

**EL PLAN ADO DESDE LA PERSPECTIVA DE DEPORTISTAS,
PATROCINADORES E INSTITUCIONALIDAD:
UNA EVALUACION BASADA EN EL DIALOGO ENTRE LOS AGENTES**

Sandalio Gómez

Carlos Martí

José Gigante

Magdalena Opazo

EL PLAN ADO DESDE LA PERSPECTIVA DE DEPORTISTAS, PATROCINADORES E INSTITUCIONALIDAD: UNA EVALUACION BASADA EN EL DIALOGO ENTRE LOS AGENTES

Sandalio Gómez¹

Carlos Martí ²

José Gigante²

Magdalena Opazo²

Resumen

La importancia y el prestigio de los logros deportivos hoy es tal que los países están dispuestos a invertir mucho dinero en actividades que contribuyan a este objetivo, que ha llegado a adquirir un carácter nacional. España no está ajena a esta realidad y ya en 1988 creó la Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO), una entidad sin fines de lucro creada para la preparación de los atletas españoles para los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992.

Hoy en día se trata de un proyecto que lleva veinte años en funcionamiento y que ha apoyado a un importante número de deportistas en su trayectoria. Sin embargo, tanto la realidad como el nivel deportivo de España han cambiado considerablemente en estos últimos veinte años, lo que nos ha motivado a poner la mirada sobre este programa y a evaluarlo desde la perspectiva de los agentes que allí se ven involucrados.

El objetivo de nuestra investigación es evaluar el funcionamiento del plan ADO desde la perspectiva de los deportistas, patrocinadores y la propia institucionalidad del programa. Para ello se ha pasado un cuestionario semiestructurado a estos tres agentes (62 deportistas becados ADO, cinco patrocinadores y tres responsables del programa). Los resultados de la investigación se dividen entre los tres agentes, de manera de conocer la percepción de cada uno por separado, para luego distinguir tanto los puntos de encuentro como las divergencias que se dan entre ellos.

¹ Profesor Ordinario, Dirección de Personas en las Organizaciones, Cátedra SEAT de Relaciones Laborales, IESE

² Investigadores, IESE

EL PLAN ADO DESDE LA PERSPECTIVA DE DEPORTISTAS, PATROCINADORES E INSTITUCIONALIDAD: UNA EVALUACION BASADA EN EL DIALOGO ENTRE LOS AGENTES

I. Introducción

La competencia por las medallas, en las competiciones internacionales deportivas, se ha intensificado con fuerza en las últimas décadas. La importancia y el prestigio de los logros deportivos hoy es tal que los países están dispuestos a invertir mucho dinero en actividades que contribuyan a este objetivo, que ha llegado a adquirir un carácter nacional. Es como si el éxito de los países, además de verse en el plano económico, como ha sido tradicionalmente, se midiera hoy también por los éxitos deportivos.

Esta búsqueda de los países por alcanzar éxitos deportivos ha llegado a tal punto que incluso hay quienes hablan de la existencia de una “carrera armamentista” en el deporte (De Bosscher, Bingham, Shibli, Van Bottenburg y De Knop, 2008), relacionada con las importantes sumas de dinero que invierten los gobiernos y la iniciativa privada en la promoción y desarrollo del deporte de alto nivel.

España no está ajena a esta realidad. En 1988 se creó la Asociación de Deportistas Olímpicos (ADO), una entidad sin fines de lucro creada para la preparación de los atletas españoles para los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992. Hoy en día se trata de un proyecto que lleva veinte años en funcionamiento y de un país que se ve enfrentado nuevamente a la posibilidad de recibir unos Juegos Olímpicos en casa. Esta posibilidad que presenta la candidatura de Madrid para los Juegos del 2016 y el nivel alcanzado por nuestro deporte, nos sitúa ante la necesidad de mirar críticamente los logros conseguidos por los distintos planes ADO, para determinar, con anticipación, lo que hay que mantener y aquello que debería cambiar, basado en la experiencia adquirida en todos estos años para lograr una actuación digna de los esfuerzos realizados en materia de deporte de alto nivel.

El proyecto que se desarrolla en este trabajo pretende evaluar al plan ADO poniendo la mirada sobre los actores que en él se ven involucrados. Esto supone incluir tanto a deportistas como a instituciones y patrocinadores, de manera que se consiga una perspectiva holística en torno a los resultados y desafíos que tiene planteado el deporte español.

Los deportistas son el actor central del plan ADO. El plan ha sido diseñado para ellos, para su desarrollo y para alcanzar éxitos deportivos, por lo que la parte de la evaluación que hacen los

deportistas respecto del programa resulta esencial. Nuestro propósito consiste en conocer las expectativas que los deportistas tienen sobre el plan ADO, las áreas que perciben se podrían mejorar, el grado de aprovechamiento de los beneficios que se ponen a disposición para ellos y las sugerencias que puedan surgir para mejorar el plan.

