



## ESTRATEGIAS de SANEAMIENTO en el Deporte Profesional

Carlos Campos

### La Opinión de los Expertos...



***"Carlos, es el que más sabe de esto con diferencia. Es uno de los pocos que habla cada día de una cosa distinta y siempre con la misma propiedad".***

José Ángel Sánchez. Director General Ejecutivo del **Real Madrid C.F.**



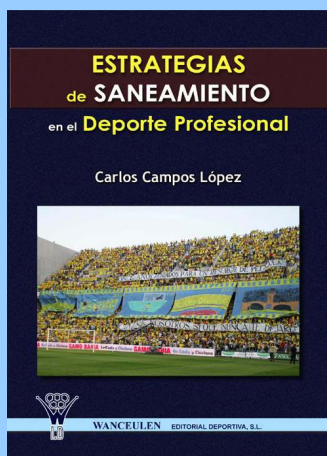
***"Este libro abre las puertas de matices y posibilidades que, aplicadas en tiempos y espacios apropiados, nutre de nuevas ideas y estrategias a todos aquellos que quieran buscar soluciones a los constantes interrogantes que la gestión deportiva plantea".***

Jordi Bertomeu. C.E.O. **Euroleague Basketball**



***"Vaya trabajo has realizado. Hacen falta conocimientos, capacidad de análisis y síntesis y, sobre todo, dos ... Éste es un libro de obligada consulta por todos los directivos y dirigentes vinculados al mundo del deporte. Si alguna persona con interés en trabajar en el deporte de manera eficaz, sigue las directrices que se marcan esta publicación, tiene un porcentaje muy importante de éxito asegurado".***

Carlos Mangado. Director de Marketing del **Club Atlético Osasuna**



## **Estrategias de Saneamiento en el Deporte Profesional.**

**Autor: Carlos Campos**

**ISBN: 84-9823-123-X**

**2006 – 364 páginas**

## **Prólogo del Autor**

**“El grado sumo del saber es contemplar el porqué”  
Sócrates (470-399 AC)**

He querido reflejar en este prólogo las palabras del filósofo griego al objeto de expresar desde un primer momento el espíritu de este libro. Me parecen de todo punto improductivas las obras de recetario y de lectura fácil. No parecen pensarlo así buena parte de los editores que como bien comentaba no hace mucho un conocido editor independiente parecen buscar “libros de fácil venta o libros de usar y tirar que no dejen huella o trasfondo en la vida de la gente”. Ese mismo conocido editor español efectuaba esta otra valoración acerca de lo que constituye un gran libro: “Un gran libro es un doble viaje: hacia fuera, para entender el mundo que nos circunda, y hacia dentro para entendernos a nosotros mismos”. Valoración que era recogida en el diario económico *Expansión* y que compartimos plenamente. Desde nuestro personal punto de vista, y volviendo al ámbito temático que nos ocupa, el conocer el porqué de las cosas es el factor que va a permitir a los responsables de la gestión de los clubes el ir adaptándose en cada caso a las condiciones continuamente cambiantes de la industria del deporte profesional.

Efectuada esta introducción quisiera referirme de un modo sucinto al contenido de esta obra. Años atrás era habitual oír hablar en España del término saneamiento. Se empleaba al hablar del Plan de Saneamiento puesto en marcha por la Administración Deportiva del Estado para el mundo del fútbol profesional español. Se consideraba por parte de ésta que era una medida que habría de favorecer el proceso de conversión de los clubes de fútbol en sociedades anónimas deportivas. Pues bien, el uso que se hace del vocablo saneamiento en este libro es considerablemente más amplio y aparece siempre ligado al término estrategia. Y es que dentro del concepto de Estrategias de Saneamiento se han de contemplar a su vez cuatro subestrategias: estrategia de recorte de gastos, estrategia de administración, estrategia de crecimiento y estrategia de reestructuración de la organización y el liderazgo. Las tres últimas contarán con un análisis pormenorizado en diversos capítulos de esta obra, como podrá advertir el lector en el índice de la misma. La primera de ellas, la de recorte de gastos, no tendrá un capítulo específico pero sí será examinada en diversos momentos. Eso sí; siempre visionada como una medida de carácter estratégico. No puede pasarse por alto que las propias acciones de reducción de gastos pueden y deben gozar de una orientación ofensiva (y no siempre necesariamente defensiva) y proactiva (y no siempre necesariamente reactiva).

