

Orientaciones en la gestión y constitución de una empresa deportiva

Organización y Gestión Aplicada al Alto Rendimiento

Técnico Deportivo Superior LOE



Enseñanzas Deportivas de
Régimen Especial

Contenidos

Orientaciones en la gestión y constitución de una empresa deportiva

Introducción

Según Quesada y Quesada, y Díez y Ares (2002, 33), organizar es “*el arte de ordenar los recursos de acuerdo con los medios disponibles y los fines de la organización, siendo una organización, en general, un sistema integrado de grupos (psicológicos) relacionados entre sí y que se hallan estructurados para lograr un objetivo común*” (Peiró, 1986). Si en dicha definición se sustituye *psicológico* por *deportivo*, según Añó (2003), se convertiría en la definición de organización deportiva, aglutinando términos como el sistema, la integración, la meta, la cooperación, la ordenación, la ejecución y la especialización.

Concretamente, Slack y Parent (2006, 5) definen la organización deportiva como “*una entidad social que participa en la industria del deporte; está dirigida por un objetivo, con un sistema de actividad estructurado conscientemente y con límites relativamente identificables*”, refiriéndose a organizaciones públicas, privadas, del sector voluntario, con y sin fines de lucro, de producción de productos y servicios deportivos, de desarrollo de actividades deportivas, de creación de oportunidades de deporte competitivo, así como de retransmisión y comunicación deportiva. En ellas es esencial definir la estructura, ya que, según Slack (1997, 6), esta se define como “*la manera en que se dividen las tareas de una organización deportiva y se asignan a empleados o voluntarios las relaciones de subordinación entre los titulares de estas funciones, y los mecanismos de coordinación y control utilizados en la organización deportiva*”.

Conforme a lo descrito, este tema va a desarrollar en qué consiste una organización deportiva, cuáles son las diferentes formas jurídicas que existen, cómo son las estructuras organizativas, cuál es el procedimiento para la constitución de una empresa deportiva, cuáles son las posibles vías de financiación, y finalmente conocer en qué consiste la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en relación con las organizaciones deportivas.

EMPRESA DEPORTIVA				
Forma jurídica	Estructura y funciones	Requisitos de constitución	Vías de financiación	Ley efectiva de mujeres y hombres

1. Organiza y realiza actividades de gestión y constitución de una organización deportiva o empresa, analizando los objetivos y estructura de la misma, y relacionándolas con la normativa vigente

1.1. Organizaciones y empresas deportivas. Formas jurídicas. Estructura y funciones

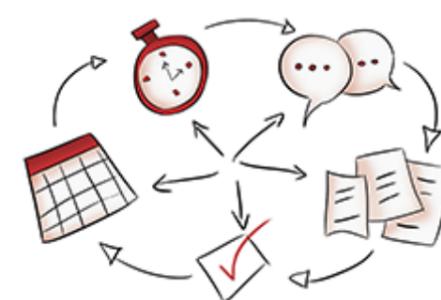
El deporte como componente social, político y económico en la era actual, ha sufrido numerosos cambios organizativos, en especial sus estructuras y modos de gestión. A su vez, la gestión y organización de este están en continua evolución, siendo muy novedosas las investigaciones que existen al respecto por su tardía incorporación al estudio. Trevor Slack, junto a otros investigadores canadienses, son los principales teóricos en el ámbito de organización deportiva (Gómez, Opazo y Martí, 2008).