Los patrocinadores son agentes privados que proporcionan dinero o bienes a una actividad, en espera de un retorno por el acceso al potencial comercial explotable que se asocia a dicha actividad (Meenaghan, 1991). En el caso del plan ADO, los patrocinadores son empresas que apoyan la financiación del programa, así como la explotación de la imagen de los deportistas. El objeto de estudio se centra en el análisis de la situación actual del programa de patrocinio, conocer los objetivos que tienen los patrocinadores al participar en el programa, en qué medida se han cumplido sus objetivos y conocer las expectativas que tienen los patrocinadores respecto del futuro del programa.

En representación del actor institucional se ha entrevistado a la dirección del ADO para conocer las expectativas, logros y sugerencias de quienes llevan directamente el programa.

Con la perspectiva de estos tres actores, considerando las percepciones y expectativas de todos los que participan del desarrollo del programa, se espera tener una mirada holística sobre el plan ADO.

El documento se estructura de la siguiente manera:

1. Una descripción del deporte profesional en España, del plan ADO y de la evolución histórica que ha tenido desde sus orígenes.
2. Una evaluación, con la perspectiva de los deportistas, del programa, sus expectativas y las sugerencias que hacen de cara al futuro.
3. Una evaluación por parte de los patrocinadores, sus expectativas, lo que han conseguido y lo que esperan de cara al futuro.
4. Una evaluación, desde la perspectiva institucional, del director general del plan ADO.
5. Unas conclusiones y sugerencias finales del estudio.

II. Los Juegos Olímpicos y el éxito deportivo internacional

Los Juegos Olímpicos (JJ.OO.) son un evento global donde compiten más de 200 países representados en más de 10.500 atletas. Los Juegos Olímpicos celebrados el año 2008 en Beijing fueron retransmitidos a más de 4.000 millones de telespectadores de 220 países, y con la presencia de más de 20.000 representantes de medios de comunicación, lo que nos muestra el alcance que tienen los Juegos Olímpicos en la actualidad, así como la cantidad de personas que se ven involucradas con ellos.

El liderazgo del Comité Olímpico Internacional con la presidencia de Juan Antonio Samaranch, ha estado basado en una política de mejora de las relaciones internacionales y una estrategia de comercialización, las que han llevado a los Juegos Olímpicos a un crecimiento exponencial pasando de ingresar 88 millones de dólares por los derechos de televisión (TV) en Moscú 1980, a 1.494 millones de dólares en Atenas 2004 (Payne, 2007).

Los programas específicos de preparación de atletas para participar en los Juegos Olímpicos se originaron en los países del Este de Europa después de la segunda guerra mundial. Estos países, que dominaron los Juegos Olímpicos debido a su excelente preparación, organización y apoyo económico fueron la antigua Unión Soviética (URSS), y a ellos se fueron sumando Alemania Oriental, además de los Estados Unidos de América (USA) (Green y Houlihan, 2005).

A partir de los años noventa se empiezan a copiar los métodos y mecanismos de preparación de países del Este, lo que nos ha llevado a que hoy exista una cierta homogeneidad de programas de preparación entre países tan dispares como Reino Unido (UK), Francia, USA, Canadá, Australia y España (Oakley y Green, 2001).

Se han realizado numerosos estudios con la idea de encontrar aquellos factores que resultan determinantes en el logro deportivo internacional (Clumpner, 1994; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher y De Knop, 2002; Gibbons et al., 2003; Green y Houlihan, 2005; Green y Oakley, 2001; Oakley y Green, 2001), de los cuales detallaremos los factores que aparecen como más relevantes en la Tabla 1.

Tabla 1

Factores más importantes para el logro deportivo a nivel internacional

1. a FINANCIACION PUBLICA Financiación del Gobierno para atletas, técnicos e instalaciones y con objetivos claros	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gibbons, T. et al. (2003); Gilbertson, D. (1993)
1. b FINANCIACION PRIVADA Financiación del programa por patrocinadores	Sadlier, K. (1999); De Bosscher et al. (2008)
2. DESARROLLO DE POL. DEPORTIVAS DE ELITE Selección de deportes olímpicos bajo un sistema continuo de apoyo	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gibbons, T. et al. (2003); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Oakley, B. (2001); Oakley, B. y Green, M. (2001); Sadlier, K. (1999)
3. PARTICIPACION DEPORTIVA Iniciación y participación deportiva a nivel estatal	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Gibbons, T. et al. (2003)
4. BUSQUEDA DE TALENTOS Identificación y desarrollo de talentos deportivos	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Oakley, B. (2001); Oakley, B. y Green, M. (2001); Sadlier, K. (1999)
5.a DESARROLLO DE LA CARRERA DEPORTIVA Profesionalización de los deportistas mediante el apoyo económico, técnicos especialistas, además de incentivos por logros deportivos conseguidos	De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Oakley, B. (2001); Oakley, B. y Green, M. (2001); Sadlier, K. (1999)
5. b POST- CARRERA DEPORTIVA Reinserción laboral de los deportistas de elite	De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Sadlier, K. (1999)
6. INSTALACIONES DEPORTIVAS Desarrollo de las instalaciones deportivas de elite, su calidad y uso	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gibbons, T. et al. (2003); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Houlihan, B. (2005); Green, M. y Oakley, B. (2001); Oakley, B. y Green, M. (2001)
7. ENTRENADORES Y PROFESIONALIZACION Número de entrenadores por atleta y el nivel de profesionalización de los entrenadores	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gibbons, T. et al. (2003); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Houlihan, B. (2005); Sadlier, K. (1999)
8. COMPETICION INTERNACIONAL Apoyo, asesoramiento y ayuda para la realización de eventos internacionales	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Gibbons, T. et al. (2003); Green, M y Houlihan, B. (2005); Green, M. y Oakley, B. (2001); Oakley, B. y Green, M. (2001); Sadlier, K. (1999)
9. INVESTIGACION y TECNOLOGIA Desarrollo de investigación científica, comunicación entre investigadores y entrenadores	Clumpner, R.A. (1994); De Bosscher, V. y De Knop, P. (2002); Dyer, J. (2005); Gilbertson, D. (1993); Green, M. y Houlihan, B. (2005); Sadlier, K. (1999)