*Por último, quisiera animar a los lectores de este libro a que me hagan llegar todo tipo de observaciones sobre el mismo. También les invito a compartir conmigo sus experiencias, visiones y análisis de la realidad del deporte profesional. Para lo cual pongo a su entera disposición la siguiente dirección de correo electrónico: [ccampos@unex.es](mailto:ccampos@unex.es) Y es que como tan brillantemente apuntaba el conocido escritor Joseph Conrad: “El autor sólo escribe la mitad del libro. De la otra mitad debe ocuparse el lector”*

En Estrategias de Saneamiento en el Deporte Profesional se recogen valoraciones, experiencias y casos relativos a, entre otras, las siguientes personas y organizaciones:

<b>Johan Cruyff</b> José María Ruiz-Mateos <b>Augusto César Lendoiro</b> José Ramón de la Morena <b>Josean Querejeta</b> José Luis Astiazarán <b>José Vicente García Mayora</b> Juan José Pintó <b>Juan Antonio Gómez-Angulo</b> Pedro Antonio Martín Marín <b>Juan Mora</b> Javier Marquina <b>Roman Abramovich</b> Wolfgang Holzhaeuser <b>Albelda</b> Miguel Pardaza <b>Iván Helguera</b> Luis Uranga <b>Carmelo Canales</b> Carlos Suárez <b>Rafael Benítez</b> Alex Ferguson <b>García Remón</b> Paco García Caridad <b>Roberto Olabe</b> Miguel Ángel García-Juez <b>Boronat</b> Javier Pérez Farguell <b>Manuel Ruiz de Lopera</b> Daniel Sánchez Llibre <b>José Manuel Otero Lastres</b> Miguel Ángel Gil Marín <b>Félix García Barroso</b> Diego Simeone <b>Joan Manuel Carreras</b> Javier Gómez Navarro <b>José María Gil Silgado</b> Antonio García Ferreras <b>Carlos Martínez</b> Edgard Friedman <b>George Steinbrenner</b> Gerhard Aigner <b>Jeffrey Mishkin</b> Karl-Heinz Rummenigge <b>Germán Rodríguez Conchado</b> Giorgios Vassilakopoulos	<b>Rafael Cortés Elvira</b> <b>Arturo Tuzón</b> Juan José Hidalgo <b>Toni Prats</b> Juan Onieva <b>José Manuel Estrada</b> Michel <b>Patxi Mutilloa</b> Josep Senespleda <b>Miguel Ángel Nadal</b> Manuel Vega-Arango <b>Enrique Cerezo</b> Rijkaard <b>Thomas Proeck</b> Robert Du Puy <b>Gregorio Manzano</b> Luis Figo <b>Joan Gaspard</b> Javier Uriá <b>José Carlos Gaspar</b> Paulo Sousa <b>Sanchís</b> Maturana <b>Alfredo Relaño</b> Jaime Ortí <b>Van Gaal</b> Robert Kraft <b>Jorge Rivera</b> Jesús Vázquez <b>Pete Rozelle</b> Doug Logan <b>José Alberto Callejo</b> Emilio Gutiérrez <b>Horacio Gómez</b> Alfredo di Stefano <b>Rupert Murdoch</b> Hugo Sánchez <b>Diego de la Villa</b> Enric Masip <b>Hill Davidson</b> Gary Bettman <b>John D. Solomon</b> Stephen Ardí <b>Daniel