La teoría organizativa o clásica nació como orientación para la mejora del funcionamiento e implantación de procesos para un correcto planteamiento de trabajo, en el que las funciones del gestor eran las de planificación, dirección y control. Autores como Fayol (1925), Mooney y Reiley (1931) y Gulick y Urwick (1937) comenzaron con dicha teoría estableciendo una serie de principios por los que debían regirse las organizaciones. Weber (1947) estableció que para la eficiencia de una organización, esta debía cumplir los siguientes requisitos:

- Especialización del trabajo: cada puesto tiene unas tareas específicas y delimitadas que harán que el especialista que las desarrolle no pueda interferir en el trabajo de otro compañero.
- Superposición de funciones jerárquicas: todos los puestos están situados a merced de otro superior, teniendo más poder laboral el que más arriba se encuentre.
- Sistema impersonal de reglas: toda organización debe adquirir un procedimiento de reglas que sea igual para todos sus integrantes, y que todos se rijan por ellas.
- Relaciones impersonales: la relación entre trabajadores debe ser impersonal, no influyendo en las relaciones laborales las emociones ni los sentimientos personales.
- Competencia técnica: cada puesto se caracteriza por la preparación de dicho puesto, dependiendo la subida de categoría de la eficacia, la antigüedad y el mérito del candidato.

No obstante, aunque estos aspectos fueron fuertemente criticados por algunos autores, como por ejemplo el impedimento de que un trabajador pudiera ser autónomo y libre (Perrow, 1972), o que no se le permitiera el desarrollo profesional y personal (Bennis, 1966), hoy en día continúa poniéndose de manifiesto mucho de lo que se promulgó en aquella época. En este sentido, en el campo de la gestión deportiva, *flexibilidad, adaptabilidad, equilibrio e integración son las palabras clave de la función de organización* (Soucie y Rodríguez, 2002, 115). Por esta razón, una organización deportiva debe asumir los aspectos mencionados adaptándose siempre al contexto deportivo.

De igual modo, aunque Kimberly (1980) explica las características de las organizaciones en general, según el momento de vida en el que se encuentren se podría decir que existen diferentes fases en las organizaciones deportivas, evolucionando de estructuras rudimentarias, formales, descentralizadas, vueltas a centralizar y finalmente flexibilizadas. Asimismo, Greiner (1972) establece cinco fases de desarrollo en las organizaciones. La primera, denominada de creatividad, donde se establece una comunicación emprendedora y la organización está en lanzamiento. Una segunda etapa a través de la dirección, en la que el crecimiento es sostenido y la estructura de la organización es funcional. Una tercera de delegación, en la que la estructura está descentralizada y el nivel de responsabilidad está a nivel operacional. La cuarta es la denominada de la coordinación y supervisión, en la que se revisa el planeamiento formal, y finalmente la de colaboración, en la que la organización es matricial y en la que los equipos de trabajo son transfuncionales.



Organización.
Imagen de elaboración propia

En relación con la clasificación de las organizaciones deportivas, Heinemann (1999) propone una clasificación atendiendo a qué determina la forma y el contenido de la oferta deportiva, así como al grado de participación y de gestión de la misma. Asimismo, cada una tiene un perfil específico de practicante, e incluso se pueden establecer competencias entre ellas. La clasificación que realiza este autor es:



Organización del deporte no organizado, refiriéndose a aquellos que practican actividad física informal, y en la que cada participante se organiza tal y como le apetece. Es destacable la motivación y el interés específico que muestran los usuarios de estas organizaciones.

La oferta deportiva comercial está relacionada con el objetivo de rentabilidad o con el incremento de beneficios. En esta se incluyen las grandes instalaciones de deporte y ocio, los gimnasios de fitness y culturismo, los modernos estudios de baile y gimnasia, las escuelas de danza, las academias especializadas, los gimnasios de artes marciales y las ofertas de deporte, psique y salud.

París Roche (1998) propone también que las organizaciones deportivas se dividen en cuatro tipos:

- Organizaciones deportivas públicas, consideradas como *unidades administrativas, entidades, organismos o sociedades que las Administraciones públicas han creado para desarrollar las políticas públicas de promoción del deporte y de construcción y gestión de instalaciones deportivas* (París Roche, 1998, 33).
- Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro, siendo las organizaciones “base” en casi todos los países europeos. Incluiríamos aquí los clubes deportivos, federaciones deportivas autonómicas, federaciones deportivas españolas, entes de promoción deportiva, agrupaciones de clubes, ligas profesionales, el Comité Olímpico español y otras asociaciones y entidades.
- Empresas de servicios deportivos, *entidades cuyo objeto principal es la obtención de beneficios y, por lo tanto, se rigen por los principios de gestión y mercado propios de la empresa privada* (París Roche, 1998, 37).
- Sociedades anónimas deportivas, *clubes profesionales a caballo entre la entidad mercantil pura y el club deportivo tradicional* (París Roche, 1998, 37).