Fuente: Adaptado de De Bosscher et al. (2006).

Aunque se ha representado siempre el deporte como una pirámide con la elite en la parte superior y el resto debajo, se ha demostrado que no es necesario tener una gran base de deportistas o una cultura basada en un deporte en concreto para lograr resultados en Juegos Olímpicos. Al final, lo que se busca es el rendimiento en el corto plazo y muchos países lo que hacen es dar dinero solo a un grupo selecto de atletas de un número reducido de deportes en lugar de dar dinero a todos los deportes (Chappelet y Bayle, 2006).

Los aspectos comunicacionales juegan un rol central en la tarea de formación de los deportistas de alto nivel. Según Michael Payne (2005), una de las reformas importantes que han tenido los Juegos Olímpicos tiene que ver con la comunicación de estos a una comunidad más amplia. La nueva estrategia de la organización sirvió para mantener un crecimiento sostenible de los Juegos Olímpicos. Ha sido difícil para el COI conservar los valores y principios éticos de las Olimpiadas manteniendo la retransmisión por televisión libre de pago, debido al enorme incremento de los derechos de televisión. Dirigir la marca y las colaboraciones con los patrocinadores crearon problemas como el “*ambush marketing*”, entre Aramark y Coca-Cola, durante los Juegos de Sydney 2000.

Juan Antonio Samaranch fue claro en resaltar que el Movimiento Olímpico no tenía futuro a menos que pudiera romper las obligaciones políticas y llegar a ser económicamente independiente. Esta necesidad económica llevó a la creación de lo que sería el programa de marketing más exitoso a nivel mundial. El COI creó International Sport & Leisure (ISL), una agencia para desarrollar los programas de marketing y estrategia de la organización. El programa se llamó “The Olympic Partners”. El éxito vino dado por una reducción dramática del número de patrocinadores y una estrategia desarrollada para evitar poner en peligro alguno de los principios básicos que ayudaron a los JJ.OO. a ser únicos y especiales.

El COI ha cambiado el modo de gestionar los Juegos Olímpicos, que funciona ahora como una franquicia. El liderazgo ha marcado el ritmo. La transformación comenzó en 1980 con la llegada de Samaranch a la presidencia del COI. Ofreció una clara visión. Quería modernizar los JJ.OO. pero manteniendo los ideales; comercializando pero sin comprometer. Samaranch entendió los atributos especiales de la franquicia Olímpica. El segundo elemento fue tomar control de la agenda. Su idea fue evitar problemas, anticipándose. Samaranch invirtió tiempo y energía en desarrollar relaciones con los líderes políticos mundiales. El tercer elemento en la estrategia fue la unidad. Los resultados de la nueva situación quedan claros en los 850 millones de dólares que se consiguió en patrocinio para los JJ.OO. de Salt Lake City, los 4.000 millones de espectadores en Atenas 2004, y la creciente competición durante el proceso por albergar los JJ.OO. de 2012 y 2016.

Esto nos muestra que los Juegos Olímpicos de hoy no solo involucran a los deportistas de alto nivel, sino que se trata de una estrategia que incluye tanto a los gobiernos, a los deportistas como a empresas privadas. La formación de los deportistas se convierte en una preocupación nacional, y su formación y desarrollo dependen tanto de la capacidad de estos como de la ayuda que pueda prestarle la financiación pública y privada. La estrategia que siguen la mayor parte de los países se basa en la acción conjunta de estos tres actores, ya que esta interacción constituye el factor principal para conseguir, con mayor probabilidad, el éxito deportivo que hoy buscan las naciones.

III. El deporte de alto nivel en España

A. La estructura del deporte

La promoción y desarrollo del deporte de alto nivel en España corresponde al CSD en colaboración con las Comunidades Autónomas, las federaciones deportivas españolas, COE, clubes, etc. A este nivel, el deporte está financiado en gran medida por el Estado español, y el objetivo final que se persigue es mejorar los éxitos deportivos de España a nivel internacional.

