta de jugadores y que los datos presentes corresponden a la división 1 del campeonato francés.

La tabla precedente muestra claramente el cambio progresivo de la naturaleza de las fuentes de financiamiento del futbol, las fuentes públicas se retiran progresivamente para dejar la plaza al financiamiento privado.

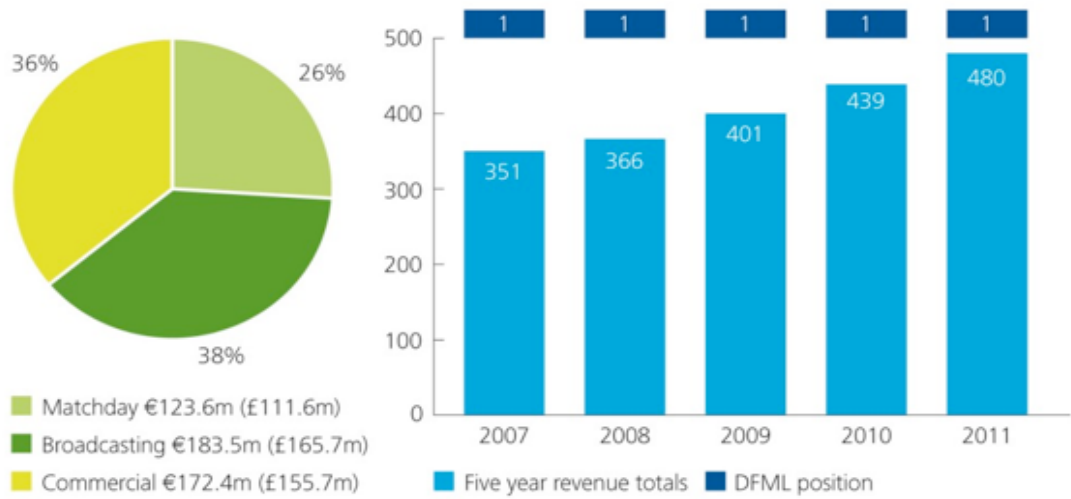
Ahora sigue el análisis del financiamiento actual de los clubs de futbol europeos.

❖ **El futbol español**

El futbol español, actualmente en crisis de endeudamiento tiene un sistema de financiamiento no regulado en sus campeonatos. Vamos a analizar los ingresos de tres clubs de la Liga BBVA: el Real Madrid, el FC Barcelona y Valencia para tener una idea de la tendencia global del financiamiento español. El análisis se hace según en función de tres tipos de ingresos: el *Matchday* (venta de boletería, comida, bebidas), el *Broadcasting* (derechos televisuales) y el *Commercial* (patrocinio y comercialización). A notar que no son incluidos en este análisis las ventas de jugadores.

➤ *Real Madrid*

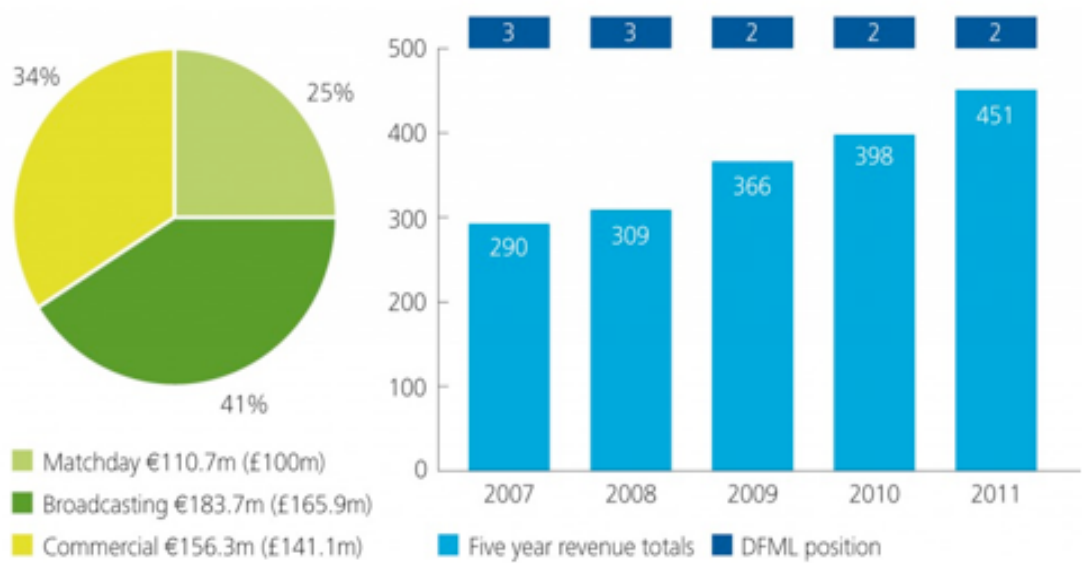
Real Madrid: Revenue sources and percentages (€m)



Fuente :Alexandre Bailleul, "repartición de los ingresos de los 20 clubs mas ricos de Europa" 13/02/2012, www.sportbuzzbusiness.fr, 09/06/2012, 10:00 PM

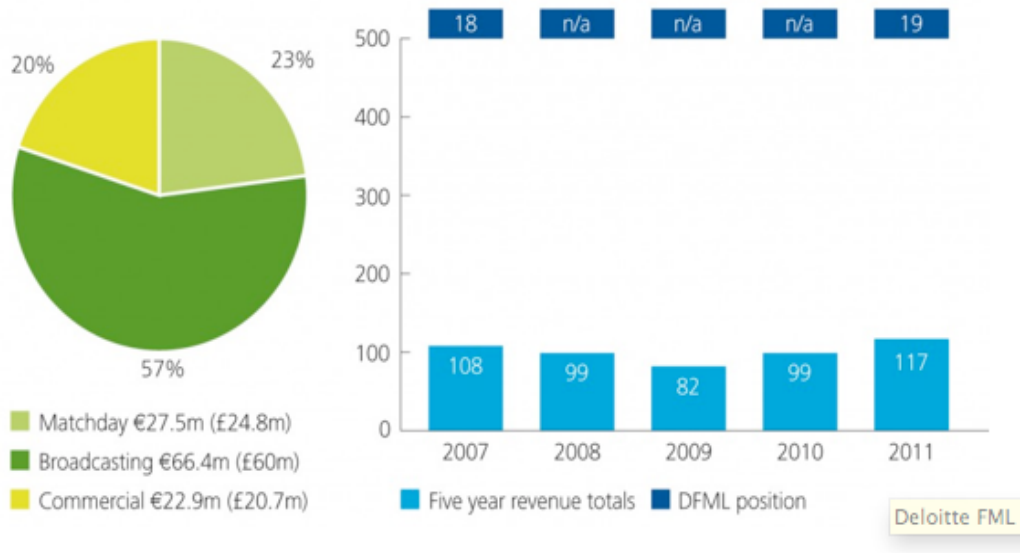
➤ *FC Barcelona*

FC Barcelona: Revenue sources and percentages (€m)



➤ Valencia

Valencia: Revenue sources and percentages (€m)