Para finalizar con la clasificación de las organizaciones deportivas y después de una amplia revisión bibliográfica realizada por Gómez et al. (2008), se podría decir que la mayoría de las organizaciones deportivas se catalogan como dedicadas a la promoción y el desarrollo del deporte, divididas a su vez en organismos de gobierno deportivo, organizaciones productoras de eventos deportivos y organizaciones proveedoras de actividad deportiva (tabla I).

Tabla I. Tipología de las organizaciones deportivas dedicadas a la promoción y el desarrollo del deporte (Gómez et al., 2008, 5).

	<u>Organismos de gobierno deportivo</u>	<u>Organizaciones proveedoras de actividad deportiva</u>	<u>Organizaciones productoras de eventos deportivos</u>
Objetivo principal	Gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competiciones periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.	Proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, tanto a individuos como a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.	Organizar un sistema periódico de competición que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
Actividad principal	Gobernar una o más modalidades deportivas.	Proveer de actividades deportivas.	Generar espacios de competición.
Ejemplos	Federaciones, comités olímpicos.	Clubes deportivos, gimnasios, centros de fitness, universidades.	Ligas, asociaciones.

Respecto a la estructura organizativa, Slack (1997, 6) la define como “*la manera en que se dividen las tareas de una organización deportiva y se asignan a empleados o voluntarios las relaciones de subordinación entre los titulares de estas funciones y los mecanismos de coordinación y control utilizados en la organización deportiva*”. En este sentido, Quesada et al. (2002) afirman que la organización deportiva se organiza para definir la estructura organizativa, concretar en quién recaen las responsabilidades de ejecución, el establecimiento de las diferentes funciones a realizar, la definición de los programas a desarrollar y el análisis de la provisión de los medios necesarios para todo ello. A modo de ejemplo, estos autores ilustran en la figura 1 las bases para la organización en centros deportivos.



Figura 1. Bases para la organización en centros deportivos (Quesada et al., 2002, 41).
Imagen de elaboración propia

A modo ilustrativo, en el siguiente enlace también se puede observar cómo es la estructura del Consejo Superior de Deportes.

- [Estructura del Consejo Superior de Deportes](#)

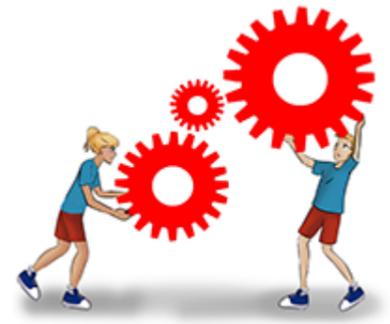
Según Acosta (2005), las organizaciones deportivas deben tener una estructura adecuada para su correcto funcionamiento y éxito, diferenciando entre ente legislativo, formado por representantes de los miembros, que reflejan los intereses de la organización y son los que deciden sobre materias para alcanzar los fines de la organización; ente ejecutivo, que *actúa como el guardián de los poderes soberanos y la independencia de la organización* (Acosta, 2005, 91); ente jurisdiccional, que defiende los derechos legales de los individuos, y finalmente un ente operativo, que es el que ejecuta las acciones dirigidas hacia un fin.