S. Mason</b> David Gill <b>Patrick Baumann</b>	<b>Raúl Ciprés</b> Marcos Eguizábal <b>Florentino Pérez</b> Lorenzo Sanz <b>Roberto Palomar</b> Agustín Castellote <b>José Ángel Sánchez</b> Juan José Morón <b>Guillermo Jiménez</b> Michael Jordan <b>Javier Pérez</b> Schuster <b>Ferrán Soriano</b> Peter Hill-Wood <b>Bill Veek</b> Ernesto Valverde <b>Raúl González</b> Enric Reyna <b>Guillermo Morealeda</b> Daniel Mahony <b>Quique Hernández</b> Mauro Silva <b>Joe Dumars</b> Javier Aguirre <b>Santiago Llorente</b> Luis Aragonés <b>Paul Tagliabue</b> Manel Pérez <b>David Falk</b> Jordi Bertomeu <b>Don Garber</b> Alfonso Solans <b>Mark Cuban</b> Desmond Morris <b>Luis Villarejo</b> Ángel Cabeza <b>John Genzale</b> Lawrence H. Chalip <b>Serafín Roldán</b> Carlos Dávila <b>José Manuel Lara</b> José María Caneda <b>Bowie Kuhn</b> David Harris <b>Joseph Blatter</b> David Shilbury	<b>Luis Esgueva</b> <b>Manuel de Irigoyen</b> Calisto Tanzi <b>José Luis Núñez</b> Ángel Villar <b>Zinedine Zidane</b> Gerry Boon <b>Pedro Tomás</b> Eduardo Portela <b>Emilio Butragueño</b> Ángel Torres <b>Gonzalo Antón</b> Adriano Galliani <b>Gerard</b> Fernando Vázquez <b>Ignacio Ugartetxe</b> Carlos Queiroz <b>Patxi Izco</b> Rafael Candel <b>Dennis Howard</b> Vicente del Bosque <b>Tomás Guash</b> Pirri <b>Benito Floro</b> Arrigo Sacchi <b>Francisco Villar</b> Michel Hesley <b>Jesús Gil</b> Inocencio Arias <b>Josep María Antrás</b> Bernie Mullin <b>Jay Gladden</b> David Stern <b>Pelé</b> Manuel Saucedo <b>Juan José Díaz</b> Andrew Zimbalist <b>Angel Cappa</b> Luis Infante <b>Sergio Scariolo</b> Jean-Louis Dupont <b>Antonio Mendoza</b> Ignacio Ayuso <b>Billy Sullivan</b> Gerhard Mayer <b>Boris Stankovic</b>	<b>Fermín Ezcurra</b> Mario Monti <b>Enrique Marín</b> Mateu Alemany <b>Jorge Valdano</b> Manu Carreño <b>Ángel Montero</b> Toni Hidalgo <b>Pepe Laso</b> Don Calaró <b>González Movilla</b> Paul Smith <b>Antonio Muñoz</b> Eto'o <b>Paco Flores</b> César Ferrando <b>Gaspar Rosetty</b> Carlos Mangado <b>Fernando Roig</b> José Isla Orte <b>Solari</b> Camacho <b>Gerardo Riquelme</b> Txiki Beguiristain <b>Joaquín Caparrós</b> Brindisi <b>Joan Laporta</b> Serge Blanco <b>Sergio Cherubini</b> Carles Rexach <b>Bill Sutton</b> Richard Irwin <b>Pep Guardiola</b> Antonio Massa <b>Juan Useros</b> Michael Robinson <b>Josu Urrutia</b> Michael R. Payne <b>Esteve Calzada</b> Bud Selig <b>Thomas Kurth</b> Claudio Gómez <b>Mariano Rajoy</b> Antonio Baró <b>Lennart Johansson</b> Jeffrey A. Citron
---	---	---	--	---