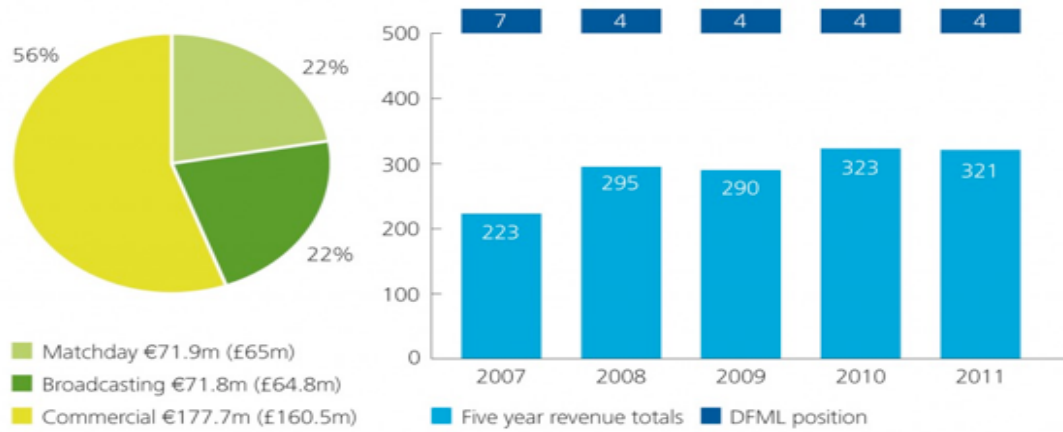
Los clubs español dependen mucho de los derechos televisuales porque en España, la venta de estos derechos se hace individualmente, no hay sistema de regulación. La afluencia en el estadio representa solamente el cuarto de los ingresos de los clubs españoles, es poco.

❖ El futbol alemán

Para analizar el financiamiento del futbol en Alemania vamos a considerar los tres clubs siguientes: Bayern Múnich, Borussia Dortmund y Hambourg.

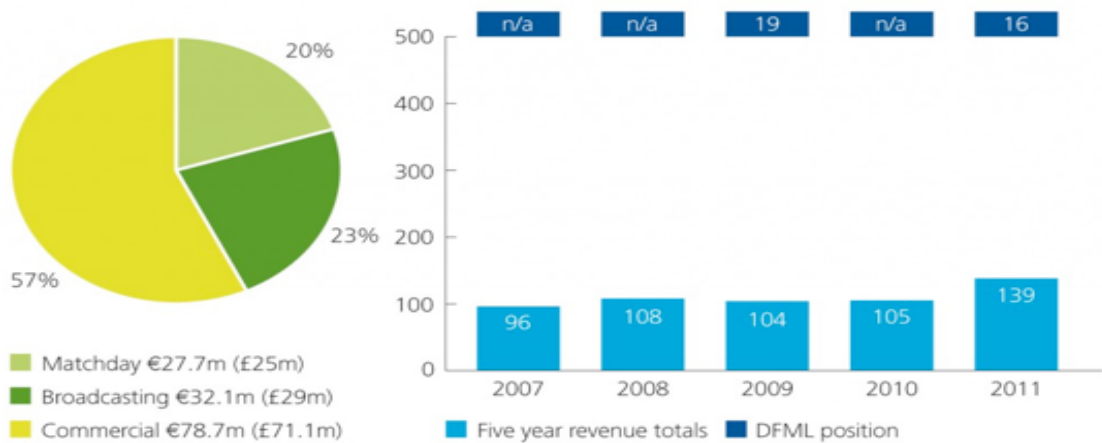
➤ *Bayern München*

Bayern Munich: Revenue sources and percentages (€m)



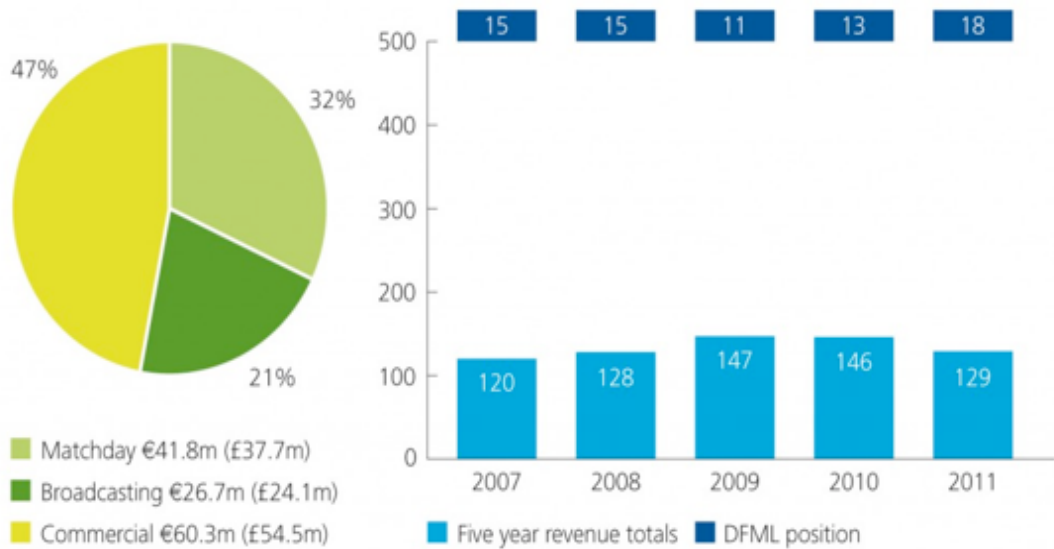
➤ *Borussia Dortmund*

Borussia Dortmund: Revenue sources and percentages (€m)



➤ *Hambourg*

Hamburger SV: Revenue sources and percentages (€m)



Fuente :Alexandre Bailleul, "repartición de los ingresos de los 20 clubs mas ricos de Europa" 13/02/2012, www.sportbuzzbusiness.fr, 09/06/2012, 10:00 PM

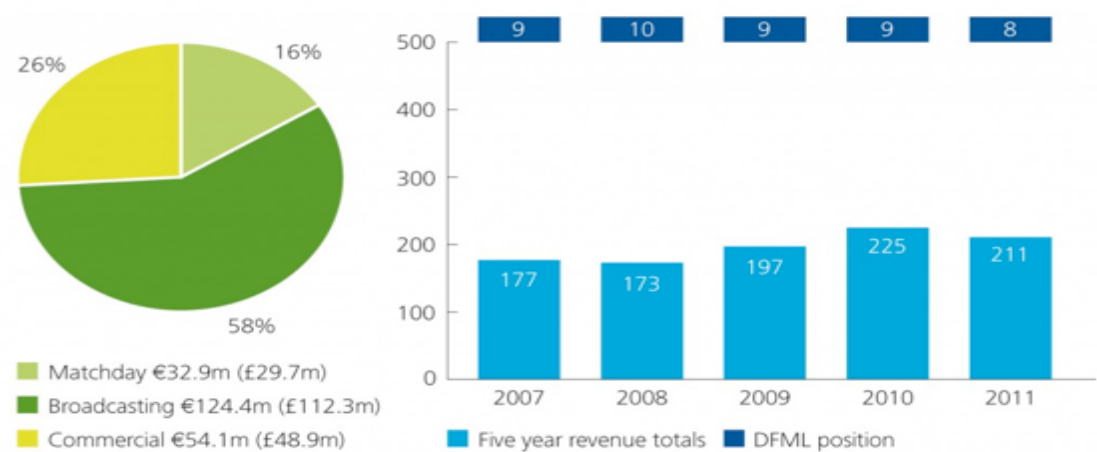
Los clubs alemanes tienen aproximadamente la misma proporción de ingresos al nivel de la boletería pero dependen menos de los derechos televisuales pero son muy dependientes a sus ingresos comerciales que obtienen gracias a la inversión de terceros.