Para finalizar con este apartado, es necesario que toda organización deportiva se estructure mediante un organigrama para establecer las tareas que deben realizar los individuos que formen dicha entidad. En este sentido se destacan dos perfiles, las organizaciones deportivas emergentes y las desarrolladas. Las primeras no tienen gran complejidad de gestión y su acción depende normalmente de voluntarios aficionados al deporte. En el segundo caso, es necesario que existan un buen gerente y empleados comprometidos con la acción. Como ejemplos se ponen en los siguientes enlaces los casos del Consejo Superior de Deportes, el Real Madrid y los Clubes Metropolitan.

- [Consejo Superior de Deportes](#)
- [Real Madrid](#)
- [Clubés Metropolitan](#)

1.2. Requisitos legales de constitución de organizaciones deportivas y empresas

Para la constitución de una empresa deportiva, se debe tener en cuenta el establecimiento de un plan de empresa coherente y bien planificado. En este sentido, un plan de empresa tiene las características de ser abierto y dinámico, se puede actualizar a medida que avanza la idea, es sintético y claro, debe atraer constantemente al lector y no se ajusta a ningún modelo estándar. Algunas sugerencias para realizar un correcto plan de empresa se pueden observar en el siguiente enlace:



Plan de empresa.
Imagen de elaboración propia

- [Plan de negocios: 5 pasos para elaborarlo](#)
- [Todos los pasos para elaborar un buen plan de negocio](#)
- [Cómo crear tu plan de empresa en siete pasos](#)

A su vez, la Confederación de Empresarios de Andalucía también propone un manual donde se analiza cuáles son los principales aspectos en la creación de un plan de empresa.

- [Infografía: Plan de empresa](#)

Una vez delimitado y planificado el modelo de negocio, el proceso de constitución y los trámites a seguir para la puesta en marcha de una empresa son los siguientes:

- [Creación de la empresa](#)

1.3. Elección de la forma jurídica



Importante

La forma jurídica de las empresas deportivas depende de la responsabilidad (limitada o ilimitada), del número de socios (uno, dos, tres, o más, o menos, o ninguno), y del capital social (sin mínimo legal, entre 3000 y 59 999 euros, entre 60 000 y 120 000 euros, y más de 120 000 euros).

Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España, los tipos de empresa pueden ser: empresario individual, comunidad de bienes, sociedad civil, sociedad colectiva, sociedades profesionales, sociedad limitada nueva empresa, sociedad anónima, sociedad comanditaria simple, sociedad comanditaria por acciones, sociedad cooperativa, sociedad anónima laboral, sociedad de responsabilidad limitada laboral, sociedad de garantía recíproca, sociedad de capital riesgo, agrupación de interés económico y sociedad de responsabilidad limitada.

- [Elección de la forma jurídica](#)

1.4. Vías de financiación de las organizaciones deportivas y empresas deportivas. Ayudas y subvenciones. Tramitación de solicitudes de ayudas y subvenciones

Las ayudas y subvenciones para la creación y el mantenimiento de las organizaciones deportivas se recogen en las Administraciones públicas. En concreto, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España publica en su web los principales programas, subvenciones y ayudas para empresarios.

- [Ayudas e incentivos para la creación de empresas](#)

De igual modo, la Confederación de Empresarios de Andalucía publicó un informe sobre el Real Decreto-Ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo, donde se pueden observar las principales actuaciones para la creación de una empresa, en este caso de una organización deportiva.

- [Principales novedades del Real Decreto-Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad](#) >> [Documento de descarga](#)

1.5. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres en la gestión y constitución de una organización deportiva

Tal y como indica en la exposición de motivos la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la igualdad entre mujeres y hombres es un principio jurídico universal reconocido en diversos textos internacionales sobre derechos humanos, entre los que destaca la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas en diciembre de 1979 y ratificada por España en 1983. En este mismo ámbito procede evocar los avances introducidos por conferencias mundiales monográficas, como la de Nairobi de 1985 y la de Beijing de 1995.

Asimismo, la mayor novedad radica en la prevención de conductas discriminatorias y en la previsión de políticas activas para hacer efectivo el principio de igualdad.