## Organizaciones:

<b>Deloitte &amp; Touch Sports</b> Unión Deportiva Salamanca <b>Real Club Deportivo Mallorca</b> Ayuntamiento de Madrid <b>Consejo Ciclismo Internacional</b> Valencia Terra i Mar <b>Sociedad Deportiva Eibar</b> Club Baloncesto Estudiantes <b>Washington Wizards</b> Real Sporting de Gijón <b>Milan</b> Minnesota Timberwolves <b>Arsenal</b> Eintrach de Frankfurt <b>Osasuna</b> Numancia <b>Racing de Santander</b> Memphis Grizzlies <b>Real Betis Balompí</b> Sports Celebrity Incentives <b>New England Patriots</b> SportBusiness International <b>Team Marketing Report</b> Joventut de Badalona <b>Mighty Ducks of Anaheim</b> Club Polideportivo Cacereño <b>Recreativo de Huelva</b> PoweSponsorship <b>New York Knicks</b> G-14 <b>Knowledge Networks</b> ABM <b>Tampa Bay Lightning</b> El País <b>Club Channel Association</b>	<b>Real Madrid</b> <b>Deportivo A Coruña</b> L'Equipe <b>Universal</b> Premier League <b>RAI</b> ACB <b>Adecco</b> Atlético de Madrid <b>C.D. Tenerife</b> Roma <b>Inter</b> White Sox <b>Real Zaragoza</b> Albacete Balompí <b>Liverpool</b> Sevilla C.F. <b>FUNDES</b> Xerez Deportivo <b>WUSA</b> New Jersey nets <b>Oporto</b> Deloitte & Touche <b>Orlando Magic</b> Real Oviedo <b>Balonmano Cantabria</b> Swatch <b>Columbia</b> Charlotte Bobcats <b>Atlanta</b> Como <b>Balonmano Valencia</b> Lliria <b>RFEF</b> TNSSport	<b>Manchester United</b> Marca <b>TVE</b> La Vanguardia <b>FIFA</b> Texas Rangers <b>EFE</b> Chicago Bulls <b>Real Sociedad</b> Getafe C.F. <b>Deportivo Alavés</b> Bayern Munich <b>NHL</b> Málaga C.F. <b>Villarreal C.F.</b> Valencia C.F. <b>Espanyol</b> ULEB <b>MLS</b> Atlanta Hawks <b>Coyotes de Phoenix</b> Monaco <b>Diario de Avisos</b> Miami Heats <b>Granada C.F.</b> Ademar <b>Mercedes-Benz</b> Pegaso <b>Philadelphia 76ers</b> Chievo Verona <b>Modena</b> NASL <b>Oakland Raiders</b> Borussia Dortmund <b>EMPOLI</b>	<b>Chelsea</b> <b>As</b> CSD <b>UCI</b> UEFA <b>Accenture</b> Radio Marca <b>Cinco Días</b> NFL <b>AFE</b> New York Yankees <b>Bayer Leverkusen</b> NFLPA <b>Athletic de Bilbao</b> Real Valladolid <b>Detroit Pistons</b> Logroñés <b>IPD</b> Los Angeles Galaxy <b>A.T. Kearney</b> Cleveland Cavaliers <b>Dallas Mavericks</b> Canal Plus <b>Anaheim Angels</b> Palcos Blancos <b>Los Angeles Lakers</b> Mattel <b>Cirsa</b> Minnesota Twins <b>Brescia</b> Perugia <b>Celta de Vigo</b> Los Angeles Rams <b>FIBA</b> Indiana Pacers	<b>PSG</b> Le Figaro <b>Vivendi</b> NBA <b>Parma</b> LNFP <b>Europa Press</b> Lazio <b>MLB</b> Eurosport <b>SportsBusiness</b> NHPA <b>NBPA</b> F.C. Barcelona <b>Unicaja Málaga</b> Juventus <b>Dorna</b> Tau Vitoria <b>Monarcas</b> Columbus Crew <b>Denver Nuggets</b> Houston Rockets <b>Barcelona Dragons</b> Walt Disney <b>Cádiz C.F.</b> NFL Properties <b>ICONS</b> Boston Celtics <b>ASOBAL</b> Piacenza <b>Werder Bremen</b> CAI Zaragoza <b>Clesa Ferrol</b> Advertising Age <b>Toronto Raptors</b>
---	---	---	---	--

# ESTRATEGIAS DE SANEAMIENTO DEL DEPORTE PROFESIONAL

## PRÓLOGO

Apreciados lectores,

La historia del deporte español de las últimas décadas va de la mano de continuos intentos, y en algunos casos de importantes logros, en aras de conseguir un imprescindible saneamiento de las estructuras económicas que lo regían. La labor realizada para equiparar el innegable nivel deportivo de nuestros equipos en distintas disciplinas deportivas, a unas políticas económicas que se revelaban insuficientes y poco sólidas, fueron los motivos que arrastraron a los clubes a convertirse en sociedades anónimas deportivas. Fue un proceso largo, en algunos casos muy complicado, pero que ha conferido al deporte español una situación de saneamiento económico suficiente que le permite afrontar el futuro con una solidez estructural envidiable.

El futuro depara nuevas necesidades y análisis distintos. La globalización, a la que todos los sectores sociales no vemos abocados, nos obliga a reflexionar sobre nuevas estrategias y planteamientos para abordarla con posibilidades de éxitos y así seguir liderando el deporte europeo. En el caso concreto del baloncesto, las experiencias vividas en el proceso de fundación de la primera liga profesional deportiva de ámbito paneuropeo, la Euroleague Basketball, creo que ofrece a los dirigentes deportivos un modelo novedoso que pretende romper estructuras arcaicas y poco rentables.