❖ El futbol italiano

El futbol italiano es un de los mas endeudamientos de Europa con España y Inglaterra. Para analizar su sistema de financiamiento se selecciona los tres clubs siguientes: Internazionale Milán, Juventus de Turín, AS Roma.

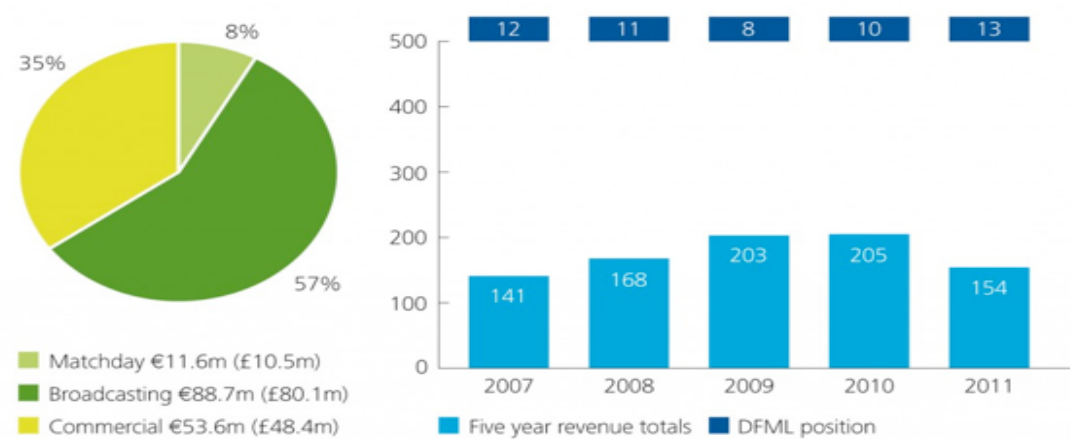
➤ *Internazionale Milan*

Internazionale: Revenue sources and percentages (€m)



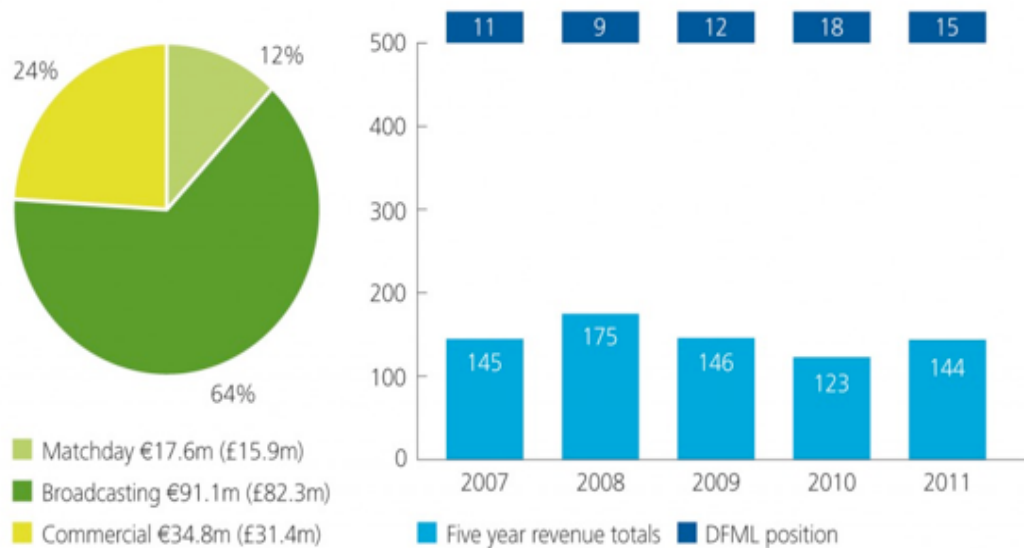
➤ *Juventus de Turín*

Juventus: Revenue sources and percentages (€m)



➤ *AS Roma*

AS Roma: Revenue sources and percentages (€m)



Fuente :Alexandre Bailleul, "repartición de los ingresos de los 20 clubs mas ricos de Europa" 13/02/2012, www.sportbuzzbusiness.fr, 09/06/2012, 10:00 PM

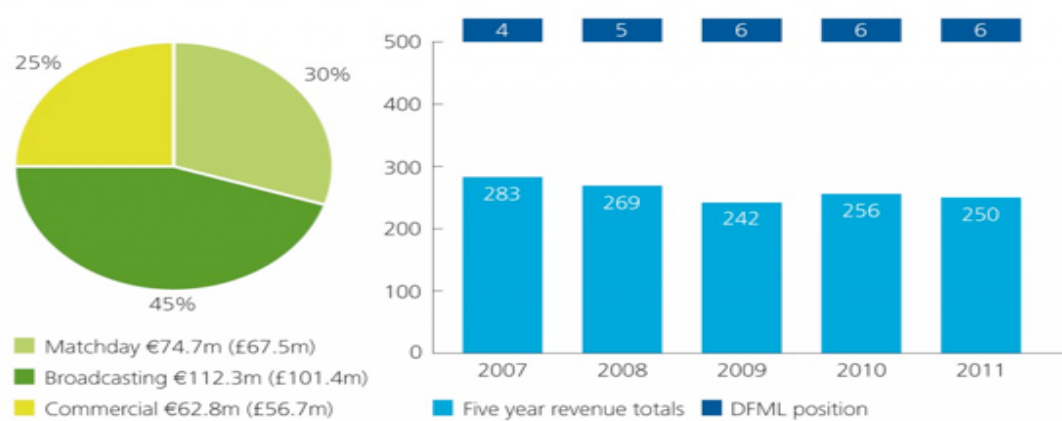
Al inverso del futbol alemán, los clubs italianos son muy dependientes de los derechos televisuales. Esta situacion provoca un alto crecimiento del endeudamiento de los gran clubs como estos tres a causa de las nuevas medidas de redistribución de los derechos televisuales de la Serie A. Esta medida ayuda mucho los pequeños clubs pero pone en gran dificultad los grandes clubs que pierden una grande parte de sus ingresos. Sin embargo, existe soluciones, el pequeño porcentaje de ingresos de estadio puede ser mejorado por ejemplo. Eso hace parte de un gran proyecto de desarrollo de los estadios ya empezado.

❖ El futbol ingles

El futbol ingles es el primer futbol al haberse desarrollado y el mas transmitido en el mundo. Vamos a analizar también tres clubs de la Premier League que son: Chelsea, Manchester United y Arsenal.