Para el gobierno español, la promoción del deporte es una materia esencial, y lo es tanto, que en la Constitución Española se afirma que «los poderes públicos fomentarán la educación sanitaria, la educación física y el deporte. Asimismo, facilitarán la adecuada utilización del ocio» (Título I, capítulo III, art. 43.3). Además de lo que aparece en la Constitución, en el año 1990 se creó un apartado legislativo específico para el deporte, conocido como la Ley del Deporte, Ley 10/1990. Tanto en esta como en una serie de leyes y reales decretos, se ha ido legislando la situación de los deportistas de alto nivel (DAN), de manera de regular las particularidades que envuelven a la actividad deportiva como actividad principal, a los deportistas que las desarrollan y a las instituciones involucradas con el deporte.

Para entender el desarrollo del deporte de alto nivel en España debemos comenzar por tener clara la estructura en la que está inmerso.

Figura 1

Estructura del deporte en España



Fuente: Adaptado de Ferrero, J. (2006). Legislación Deportiva. Garrigues Sport y Entertainment.

Como vemos en la Figura 1, además de la presencia del deporte en la Constitución Española, existen también las leyes autonómicas del deporte y la Ley del Deporte.

En la Ley del Deporte se establecen los criterios que definen a un deportista de alto nivel, las medidas para facilitar su preparación técnica, su incorporación al sistema educativo y su plena integración social y profesional, tanto durante su carrera deportiva como al final de la misma.

La ley especifica que el deporte de alto nivel es de interés para el Estado no solo por el desarrollo deportivo y estímulo que eso supone para el deporte de base, sino también por la función representativa de este, en tanto el deporte de alto nivel representa a España en las pruebas o competiciones oficiales de carácter internacional. Por lo mismo, es que la Administración del Estado, en colaboración con las Comunidades Autónomas, se compromete a apoyar el deporte de alto nivel, procurando los medios necesarios para la preparación técnica, así como también prestándoles el apoyo científico y médico necesario, o bien apoyándoles en relación a su incorporación al sistema educativo, plena integración social y profesional.

Además de las leyes relacionadas con el deporte, tenemos a los distintos agentes que se dan encuentro en el deporte, entre los que tenemos organismos que velan por el cumplimiento de lo que se especifica en la Ley, que gobiernan a las asociaciones deportivas y que definen la política deportiva a nivel nacional, como son el Consejo Superior de Deportes y la Asamblea del Deporte. Estas instituciones son las encargadas del deporte a nivel de las Administraciones públicas del Estado español.

Dentro de las asociaciones deportivas, entre otras, tenemos a las sociedades anónimas deportivas, a los clubes, federaciones y ligas profesionales, que son las que proveen de las actividades deportivas necesarias para el desarrollo y promoción del deporte en todos sus niveles.

Por último, la Figura 1 también incluye a los deportistas. La Ley del Deporte especifica qué es lo que hace que un deportista se califique como deportista de alto nivel. La ley señala que «se consideran deportistas de alto nivel a quienes figuren en las relaciones elaboradas anualmente por el Consejo Superior de Deportes, en colaboración con las federaciones deportivas españolas y, en su caso, con las Comunidades Autónomas, y de acuerdo con los criterios selectivos de carácter objetivo que se determinen, teniendo en cuenta, entre otras, las circunstancias siguientes: a) clasificaciones obtenidas en competiciones o pruebas deportivas internacionales; b) situación del deportista en listas oficiales de clasificación deportiva, aprobadas por las federaciones internacionales correspondientes, y c) condiciones especiales de naturaleza técnico-deportiva, verificadas por los organismos deportivos» (art. 52).

Con este detalle que concreta la Ley, nos damos cuenta de que el deporte de alto nivel se mueve en una estructura bastante amplia, que incluye a un gran número de agentes, los que a su vez son de naturaleza diversa. En primer lugar están las instituciones representantes del Estado, las federaciones, las Comunidades Autónomas, los Ayuntamientos, así como también organizaciones que proveen de actividad deportiva y de las competiciones necesarias para el desarrollo del deporte de alto nivel. La relevancia fundamental que da el Estado al deporte se establece en la propia constitución, así como en el conjunto de regulaciones que han ido naciendo para delimitar las funciones dentro de cada ámbito en particular y que quedan especificadas en la Ley del Deporte de 1990.

B. El deportista de alto nivel

Como se ha señalado, el deportista de alto nivel es parte importante de la estructura del deporte y lo diferencia del resto de deportistas al cumplir tres requisitos. Dos de ellos tienen que ver con los logros deportivos alcanzados, y el tercero con la verificación de que, además de los logros, el deportista tiene las capacidades técnicas y deportivas que permitan acreditarlo como deportista de alto nivel.

Con la intención de especificar aún más la particularidad que representa el deporte de alto nivel como actividad principal en la vida de una persona, han ido apareciendo, en el tiempo, una serie de reales decretos y modificaciones a la Ley del Deporte de 1990.