En este contexto cambiante es imprescindible abrir nuevas vías de investigación y así encontrar respuestas a un sin fin de nuevas opciones y tendencias. Todos los sectores vinculados al deporte sabemos de la terrible competencia en la que debemos sostener y promover nuestro ámbito empresarial concreto.

El libro "Estrategias de Saneamiento en el Deporte Profesional" abre las puertas a un montón de matices y posibilidades que, aplicadas en tiempos y espacios apropiados, nutre de nuevas ideas y estrategias a todos aquellos que quieran buscar soluciones a los constantes interrogantes que la gestión deportiva plantea.

Jordi Bertomeu  
C.E.O. Euroleague Basketball

## INDICE

### **Capítulo 1.** La Gestión Empresarial de las Sociedades Anónimas Deportivas: esa Asignatura Pendiente

1.1.- Introducción

1.2.- Reacción inicial del deporte profesional

1.3.- El saneamiento del deporte profesional español

1.3.1.- Concepto de estrategias de saneamiento

1.3.2.- Caracterización del saneamiento del deporte profesional español

a) Carácter ofensivo vs. defensivo

b) Naturaleza estratégica vs. operativa

1.4.- El desafío estratégico en el fin deportivo de los clubes profesionales en España

### **Capítulo 2.** Estrategias de Administración o Gestión. El Deporte Profesional como Negocio: su Necesario Reposicionamiento

2.1.- Introducción

2.2.- La existencia de disfunciones en el deporte profesional español

2.3.- Deporte Profesional Español: ¿Quo Vadis?

2.4.- ¿Por qué comenzar con el concepto de negocio?

2.5.- Concepto y definición de negocio

2.6.- El negocio del deporte profesional

2.6.1.- El mercado del deporte profesional

2.6.2.- El producto del deporte profesional

2.6.3.- La tecnología y la necesidad en el producto del negocio del deporte profesional

2.7.- La identificación emocional producto-consumidor

2.8.- El oficio de un negocio llamado deporte profesional

2.9.- Otras manifestaciones del oficio del deporte profesional

2.10.- Aficionados y jugadores, una comunidad desequilibrada: el rol de los deportistas en el objetivo social del deporte profesional

2.11.- Alcance de la identificación emocional

2.12.- El diseño y promoción de estructuras polisémicas en el deporte profesional

2.13.- Consideraciones conclusivas: Implicaciones del componente identificativo o representacional en el producto del deporte profesional

### **Capítulo 3.** Estrategias de Crecimiento: Cambio Estratégico

#### 3.1.- Introducción

#### 3.2.- Estrategias de diversificación en el deporte profesional español

##### 3.2.1.- Identificación del centro de gravedad

##### 3.2.2.- Coincidencia en el centro de gravedad-elemento emocional

#### 3.3.- Características del potencial esfuerzo diversificador del negocio del deporte profesional

### **Capítulo 4.** Estrategias de Reestructuración de la Organización y el Liderazgo

#### 4.1.- Introducción

#### 4.2.- Nivel microeconómico: deporte representacional

#### 4.3.- Nivel mesoeconómico: deporte competitivo

##### 4.3.1.- El nivel mesoeconómico en el deporte profesional norteamericano

##### 4.3.2.- El nivel mesoeconómico en el deporte profesional español

#### 4.4.- El modelo barnstorming o el fenómeno de la multipropiedad en el deporte profesional

#### 4.5.- El rol de las ligas deportivas profesionales

#### 4.6.- La configuración organizativa de las ligas deportivas profesionales

##### 4.6.1.- El Presidente o Comisionado de la liga

##### 4.6.2.- El Consejo de Administración o Estructura de Comités integrados por Propietarios

##### 4.6.3.- La Unidad Central Administrativa integrada por Profesionales: su estructura adhocrática y divisional.

### **Capítulo 5.** La Comercialización del Producto Deportivo: sus Dimensiones o Componentes

#### 5.1.- Introducción

#### 5.2.- Las reglas de juego

#### 5.3.- El servicio

##### 5.3.1.- Repaso histórico del concepto marketing deportivo

##### 5.3.3.- Aproximaciones habituales al marketing de espectáculos deportivos

##### 5.3.4.- Breve revisión crítica y propuesta de aproximación al marketing del espectáculo deportivo

#### 5.4.- Los bienes asociados

### CARLOS CAMPOS

En el transcurso de un seminario José Ángel Sánchez, Director General de Marketing del **Real Madrid C. F.**, afirmó lo siguiente sobre Carlos Campos: "Da un poco de corte salir a hablar aquí después de que hable Carlos, que es el tío que más sabe de esto con diferencia. Él es uno de los pocos que habla cada día de una cosa distinta y siempre con la misma propiedad".