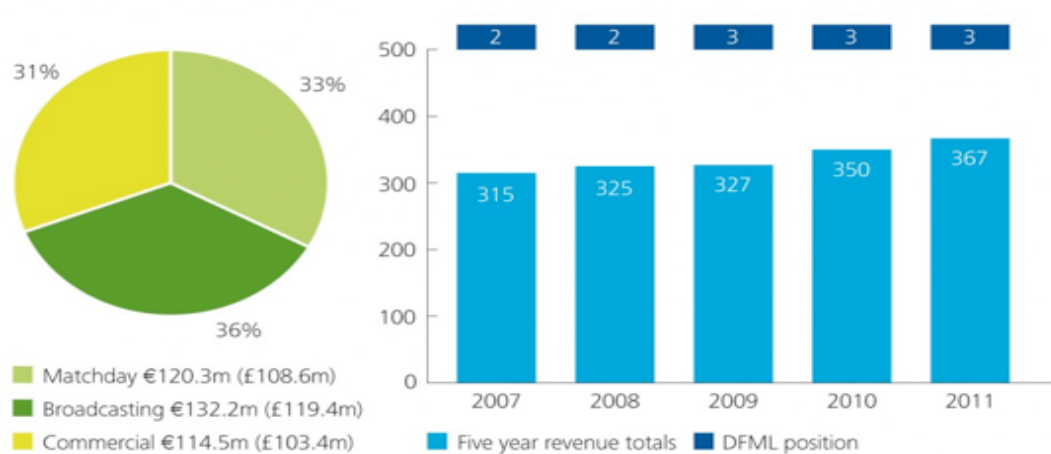
➤ Chelsea

Chelsea: Revenue sources and percentages (€m)



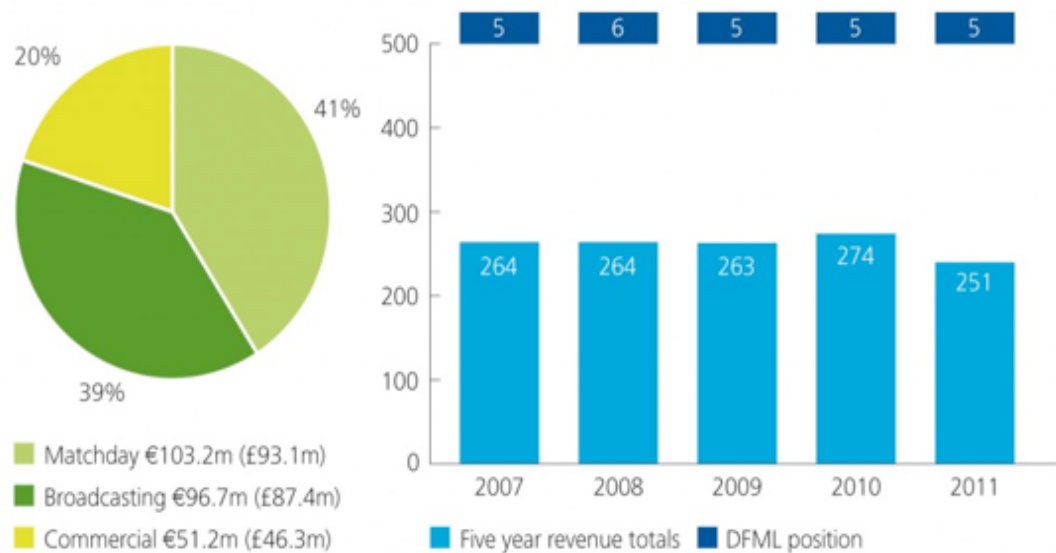
➤ Manchester United

Manchester United: Revenue sources and percentages (€m)



➤ *Arsenal*

Arsenal: Revenue sources and percentages (€m)



Fuente :Alexandre Bailleul, "repartición de los ingresos de los 20 clubs mas ricos de Europa" 13/02/2012, www.sportbuzzbusiness.fr, 09/06/2012, 10:00 PM

Al contrario del futbol italiano, los clubs ingleses se financian gracias a sus ingresos de estadios. En efecto Inglaterra tiene una población muy entusiasta al futbol además de los recientes estadios que poseen una grande capacidad de acogida. Sin embargo son también muy dependientes de sus ingresos televisuales.

En conclusión sobre el análisis del futbol europeo podemos decir que hoy día, el deporte europeo y particularmente el futbol, depende su financiamiento privado. Entonces la hipótesis nº2 parece verificarse pero a la misma condición que la hipótesis nº1, es decir considerando el dinero privado.

❖ Los Juegos Olímpicos

Después del análisis del financiamiento de los clubes europeos, se necesita analizar el financiamiento de los organizadores de eventos deportivos internacionales para ver las diferencias y los puntos comunes.

Ingresos de los Juegos Olímpicos en millones de dólares (MMS)

Olympic Marketing Revenue: The Past Five Quadrenniums*

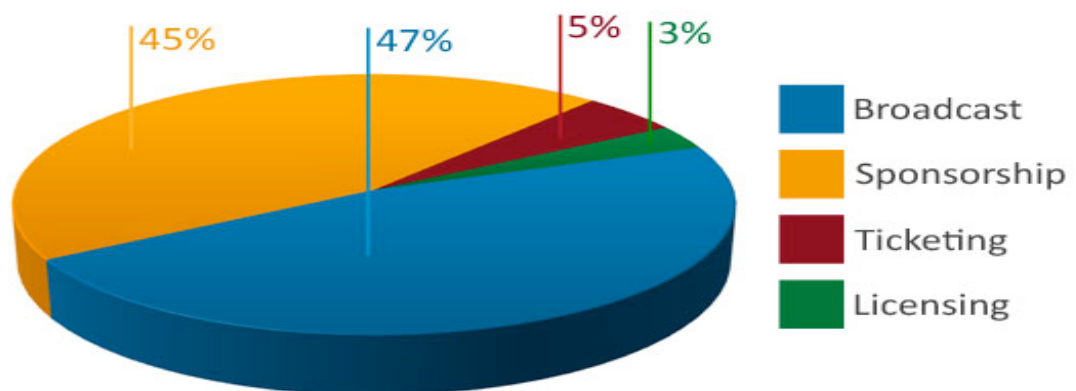
Source	1993 – 1996	1997 – 2000	2001 – 2004	2005 – 2008	2009 – 2012
Broadcast	1,251	1,845	2,232	2,570	3,914
TOP Programme	279	579	663	866	957
OGOC Domestic Sponsorship	534	655	796	1,555	TBD
Ticketing	451	625	411	274	TBD
Licensing	115	66	87	185	TBD
Total	2,630	3,770	4,189	5,450	TBD

All figures in USD millions

Fuente: www.olympic.org, cifras del CIO, 12/06/2012, 10:00 PM

Ingresos de los Juegos Olímpicos en porcentaje (%)

Olympic Marketing Revenues



Fuente: www.olympic.org, cifras del CIO, 12/06/2012, 10:00 PM

Las cifras precedentes demuestran que de la misma manera que los clubs europeos, las grandes competiciones como los Juegos Olímpicos se financian con los ingresos televisuales y el patrocinio. Estas dos fuentes de financiamiento representan el 92% del financiamiento de los Juegos Olímpicos estos 20 últimos años. Sería interesante comparar este análisis de financiamiento con los datos de los años cuarenta o cincuenta por ejemplo, para ver que era la proporción de financiamiento público en comparación al privado. Lamentablemente estos datos no son disponibles según mi conocimiento. Entonces aquí también se verifica la hipótesis n°2, todavía tomando en cuenta el dinero privado.