Así, el Real Decreto 1856/1995 señala que para establecer quién debería ser considerado deportista de alto nivel se clasifica a los deportistas por grupos, en función de su edad y su participación o no en pruebas olímpicas. Se crea la Comisión de Evaluación del Deporte de Alto Nivel, así como las Subcomisiones Técnicas de Seguimiento y Planificación. Por último, se definen medidas de seguimiento de estudios, cambio de horarios, grupos y exámenes, con el fin de poder compatibilizar los estudios con el entrenamiento-competición.

La razón de estas medidas tiene que ver con la realidad que enfrentan los deportistas de alto nivel en cuanto a tener que compatibilizar, en la medida de lo posible, su actividad deportiva con otras actividades propias de la vida en sociedad, como el estudio, el trabajo, la cotización en la Seguridad Social, etc. La dificultad de aplicar medidas en esta dirección se ve reflejada en el número de reales decretos y leyes que son necesarios para definir correctamente esta dimensión dentro de las que caracterizan a un deportista de alto nivel.

Así, en el Real Decreto 971/2007, se modifican los criterios que definen la condición de deportista de alto nivel y las medidas de fomento asociadas a estos deportistas. Se intenta mejorar la inserción en la sociedad y facilitar su dedicación al deporte de alta competición. Para ello, se adoptan diferentes medidas, entre las que destacan las que tienen relación a los beneficios fiscales y el apoyo al deportista de alto nivel desde el Consejo Superior de Deportes (CSD).

Las particularidades del deportista de alto nivel y las dificultades que enfrenta para compatibilizar su actividad deportiva con la plena integración en la sociedad, lo han convertido en un candidato especialmente interesante para la investigación del deporte en España. A continuación mostramos un cuadro resumen en el que se puede observar los temas abordados, así como también el tipo de muestras con el que se ha trabajado en los distintos estudios que se han llevado a cabo sobre deportistas de elite en España.

Tabla 2

Nuestra investigación respecto a los antecedentes en investigación sobre los programas de preparación de deportistas de elite en España

Autores	Participantes	Temas investigados
Torregrosa, M. y Mimbbrero, J. (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • 33 deportistas olímpicos • 18 en activo y 15 retirados • 19 hombres y 14 mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia olímpica • Trayectoria deportiva • Proceso de finalización de la carrera deportiva • Formación y los estudios • Trayectoria profesional externa a la práctica deportiva • Entorno personal del deportista
Torregrosa, M., Sánchez, X. y Cruz, J. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • 33 deportistas olímpicos • 18 en activo y 15 retirados • 19 hombres y 14 mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Trayectoria deportiva • Educación • Vida profesional • Perspectivas profesionales a corto, medio y largo plazo • Equilibrio de roles durante la trayectoria deportiva y al terminar la misma • Abandono de la práctica del deporte de elite
Vilanova, A. (eds.) Moragas et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • 24 deportistas olímpicos • 24 atletas retirados • 12 hombres y 12 mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación académica • Planificación de la retirada deportiva • Conocimiento de la técnica y táctica deportiva • Conocimiento del entorno deportivo

Fuente: Elaboración propia.

La idea del trabajo que aquí desarrollamos consiste en contribuir, siguiendo la línea de los trabajos ya realizados, a concretar y mejorar los aspectos clave relacionados con los deportistas de alto nivel. Se pretende conocer las necesidades, inquietudes y dificultades con las que se encuentran estos deportistas, teniendo en cuenta la perspectiva de todos los agentes involucrados en él, para contribuir con propuestas que permitan mejorar aquellos programas orientados a la formación y desarrollo del deporte de alto nivel en España.

C. El patrocinio del deporte de alto nivel

Existen diferentes definiciones de patrocinio, pero según Meenaghan (1991), el patrocinio en general tiene un gran carácter comercial debido a su estrecha relación con la publicidad, y lo define como «una inversión en dinero o bienes, en una actividad, en retorno por el acceso al potencial comercial explotable asociado con esa actividad» (Meenaghan, 1991, pág. 36).

Por otro lado, Howard y Crompton (1995) definieron patrocinio como una relación laboral entre un proveedor de fondos, recursos o servicios y un evento deportivo que ofrece como contraprestación algunos derechos y relaciones que pueden ser usados para obtener una ventaja comercial.

Por tanto, la idea central que envuelven los patrocinios tiene que ver con el potencial comercial que puede explotarse de la relación que se establece entre una actividad y un proveedor de recursos. Lo interesante es la posibilidad que esta relación genera de beneficiar a las dos partes que se vinculan.

Aunque el patrocinio no aparece en la estructura del deporte en España, bien sabemos que se encuentra muy relacionado con el deporte de alto nivel y con el deporte profesional. Cada vez más los deportistas, clubes y otras asociaciones deportivas firman acuerdos de patrocinio con la idea de establecer una relación comercial con empresas que resulte beneficiosa para ambas partes.