La Ley se puede consultar en el siguiente enlace.

- [Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres](#)

Glosario

Organización deportiva

Entidad social que participa en la industria del deporte, está dirigida por un objetivo, con un sistema de actividad estructurado conscientemente y con límites relativamente identificables.

Organismos de gobierno deportivo

Fomentan el deporte a todos los niveles dentro de un ámbito de competencia delimitado territorialmente y según modalidad deportiva.

Organizaciones proveedoras de actividad deportiva

Satisfacen el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas.

Organizaciones productoras de eventos deportivos

Articulan los intereses de los equipos o individuos que participan en las competiciones que la entidad organiza.

Plan de empresa

Documento de trabajo en el que se desarrolla la idea de negocio que se pretende llevar a cabo.

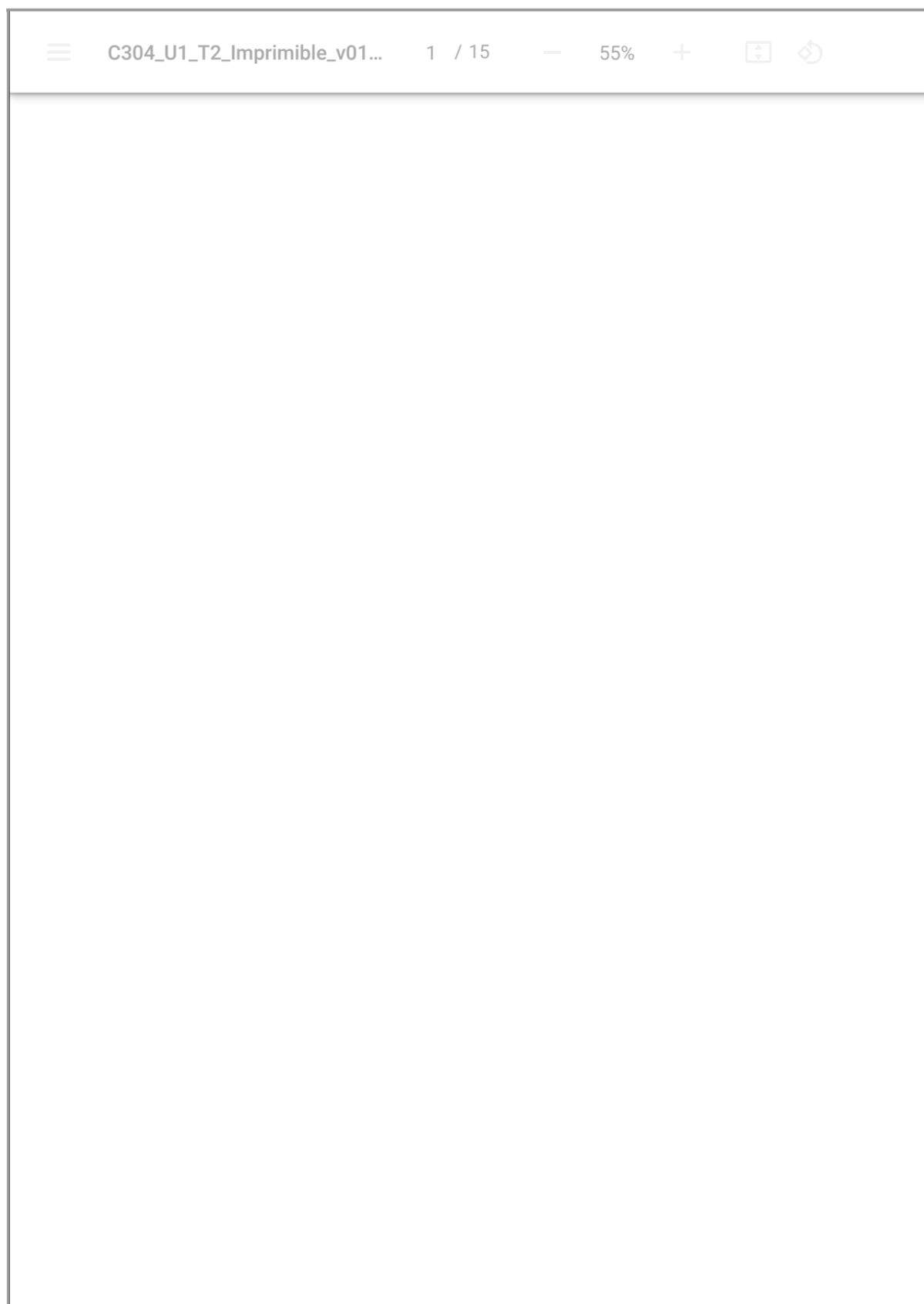
Referencias bibliográficas

- Acosta, R. *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo, 2005.
- Añó, V. *Organización y gestión de actividades deportivas: los grandes eventos*. Barcelona: INDE, 2003.
- Bennis, W. G. *Beyond Bureaucracy*. Nueva York, NY: McGraw-Hill, 1966.
- Fayol, H. *Organisation générale et industrielle*. París: Dunod, 1925.
- Gómez, S.; Opazo, M. y Martí, C. Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico. *IESE, Business School, Documento de Investigación*, 2008, 730.
- Greiner, I. E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 1972, 50(4), 37-46.
- Gulick, L. y Urwick, L. *Papers on the Science of Administration*. Nueva York, NY: Columbia University Press, 1937.
- Heinemann, K. *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1999.
- Kimberly, J. R. *The organizational life cycle: issues in the creation, transformation, and decline of organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1980.
- Ley Orgánica 3/2007, 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, *BOE*.