Antes era el Comité Internacional Olímpico (CIO) que financiaba una parte de los Juegos Olímpicos, y la otra parte se le encargaba la municipalidad huésped, pero ahora son los patrocinadores privados y los ingresos televisuales. El modelo de financiamiento de los Juegos Olímpicos fue revuelto en 1976 con la edición canadiense de Montreal. En efecto a causa de la deuda que acumuló la ciudad ninguna ciudad quería acoger la edición de 1984⁵³. Los Ángeles aceptó a la condición de no soportar la totalidad de los gastos.

El CIO no tenía la elección y aceptó, así el Comité de Organización de los Juegos Olímpicos de Los Ángeles inició un nuevo modelo de financiamiento buscando grandes sumas de dinero gracias a la venta de planes de patrocinio a empresas privadas.

⁵³ La edición de 1980 ya fue atribuida a la ciudad de Moscú

En 1984 Los Ángeles generó una ganancia de 300 millones de dólares⁵⁴ y eso inició una alta competencia entre las ciudades candidatas a la acogida de los Juegos Olímpicos. Así apareció el financiamiento privado en las competiciones internacionales.

b. La restructuración jurídica y financiera del los clubs

Para permitir a los clubs de atraer inversionistas privados, el poder legislativo les dio la posibilidad de seguir objetivos económicos con un acceso a la finanza directa gracias a la emisión de acciones y la introducción del título en la Bolsa. Pero estos cambios fueron posibles gracias al cambio de estructura jurídica. Al principio, todos los clubs eran asociaciones con fin no lucrativo, pero hoy día casi todos son sociedades. En Francia, 19 clubs sobre los 20 que son en primera división este año y todos los de segunda división son sociedades anónimas deportivas profesionales (SASP). En el campeonato de Rugby del Top 14, un club constituye una sociedad anónima a objeto deportivo (SAOS) y los otros 13 son SASP⁵⁵.

⁵⁴ Libro, « *Historia de los Juegos Olímpicos* », Françoise Inizan, Hachette Littérature, 1996

⁵⁵ www.societe.com

Estructura jurídica de los clubs deportivos franceses de primera división

Deporte (primera división)	Numero de asociaciones	Numero de sociedades
Básquetbol	2	14
Futbol	0	20
Rugby	8	6
Hándbol	0	14
TOTAL	10	54

Fuente: Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 21

¿ Este tipo de estructura jurídica como la (SASP) que permite la distribución de dividendos no marca una ruptura con el fin del deporte mismo ? Claro que si.

Sin embargo la introducción de los clubs en Bolsa, acogidos por el Dow Jones StoXX Football desde 1992, no es realmente tan rentable que lo deja pensar. En efecto sobre los 44 clubs introducidos en Bolsa en 1983, la mitad (21) esta allí todavía⁵⁶. Desde la introducción en Bolsa de clubs de futbol francés Olympic Lyonnais (OL Groupe) en enero 2007, el valor del titulo fracaso de un 75% (el valor paso de 24€ a 6€ aproximadamente)⁵⁷. En efecto, el futbol es una actividad económica que tiene un grado de incertidumbre muy elevado, y la Bolsa no le gusta la incertidumbre.

⁵⁶ Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 36

⁵⁷ <http://www.alaculotte.com/valorisation-financiere-clubs-de-football/8231>, 02/05/2012, 7 :00 PM

Con prueba de eso, la capitalización del Dow Jones StoXX Football es muy baja con solamente 700 millones de euros en 2011⁵⁸, el futbol no atrae mucho las inversionistas. Las principales causas además de la fuerte incertidumbre son la volatilidad y la iliquidez del mercado financiero del futbol, pueden pasar varias semanas sin operaciones de compra/venta de acciones.

Entonces la restructuración jurídica y financiera de los clubs, elemento que apoya las hipótesis n°1 y n°3 permitió un segundo cambio mayor, la entrada de grupos privados en el capital de los clubs.

c. La entrada de grupos privados en el capital de los clubs

Desde 20 años, el deporte europeo constituye un lugar privilegio para los inversiones de grupos multinacionales que quieren tomar el control de los clubs los mas prestigiosos, particularmente en el futbol. Estos flujos de capitales colocan el deporte espectáculo al servicio de la estrategia de desarrollo de estos nuevos operadores. Por ejemplo, las sociedades de comunicación como Berlusconi con el AC Milán en 1985 o Canal Plus con el Paris Saint-Germain, desarrollaron una estrategia de integración vertical para controlar la totalidad de la industria del deporte

⁵⁸ Sitio del periódico francés *L'express*, "Valoraisacion de los clubs en bolsa", 09/05/2012, www.lexpress.fr, 13/06/2012, 9:00 PM

espectáculo, desde la producción hacia la comercialización de las imágenes y productos derivados (camisetas, bufanda, bandera...).

Eso constituye un interés financiero, tomando en cuenta la rentabilidad y las ganancias, y estratégico de acuerdo a la visibilidad internacional, la notoriedad, el conjunto de actividad... La multiplicación de las compras de los clubs de futbol ingleses por inversionistas extranjeros (fondos especulativos americanos, sociedades petroleras rusas...) corresponde perfectamente a esta voluntad de aprovechar todas las oportunidades de la nueva economía del deporte profesional, explotando comercialmente las marcas de los clubs dentro de una escala internacional, o diversificando sus inversiones en el deporte europeo y americano. Por ejemplo el inversionista Malcolm Irving Glazer, presidente de la compañía *First Allied Corporation* que tiene una participación mayoritaria en los clubs de Buccaneers de Tampa Bay (futbol americano, NFL) y Manchester United (futbol, Premier League).

La Premier League tiene el volumen de venta el más elevado del mundo en su categoría, con más de 2,5 mil millones de euros anuales⁵⁹ y constituye el campeonato el más retransmitido en el mundo.

Esta fuerte globalización del futbol ingles ha acelerado el proceso de internacionalización de los capitales de los clubs, como la muestra la tabla siguiente:

⁵⁹ Jean-François Bourq y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012, p 25

La internacionalización del capital de los clubs de futbol de Premier

League

Clubs	Accionista mayoritario (Nacionalidad y fecha de adquisición)	Transacción en millones de euros (MM€)
Manchester United	Malcolm Glazer (EE.UU., 2005)	1 160
Liverpool	John W. Henry (EE.UU. 2010)	344
Manchester City	Souleimane Al-Fahim (Emiratos Árabes Unidos, 2008)	260
Arsenal	Stan Kroenke (EE.UU., 2011)	255
Chelsea	Roman Abramovitch (Rusia, 2003)	214
West Ham	Eggert Magnusson (Islandia, 2006)	130
Aston Villa	Randolph Lerner (EE.UU., 2006)	93
Portsmouth	Alexandre Gaydamak (Israel, 2006)	69,5
Fulham	Mohammed A-Fayed (Egipto, 1997)	44

Fuente: Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », *La découverte*, 2012, p 24

La aparición de nuevos ingresos tal que la televisión o el patrocinio abrieron la puerta a fuentes de financiamiento privadas tan en las competiciones internacionales como en los clubs.