El patrocinio es casi tan antiguo como el deporte en sí. Los antecedentes del patrocinio se encuentran en las aportaciones que recibieron los gladiadores en tiempo de los emperadores romanos. Carroggio (1996, pág. 17) señala que el patrocinio en esta etapa se caracterizó por:

- a. Ser ejercido por el poder político y por grandes fortunas privadas.
- b. Tener como fundamento favorecer a personas con talento.
- c. Las autoridades públicas o los grandes mecenas privados no se guiaban exclusivamente por ideales filantrópicos.

Ya en la época moderna, desde los Juegos Olímpicos de Atenas (1896) hasta Berlín (1936), el patrocinio se caracterizó por ser una relación entre empresa y deporte (Carroggio, 1996), cuyas características eran:

- a. Paso del poder público al marco empresarial.
- b. Clara motivación comercial.
- c. Métodos de comunicación rudimentarios.
- d. Ambito geográfico local.
- e. Aportación modesta a los presupuestos de los Juegos Olímpicos.

El patrocinio comercial o publicitario comenzó a utilizarse en el deporte en los JJ.OO. de Roma 1960, y la diferencia respecto de lo que se hacía anteriormente era que las compañías allí presentes (por ejemplo, Omega, Philips, Olivetti, Zanussi, Fiat, Piaggio, La Banca Nazionale del Lavoro y Gillette) obtuvieron los derechos a usar el título de “proveedor oficial de los Juegos Olímpicos” o el de “patrocinador oficial” (Carroggio, 1996).

Durante las sucesivas olimpiadas, Tokio (1964), México (1968), Munich (1972) y Montreal (1976), se afianzó el patrocinio moderado de eventos deportivos. Y esta etapa se caracterizó por el aumento en el número de empresas que participaron y por la mala gestión de las operaciones. Como consecuencia de las deficiencias aparecidas, se establecen las primeras reglas del patrocinio (por ejemplo, división de patrocinadores por categorías) (Carroggio, 1996). El patrocinio en esta etapa tenía las siguientes características:

- a. Intensificación de la presencia empresarial.
- b. Gestión deficiente.
- c. Se establecen las primeras reglas aplicables a los patrocinadores.
- d. El patrocinio pierde el carácter casual y se vuelve habitual.

Moscú (1980) fue el punto de inflexión debido a la introducción de la televisión, que permitió “la universalización del deporte” y el comienzo de la venta de los derechos de retransmisión de eventos deportivos por parte de las organizaciones deportivas. A su vez, las cadenas de televisión asumieron cierto poder dentro del deporte. Estos cambios hicieron que el patrocinio deportivo se volviera más importante, que adquirió las siguientes características (Carroggio, 1996):

- a. La universalización del deporte.
- b. Relación simbiótica entre televisión y deporte.
- c. Generalización del patrocinio debido a los altos costes de la publicidad tradicional.
- d. Aparece la “responsabilidad social de la empresa”.
- e. Restricciones publicitarias promueven el patrocinio por parte de marcas de alcohol y tabaco.
- f. Cambios en el papel inversor de las autoridades públicas y globalización de los medios de comunicación.
- g. Creciente valoración de las actividades culturales y deportivas por parte de la sociedad.
- h. Ascendente deseo de las empresas por impulsar la imagen institucional.

Entre la década de los ochenta y noventa, el patrocinio deportivo creció enormemente. Según datos de ISL Marketing, la agencia encargada de los programas comerciales de los Juegos Olímpicos y de los mundiales de fútbol entre otros, la inversión mundial de derechos de patrocinio aumento de 4.100 millones de dólares en 1987 hasta 9.400 millones de dólares en 1994 (Carroggio, 1996).

A través de estos datos podemos ver la importancia que tiene hoy en día el patrocinio en el deporte de alto nivel. Sin embargo, esta relación no solo se da en los Juegos Olímpicos, sino que en la actualidad es una relación que ha llegado a establecerse también con deportistas

individuales, con clubes, con federaciones, con ligas y, como veremos más adelante, también con programas dedicados a la formación y desarrollo de deportistas de alto nivel.

IV. El plan ADO

A. Historia del plan ADO

La Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) es una entidad sin fines de lucro que fue creada en 1988 para la preparación de los atletas españoles de cara a los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992. La Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) está formada por tres socios: Radiotelevisión Española (TVE), Comité Olímpico Español (COE) y Consejo Superior de Deportes (CSD), quienes hasta el día de hoy mantienen su compromiso con el deporte de alto nivel en el país.

El programa se creó con la intención de garantizar dignas condiciones económicas y de entrenamiento para los deportistas españoles de alto nivel, con la idea de que llevara a España a mejorar su rendimiento en los Juegos Olímpicos. El plan ADO concede becas para el apoyo de la preparación olímpica, compensando la dedicación exclusiva de deportistas que potencialmente se puedan clasificar entre los ocho primeros en los próximos Juegos Olímpicos. Además, los deportistas ADO pueden recibir apoyo de otras instituciones o empresas como parte de sus compromisos comerciales. Por ejemplo, un deportista con beca ADO puede lograr un campeonato del mundo y recibir la ayuda a deportistas españoles por resultados obtenidos que concede el CSD, además de otras ayudas que las federaciones puedan establecer (BOE, 2004).