- Mooney, J. O. y Reiley, A. C. *Onward Industry*. Nueva York, NY: Harper and Bros, 1931.
- París Roche, F. *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (4.ª Ed.). Barcelona: Paidotribo, 1998.
- Peiró, J. M. *Psicología de la organización*. Madrid: UNED, 1986.
- Perrow, C. *Complex Organizations: A Critical Essay*. Glenview, III: Scott, Foresman and Co., 1972.
- Quesada, R.; Quesada, S.P.; Díez, M.D. y Ares, A. *Dirección de centros deportivos: principales funciones y habilidades del director deportivo*. Barcelona: Paidotribo, 2002.
- Slack, T. *Understanding sport organizations*. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.
- Slack, T. y Parent, M.M. *Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory* (2ª. Ed.). Champaign, IL: Human Kinetics, 2006.
- Soucie, D. y Rodríguez, V. M. *Administración, organización y gestión deportiva*. Barcelona: INDE, 2002.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. Nueva York, NY: Oxford University Press, 1947.

Bibliografía recomendada

- García-Fernández, J. *Busca tu futuro: emprende en deporte*. Cizur Menor: Aranzadi Thomson Reuters, 2017.
- García-Fernández, J. *Emprendiendo en el sector deportivo. De la teoría a la práctica*. Cizur Menor: Thomson Reuters Aranzadi, 2016.
- Mestre, J. A. y García, E. *La gestión deportiva municipal*. Barcelona: INDE, 1999.
- Mestre, J. A., Brotóns, M. A. *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: INDE, 2002.
- Zambrana, I. La gestión deportiva en el sector privado en España. *Instalaciones Deportivas XXI*, 2006, 145, 32-33.

Descarga aquí la versión imprimible de este tema:



Si quieres escuchar el contenido de este archivo, puedes instalar en tu ordenador el lector de pantalla libre y gratuito [NDVA](#).

Créditos

Título	Orientaciones en la gestión y constitución de una empresa deportiva
Autoría	Jerónimo García Fernández, Moisés Grimaldi Puyana

Aviso legal

Las páginas externas no se muestran en la versión imprimible

<http://www.juntadeandalucia.es/educacion/permanente/materiales/index.php?aviso>