Hoy día el deporte profesional europeo es gangrenado por el endeudamiento de los clubs y no solamente en el futbol. Esta semana, el club campeón de Hándbol Femenino de Francia se declaro en quiebra. En efecto, la entrada de grupos privados en el capital de los clubs influye sobre la política financiera de ellos. Las inversionistas propietarios de los clubs quieren rentabilidad sobre sus inversiones, entonces el dinero entregado por ellos se usa en la compra de nuevos jugadores, (inversiones de corto o medio plazo) para ser mas competitivo ganando títulos, y también para animar las ventas de productos derivados, como camisetas. Pero con la subida de los sueldos generada por el sistema de apuestas descrito en la primera parte del trabajo, los clubs no son dispuestos a soportar estos gastos y acumulan deuda, falta de inversión a largo plazo como podría ser nuevas infraestructuras.

La influencia de los inversionistas privados sobre los clubs ocurra también al nivel de las competiciones internacionales. El Tour de Francia o el Rallye Dakar, organizados por la misma sociedad, son totalmente dirigidos por esa misma. La organización de estas competiciones se hace según los objetivos de desarrollo de la sociedad propietaria, afectando del mismo la gerencia del deporte (hipótesis nº3).

¿Como un club o una competición pueden luchar contra intereses de inversionistas privados que son propietarios de ellos? Mas, ¿como pueden ser protegidos de los riesgos de la economía de mercado si son empresas? Imposible.

También en el caso de los Juegos Olímpicos o de las competiciones mundiales y europeas de Futbol, Handball, Rugby... que son dirigidas por federaciones e instancias internacionales, la dependencia del financiamiento privado, bien que no incluye derecho de propiedad ninguno sobre la competición, influye mucho sobre su organización. En efecto, es difícil de oponerse a las proposiciones de alguien que le financie a 92%...

Eso constituye la ultima prueba que verifica definitivamente la hipótesis nº3 que dice que las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte.

Conclusión parcial

Existen dos modelos de organización del deporte en el mundo, el modelo americano de liga cerrada y el modelo europeo de liga abierta, ambos influenciados por las puestas económicas del sport business. La economía cree desequilibrios competitivos en el sistema europeo, explotados por las empresas para crear un verdadero “espectáculo deportivo” con partidos a puestas con grandes equipos, en el fin de maximizar sus ganancias.

El mismo deseo de maximización de ganancias afecta también las grandes competiciones deportivas internacionales. El número de ellas aumenta de la misma manera que las disciplinas olímpicas y se observa una deslocalización de las competiciones hacia las potencias nacientes del mundo (BRICS y Qatar) hasta tal punto que países como Qatar proyectan una estrategia de desarrollo a través del deporte.

Nuevas fuentes de financiamiento aparecen a través de la televisión y del patrocinio y el financiamiento público deja lugar progresivamente al financiamiento privado, hasta tal punto que hoy día el deporte mundial depende totalmente de las inversiones privadas que ingresan además en el capital de los clubs. Así los objetivos financieros de estos nuevos propietarios sobresalen sobre los objetivos deportivos lo que entrena el grande endeudamiento del deporte europeo y cambios significativos en la organización de las competiciones deportivas internacionales.

Así podemos concluir sobre las hipótesis de trabajo :

Hipótesis n°1 : Hoy día, la plata condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional.

- El sistema americano condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional en Estados Unidos.
- Las puestas económicas del sport business crean el desequilibrio de los campeonatos europeos.
- Las puestas económicas del sport business entreno el aumento del numero de competiciones en el mundo.
- El numero de medallas olímpicas ganadas es correlacionada con la economía (PIB).
- Los grandes equipos deportivos europeos se desarrollan gracias al aumento de sus ingresos resultados de contratos de patrocinio o derechos televisuales.
- Las puestas económicas del sport business entreno la restructuración jurídica y financiera de los clubs.

Hipótesis n°2 : El dinero es indispensable al desarrollo y al funcionamiento del deporte profesional.

- La plata es indispensable tan al funcionamiento del sistema americano como al del sistema europeo.

- Los clubs competitivos le son gracias a sus altos rendimientos.
- El desarrollo y el funcionamiento del deporte europeo depende de su financiamiento privado.
- El desarrollo y el funcionamiento de las grandes competiciones deportivas internacionales dependen del financiamiento privado.

Hipótesis n°3 : Las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte profesional mismo.

- Las puestas económicas de las franquicias incitaron la creación del sistema americano de liga cerrada.
- Las regulaciones económicas instauradas en los diferentes modelos de organización del deporte relevan de la gerencia del deporte.
- Los cambios de forma y/o organización de las competiciones deportivas internacionales relevan de la gerencia del deporte.
- La restructuración jurídica y financiera de los clubs releva de la gerencia del deporte.
- El financiamiento privado influye sobre la atribución, organización y forma de las competiciones internacionales, variables que relevan de la gerencia del deporte.

Capítulo 4: Conclusiones

En conclusión, las hipótesis n°1 y n°2 emitidas al principio del trabajo son parcialmente validas porque no diferencian la plata publica y privada. Efectivamente ambos hipótesis son validas considerando fuentes de dinero privadas.

Para la hipótesis n°3, se concluye que es valida con respecto a todos los elementos favorables encontrados a lo largo de la investigación.

Entonces, para tratar de responder a la problemática inicial, podemos basarnos sobre las tres afirmaciones siguientes :

- ✓ Hoy día la plata privada condiciona y orienta el desarrollo del deporte profesional.
- ✓ El financiamiento privado es indispensable al desarrollo y funcionamiento del deporte profesional en el sistema actual.
- ✓ Las puestas económicas del sport business afectan la gerencia del deporte mismo.

¿ Existe una actividad mas mundializada que el deporte ? Hemos visto que esta dinámica era el resultado del encuentro de las estrategias internacionales de desarrollo de las instancias deportivas y de las firmas socios. Pero la no regulación y la privatización de la economía del deporte entrenaron desaparición de herramientas de gobernanza para el poder deportivo. Entonces podemos preguntarnos ¿ quien dirige el deporte mundial hoy día ?

El Comité Internacional Olímpico (CIO) y a las federaciones internacionales, verdaderas policías del orden deportivo, vector del desarrollo del deporte y garantes de su ética, tenían indiscutiblemente el poder hasta 1980. Hoy día, parece que las instancias deportivas debe con frecuencia contentarse de seguir la política capitalista de las firmas multinacionales omnipresentes en el deporte. Estas firmas socios del deporte como *Coca Cola* y *McDonald's* para el sector alimentario, *NBC* y *Fox* para el sector televisual, *Nike* y *Adidas* para el sector deportivo, tienen una real influencia internacional gracias a sus volúmenes de ventas. Además, la importancia que tienen en el sector deportivo le permiten tener un estatuto de socio obligado para el movimiento deportivo. Los socios televisuales y patrocinadores financian 92% de los Juegos Olímpicos, de hecho la legitimidad de la voz de estos socios parece indiscutible. Además, estas firmas se relacionan en el proceso de explotación del deporte como por ejemplo las marcas que compran espacios publicitarios a las cadenas de televisión, y de eso resulte una comunidad de interés que actúa como una red imponiendo su política capitalista.