Los ingresos del plan ADO en el periodo 2005-2008 vienen de sus socios fundadores, socios patrocinadores, socios colaboradores y las ayudas fiscales del Gobierno. Las aportaciones provienen de RTVE (7.212.145 euros) por la cesión del COE de los derechos de imagen de los Juegos Olímpicos, y los patrocinadores (6.300.000 euros). El balance total de ingresos del plan ADO hasta la Olimpiada de Beijing será de más de 255 millones de euros.

Los fondos se distribuyen a las diferentes federaciones olímpicas, que se asignan a: a) becas para los atletas; b) adquisición de material deportivo; c) ayudas a los entrenadores y técnicos; d) participación de los atletas en competiciones Internacionales; e) cuidado biomédico y psicológico de los atletas, y f) concentraciones puntuales y regulares.

El plan ADO ha ido evolucionando a lo largo del tiempo. En septiembre de 2005 se formó el Consorcio de Empresas ADO, que incluye al Ministerio de Economía y Hacienda, Comité Olímpico Español (COE), Asociación de Deportes Olímpicos (ADO) y Consejo Superior de Deportes (CSD). Ejerció de presidente el Secretario de Estado para el Deporte, y como vicepresidente, el máximo responsable del COE. Además, este consorcio permitió a las empresas que patrocinaban la preparación de los deportistas españoles para Beijing 2008 acogerse a los nuevos beneficios fiscales que se regulan en la normativa de incentivos fiscales para el patrocinio y mecenazgo.

Como nueva estrategia del plan ADO (2005-2008), los deportes de invierno se unieron a la asociación y competirán en varios deportes, como el descenso, slalom gigante, snowboard y el esquí de fondo.

El inicio de los Juegos Olímpicos modernos, en Atenas 1896, significó el comienzo de la carrera olímpica para los países con pretensiones de considerarse como candidatas a celebrar unos Juegos. Desde entonces, los resultados para España eran de 27 medallas en los trece siguientes Juegos. Gracias al plan ADO, España ha conseguido 70 medallas en los últimos cinco Juegos Olímpicos.

B. Evaluación del plan ADO

En los años 2001 y 2005, el Consejo Superior de Deportes elaboró una serie de informes con la intención de analizar y valorar la participación de España y los resultados obtenidos en los Juegos Olímpicos. En su mayoría, los comparativos son respecto a los Juegos Olímpicos de años anteriores y respecto a los países del entorno europeo (Angulo et al., 2001; 2005). En estos dos informes se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que la situación deportiva de España antes del comienzo del proyecto ADO 1988 era diferente a la actual.
- Que no era posible comparar España con otro país del entorno, si dicho país era el anfitrión de los Juegos Olímpicos.
- Que la comparación sea con países del entorno europeo con similares características sociales, económicas y culturales.
- Que los países del entorno son diferentes en cuanto a financiación del deporte, tradición deportiva, asociacionismo e integración en las sociedades de razas diferentes.
- Que para realizar un estudio completo es necesario comparar los datos del medallero, los del número de finalistas y los datos de “potencias mundiales deportivas”.
- Que para poder sacar conclusiones se optó por utilizar los datos del sistema de potencias mundiales debido a su objetividad.

La valoración del éxito deportivo de España en los últimos Juegos Olímpicos de Atenas 2004 fue clasificada de diferente manera por los medios de comunicación. La valoración que creemos más apropiada es la que ha realizado el CSD, en la que se obtuvieron diferentes conclusiones (Angulo et al., 2005) y que señala lo siguiente: España estuvo representada en 216 ocasiones, una más que en Sydney; con 322 atletas, 182 hombres y 140 mujeres; y logró la posición 20 en el medallero. Las Tablas 3 a 5 nos muestran los resultados de la comparación de España con los resultados de países a los que se aspira llegar.

Tabla 3

MEDALLERO OFICIAL DE LOS JJ.OO. DE VERANO, ATENAS 2004

POS.	PAIS	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL
1	ESTADOS UNIDOS	35	39	29	103
2	R.P. CHINA	32	17	14	63
3	RUSIA	27	27	38	92
4	AUSTRALIA	17	16	16	49
5	JAPON	16	9	12	37
6	ALEMANIA	14	16	18	48
7	FRANCIA	11	9	13	33
8	ITALIA	10	11	11	32
20	ESPAÑA	3	11	5	19

Fuente: Angulo et al., 2005, pág. 178.

Tabla 4

MEDALLERO RELATIVO DE LOS DEPORTES DE VERANO, 2005

POS.	PAIS	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL
1	ESTADOS UNIDOS	49	31	22	102
2	RUSIA	33	26	26	85
3	R.P. CHINA	29	23	11	63
4	AUSTRALIA	18	10	17	45
5	ALEMANIA	16	19	24	59
6	FRANCIA	15	11	21	47
7	REINO UNIDO	10	7	9	26
8	PAISES BAJOS	10	7	7	24
15	ESPAÑA	5	9	8	22

Fuente: Team GB, 2006, pág. 6.