Carlos Campos es Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la **Universidad Autónoma de Barcelona** y Doctor en Ciencias Económicas por la **Universidad de Cádiz**. Actualmente es Profesor Titular en la **Facultad de Ciencias del Deporte de Cáceres**. Anteriormente fue profesor en la **Universidad de Cádiz** así como en la **Universidad Europea de Madrid**. También ha sido profesor invitado en los Departamentos de Gestión de Deportiva de la **Ohio State University** y la **University of Massachusetts**, en EEUU. Es autor del libro **Marketing y Patrocinio Deportivo**; obra que fue prologada por **Juanjo Lacalle -mánager de Carlos Sainz-** y que fue considerada por **IPMARK** (en su número-aniversario 500) como una de las 25 obras a tener en cuenta en años venideros sobre temas de marketing y comunicación comercial (la única sobre patrocinio). Se trata de un libro que se encuentra en la biblioteca de directivos y profesionales de firmas y organizaciones tan prestigiosas como las que siguen: **ADECCO Trabajo Temporal, Agencia EFE, Airtel-Vodafone, Asociación de Clubes de Baloncesto, Unicaja Málaga SAD, Joventut de Badalona SAD, Banco Herreros, Caja Madrid, CARAT España, Castrol, Cepsa, Coca-Cola España, Consejo Ciclismo Profesional, Federación Española de Fútbol, Grupo Cruzcampo, Grupo Deportivo Once, Iberia, Liga Nacional de Fútbol Profesional, Atlético Madrid SAD, Media Planning, Mercedes Benz España, Allied Domecq, Radio Televisión Española, Telefónica, Unipublic, Valenciana de Cementos, Volkswagen-Audi España, Alternativa Bates, Fundación F.C. Barcelona, Larios, Recoletos Cía Editorial-Diario Marca, Universidad de Deusto, Real Madrid C. F.**, etc.

Más recientemente ha publicado la obra "Dirección y Marketing de Servicios Deportivos" prologada por Jesús Vázquez, Director del Departamento Municipal de Deportes del **Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz** y ex-gerente del **Tau Vitoria**.

En el ámbito del deporte profesional fue Consejero Delegado de Marketing del **Club Polideportivo Cacereño SAD** durante su periplo por el Grupo IV de la Segunda B, llegando a ser calificado por el **Diario Hoy** -editado en Extremadura- como un "Ronaldinho" de la causa del marketing deportivo.

Carlos Campos ha dirigido asimismo iniciativas de benchmarking en España con la organización líder a nivel mundial en el ámbito de la gestión de centros deportivos: **The International Health, Racquet & Sportsclub Association (IHRSA)** ([www.ihrsa.org](http://www.ihrsa.org)). Actualmente es "contributor" de la revista europea de IHRSA (Club Business Europe). Es también miembro del Consejo Asesor de la Federación Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas (FNEID), siendo responsable de las relaciones internacionales de la misma así como de su plan de patrocinio. Algunos de sus proyectos de investigación y estudios de mercado han sido patrocinados por **Reebok Fitness Equipment, Cybex, DKV Previa, Make a Team** (firma presidida por Jorge Valdano)... Comentar también que ha gestionado operaciones de patrocinio con empresas como **Canon, Coca-Cola, Diario Hoy, Carrefour, Federópticos, ERG Petróleos, Unión Ferretera, Chiqui Park, New Park**, etc.

Reseñar también que el autor de esta obra ha presidido y/o coordinado seminarios y conferencias promovidos por instituciones como **CISS Grupo Especial Directivos, Institute for International Research Spain, Recoletos Compañía Editorial** (editora del diario **Marca**), **European Association for Sport Management**, etc.