Entonces este grupo de multinacionales ocupa un papel central en el nuevo sistema de producción y de explotación del espectáculo deportivo cada vez más integrado y globalizado. De hecho, el deporte profesional se transforma en instrumento de mundialización económica, verdadero objeto de promoción y medio de desarrollo de las multinacionales.

Desde aquí, el CIO como las federaciones internacionales ya no son mas que administradores que promueven un ideal deportivo, supervisados por compañías privadas que contribuyen al mas de 50% del financiamiento de los eventos deportivos internacionales, y que responden únicamente delante sus accionistas capitalistas. Obviamente las instancias del deporte conservan sus poderes de legitimización simbólica de los resultados de las competiciones (títulos, récord...), pero los actores privados tienen el verdadero poder que le permiten escribir las reglas del juego (forma y organización de las competiciones). Entonces los conflictos de interes entre las medidas de regulación de las instancias

Por eso hoy día el sistema deportivo de producción y consumación de espectáculo de grande escala constituye un espacio de competencia entre las firmas (fabricantes de artículos deportivos, patrocinadores, cadenas de televisión entre otros) que conducen sus actividades sobre una base universal con mecanismos y herramientas globalizadores que relevan de la economía de mercado y de una política liberal (acceso a los mercados financieros, conquista de nuevos mercados, desarrollo de programas de marketing internacional,...). No era el caso anteriormente y podrá perjudicar al deporte en el futuro.

Bibliografía

Libros

- Jean-François Bourg y Jean-Jacques Gouget, « Economía del deporte », La découverte, 2012
- Bernard Augé y Gary Tribou, “Management del deporte: Marketing y Gestion de los clubs deportivos”, Dunod, 2009
- Principios de Marketing”, Thierry Lardinoit y Emmanuelle Le Nagard, Pearson education, 2010
- Kévin Bernardi, *Informe de derecho internacional*, Universidad de Derecho y Ciencias Económicas de Perpignan, 2010
- Françoise Inizan « Historia de los Juegos Olímpicos », Hachette Littérature, 1996
- Thierry Tierret, James Riordan, Arnd Krüger, « Historia del deporte en Europa », L’Harmattan, 2004

Artículos

- Artículo del periódico francés « *l’Humanité* », Fernand Nouvet, “Lanzamiento de las cadenas BeIN Sport” 01/06/2012
- Artículo del periódico francés « *L’express* », Yann Duvert, “*El Fair-play financiero*”, 26/01/2012
- Artículo del periódico francés *El Figaro*, Mathieu de Taillac, « El fútbol español en crisis brilla con créditos », 24/04/2012

- Artículo del periódico francés “*Le Figaro*”, Olivia Derreumaux, « *Los BRICS en el sport-business* », 28/03/2012
- Adrew Zimbalist, revista *Finanzas & Desarrollo*, « Vale la pena ? », marzo 2010

Sitios web

- Dirección general de los medios y de las industrias culturales, www.ddm.gouv.fr
- Estadísticas del Ministerio del Deporte francés, www.olympic.org
- Enciclopedia Wikipedia, www.wikipedia.org
- Sitio oficial de la Federación Internacional de Fútbol Asociación, www.fifa.com
- Sitio de la compañía Coca Cola, www.thecoca-colacompany.com
- Portal de noticias de marketing deportivo, www.sportstrategies.com
- Sitio de investigación de la consumación de los consumidores de Europa, www.observatoirecetelem.com
- Sitio de una compañía de investigación de mercado, www.npd.com
- Portal guía del deporte (actividades, direcciones, cifras), www.sport-guide.com
- Sitio de actualidad económica francesa, www.directgestion.com
- Sitio oficial del Rallye Dakar, www.dakar.com
- Sitio de noticias belga, www.lesoir.be
- Sitio de noticias, www.freakonomics.com
- Sitio comercial NBA, NBAstore.com
- Sitio oficial de la Unión Europea de los Asociaciones de Fútbol, www.uefa.com
- Sitio oficial del Tour de Francia, www.letour.fr

- Sitio de noticias francés, www.20minutes.fr
- Sitio oficial de l'International Monetary Fund, www.imf.org
- Portal de datos sobre sociedades, www.societe.com
- Sitio de noticias francés, www.lexpress.fr
- Sitio de noticias deportivas francés, www.sportbuzzbusiness.fr
- Sitio de noticias deportivas francés, www.alaculotte.com/valorisation-financiere-clubs-de-football/8231
- Sitio de noticias francés,,
www.journaldunet.com/economie/communication/sponsoring-sport/rugby.shtml
- Sitio de noticias deportivas francés,
http://sportsillustrated.cnn.com/football/nfl/1998/playoffs/news/1999/01/24/superbowl_numbers/
- Sitio de noticias deportivas francés,
<http://sedifferenciardesesconcurrents.blogspot.com/2012/05/marketing-sportif-sportif-ou-lucratif.html>

ANEXOS

Anexo nº1 : Evolución de la forma de organización de la Champions League

Forma de organización Champions League 1993-1994

Primer tour




Equipo 1	Resultado	Equipo 2	Ida	Vuelta
Galatasaray 	3 - 1	 Cork City FC	2 - 1	1 - 0
Werder Brême 	6 - 3	 Dynamo Minsk	5 - 2	1 - 1
Dynamo Kiev 	4 - 5	 FC Barcelone	3 - 1	1 - 4
AS Monaco 	2 - 1	 AEK Athènes	1 - 0	1 - 1
Budapest Honvéd 	3 - 5	 Manchester United	2 - 3	1 - 2
Glasgow Rangers 	4 - 4 ^e	 Levski Sofia	3 - 2	1 - 2
AIK Solna 	1 - 2	 Sparta Prague	1 - 0	0 - 2
Linfield FC 	3 - 4	 FC Copenhague	3 - 0	0 - 4 a.p.
HJK Helsinki 	0 - 6	 RSC Anderlecht	0 - 3	0 - 3
ÍA Akranes 	1 - 3	 Feyenoord Rotterdam	1 - 0	0 - 3
Steaua Bucarest 	4 ^e - 4	 Dinamo Zagreb	1 - 2	3 - 22
Rosenborg BK 	4 - 5	 Austria Vienne	3 - 1	1 - 4
FC Porto 	2 - 0	 Floriana FC	2 - 0	0 - 0
Skonto Riga 	0 - 9	 Spartak Moscou	0 - 5	0 - 4
FC Aarau 	0 - 1	 Milan AC	0 - 1	0 - 0
Lech Poznań 	7 - 2	 Betar Jérusalem	3 - 0	4 - 2

Segundo Tour





Equipo 1	Resultado	Equipo 2	Ida	Vuelta
FC Porto 	1 - 0	 Feyenoord Rotterdam	1 - 0	0 - 0
AS Monaco 	4 - 2	 Steaua Bucarest	4 - 1	0 - 1
Levski Sofia 	2 - 3	 Werder Brême	2 - 2	0 - 1
FC Copenhague 	0 - 7	 Milan AC	0 - 6	0 - 1
Sparta Prague 	2 - 5	 RSC Anderlecht	0 - 1	2 - 4
Manchester United 	3 - 3 ^e	 Galatasaray	3 - 3	0 - 0
Lech Poznań 	2 - 7	 Spartak Moscou	1 - 5	1 - 2
FC Barcelone 	5 - 1	 Austria Vienne	3 - 0	2 - 1

Cuarto de final

Grupo A^[modifier]

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 FC Barcelone	10	6	4	2	0	13	3	+10
2	 AS Monaco	7	6	3	1	2	9	4	+5
3	 Spartak Moscou	5	6	1	3	2	6	12	-6
4	 Galatasaray	2	6	0	2	4	1	10	-9



Grupo B^[modifier]

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 Milan AC	8	6	2	4	0	6	2	+4
2	 FC Porto	7	6	3	1	2	10	6	+4
3	 Werder Brême	5	6	2	1	3	11	15	-4
4	 RSC Anderlecht	4	6	1	2	3	5	9	-4

Semi-final

Equipo 1	Resultado	Equipo 2
FC Barcelone 	3 - 0	 FC Porto
Milan AC 	3 - 0	 AS Monaco





Final

Milan AC  4 - 0  **FC Barcelone**





Forma de organización Champions League 1994-1995

Fase de grupo





Grupo A^[modifier]

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 IFK Göteborg	9	6	4	1	1	10	7	+3
2	 FC Barcelone	6	6	2	2	2	11	8	+3
3	 Manchester United	6	6	2	2	2	11	11	0
4	 Galatasaray	3	6	1	1	4	3	9	-6





Grupo B [[modificar](#)]

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 Paris SG	12	6	6	0	0	12	3	+9
2	 Bayern Munich	6	6	2	2	2	8	7	+1
3	 Spartak Moscou	4	6	1	2	3	8	12	-4
4	 Dynamo Kiev	2	6	1	0	5	5	11	-6

Grupo C [[modificar](#)]

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 Benfica Lisbonne	9	6	3	3	0	9	5	+4
2	 Hajduk Split	6	6	2	2	2	5	7	-2
3	 Steaua Bucarest	5	6	1	3	2	7	6	+1
4	 RSC Anderlecht	4	6	0	4	2	4	7	-3

Grupo D

Rango	Equipo	Pts	J	G	N	P	Bp	Bc	Dif
1	 Ajax Amsterdam	10	6	4	2	0	9	2	+7
2	 Milan AC	5	6	3	1	2	6	5	+1
3	 Austria Salzburg	5	6	1	3	2	4	6	-2
4	 AEK Athènes	2	6	0	2	4	3	9	-6

Cuartos de final

Equipo 1	Resultado	Equipo 2	Ida	Vuelta
FC Barcelone 	2 - 3	 Paris SG	1 - 1	1 - 2
Bayern Munich 	2 - 2	 IFK Göteborg	0 - 0	2 - 2
Hajduk Split 	0 - 3	 Ajax Amsterdam	0 - 0	0 - 3
Milan AC 	2 - 0	 Benfica	2 - 0	0 - 0

Semi-final

Equipo 1	Resultado	Equipo 2	Ida	Vuelta
Bayern Munich 	2 - 5	 Ajax Amsterdam	0 - 0	2 - 5
Paris SG 	0 - 3	 Milan AC	0 - 1	0 - 2

Final

 Milan AC 0 - 1  Ajax Amsterdam

Anexo nº2 : Tabla recapitulativa de las ediciones de los Juegos Olímpicos de verano y de invierno

Ano	Juegos Olímpicos de verano		Juegos Olímpicos de invierno	
	Ville hôte	Pays	Ville hôte	Pays
1896	Athènes (1)	 Grèce (1)		
1900	Paris (1)	 France (1)		
1904	Saint-Louis (1)	 États-Unis (1)		
1906	Athènes	 Grèce		
1908	Londres (1)	 Royaume-Uni (1)		
1912	Stockholm (1)	 Suède (1)		
1916	Berlin (annulés)	 Allemagne (annulés)		
1920	Anvers (1)	 Belgique (1)		
1924	Paris (2)	 France (2)	Chamonix (1)	 France (1)
1928	Amsterdam (1)	 Pays-Bas (1)	Saint-Moritz (1)	 Suisse (1)
1932	Los Angeles (1)	 États-Unis (2)	Lake Placid (1)	 États-Unis (1)
1936	Berlin (1)	Allemagne (1)	Garmisch-Partenkirchen (1)	Allemagne (1)
1940	Tōkyō (annulés)	 Japon (annulés)	Sapporo (annulés)	 Japon (annulés)
1940	Helsinki (annulés)	 Finlande (annulés)	Garmisch-Partenkirchen (annulés)	Allemagne (annulés)
1944	Londres	 Royaume-	Cortina	 Italie

	(annulés)	Uni (annulés)	d'Ampezzo (annulés)	(annulés)
1948	Londres (2)	 Royaume-Uni (2)	Saint-Moritz (2)	 Suisse (2)
1952	Helsinki (1)	 Finlande (1)	Oslo (1)	 Norvège (1)
1956	Melbourne (1)	 Australie (1)	Cortina d'Ampezzo (1)	 Italie (1)
1960	Rome (1)	 Italie (1)	Squaw Valley (1)	 États-Unis (2)
1964	Tōkyō (1)	 Japon (1)	Innsbruck (1)	 Autriche (1)
1968	Mexico (1)	 Mexique (1)	Grenoble (1)	 France (2)
1972	Munich (1)	 Allemagne de l'Ouest (2)	Sapporo (1)	 Japon (1)
1976	Montréal (1)	 Canada (1)	Innsbruck (2)	 Autriche (2)
1980	Moscou (1)	 Union soviétique (1)	Lake Placid (2)	 États-Unis (3)
1984	Los Angeles (2)	 États-Unis (3)	Sarajevo (1)	 RFS de Yougoslavie (1)
1988	Séoul (1)	 Corée du Sud (1)	Calgary (1)	 Canada (1)
1992	Barcelone (1)	 Espagne (1)	Albertville (1)	 France (3)
1994			Lillehammer (1)	 Norvège (2)
1996	Atlanta (1)	 États-Unis (4)		
1998			Nagano (1)	 Japon (2)
2000	Sydney (1)	 Australie (2)		
2002			Salt Lake City (1)	 États-Unis (4)
2004	Athènes (2)	 Grèce (2)		
2006			Turin (1)	 Italie (2)

2008	Pékin (1)	 Chine (1)		
2010			Vancouver (1)	 Canada (2)
2012	Londres (3)	 Royaume-Uni (3)		
2014			Sotchi (1)	 Russie (1)
2016	Rio de Janeiro (1)	 Brésil (1)		
2018			Pyeongchang (1)	 Corée du Sud (1)
2020				
2022				