Tabla 5

MEDALLERO RELATIVO DE LOS DEPORTES DE VERANO, 2006

POS.	PAIS	ORO	PLATA	BRONCE	TOTAL
1	R.P. CHINA	48	19	17	84
2	ESTADOS UNIDOS	37	27	29	93
3	RUSIA	32	26	24	82
4	AUSTRALIA	20	14	9	43
5	PAISES BAJOS	13	3	4	20
6	FRANCIA	12	8	12	32
7	REINO UNIDO	9	11	10	30
8	ALEMANIA	8	22	27	57
14	ESPAÑA	6	6	9	21

Fuente: Team GB, 2006, pág. 7.

Aunque estos datos nos muestran que España aún está lejos de las primeras ocho posiciones en el mundo, desde los Juegos Olímpicos de Atenas 2004 ha habido importantes mejoras en la posición en el medallero. Todavía queda por hacer, pero la senda que se ha escogido parece ser la correcta.

C. Patrocinio del plan ADO

Entre 1988 y 1992, el plan ADO era financiado exclusivamente por la empresa privada y las modalidades de patrocinio eran las siguientes:

- a) Contrato de patrocinio a una federación (un deporte olímpico), del tipo Leche Pascual-Natación (14 contratos de este tipo).
- b) Contrato de patrocinio genérico (deportes sin patrocinador), de los cuales se firmó un número de siete en total.

En cuanto a los beneficios que tenían los patrocinadores, se favoreció las inversiones publicitarias de los patrocinadores con un 50% de descuento; se les permitió el uso de logos del

COE y ADO'92; se les dio preferencia para contratar programas de hospitalidad durante los JJ.OO; pudieron explotar la imagen de los deportistas, así como también la asociación de la imagen de la empresa al éxito de los deportistas.

La distribución de los gastos ADO 1988-1992 por patrocinio era la siguiente:

1. ADO, 6% (gastos administrativos).
2. COE, 10% (por el uso de sus símbolos).
3. Federaciones, 64% (distribuido entre 28 federaciones, sin contar los gastos de gestión del ADO).
4. TVE 20% (pago por la publicidad de las empresas).

Se trató de que los recursos pasaran a las federaciones, de manera que estas gestionaran gran parte de la ayuda. Los resultados fueron positivos, entre los que destacaron: la mejora en los métodos de preparación, tanto para federaciones deportivas como para la propia Administración, que implantó sistemas de control y seguimiento inéditos; se consiguieron más de 200 victorias internacionales en 30 modalidades deportivas a lo largo de 1994.

El éxito fue distinto en la parte de comunicación, la que estaba en función de la explotación informativa realizada por cada patrocinador; empresas como Leche Pascual y BCH se preocuparon de difundir su condición, mientras que otros patrocinadores no lo aprovecharon tanto, e incluso llegaron a quejarse de las escasas oportunidades informativas promovidas por el ADO.

En 1996 se contó con la participación de 14 empresas. Todos los patrocinadores pasaron a ser genéricos, y se dividieron en dos niveles de compromiso y prestaciones, según la aportación económica. Los beneficios eran parecidos a los proporcionados en 1992, pero se agregó el que TVE les obsequiaba un 100% de reversión publicitaria. Además, los contratos con patrocinadores especifican la cesión de imagen de los deportistas becados para uso en campañas publicitarias.

A partir de 2005, el programa de patrocinio del plan ADO pasa a estar dividido en dos niveles y se agrega una entidad colaboradora. Ha aumentado en el número de socios colaboradores (o de primer nivel) de 4 en 2004 hasta 7 en 2007, con un ingreso total de 5.850.000 euros (respecto a los 4.808.096 euros en 2005). La entidad colaboradora que se suma es Lotería y Apuestas del Estado.

Con la expansión del fenómeno de los derechos de imagen de los deportistas de elite más exitosos, se producen algunas incompatibilidades, como se observa en el siguiente apartado (RFEA, 2006):

«Cada deportista o técnico becado del plan ADO estará obligado a prestar su imagen a requerimiento de ADO... [sin embargo, si] estuviese patrocinado... con una tercera empresa distinta de los patrocinadores, sus servicios no podrán ser requeridos... en el caso de que los productos del patrocinador del ADO solicitante estén en competencia directa con los de la empresa patrocinadora del deportista o técnico» (RFEA, 2006).

Las características básicas del patrocinio están recogidas en la Ley general de Publicidad (Ley 34/1988). Ante la poca definición jurídica a la hora de diferenciar qué es contrato de patrocinio, de colaboración, o qué es mecenazgo, se establecieron las siguientes leyes: Ley 30/1994, y de cara a las repercusiones fiscales de la inversión, la Ley 49/2002 y la Ley 4/2004.

El Gobierno ha calificado a los JJ.OO. como acontecimientos de excepcional interés público. Los patrocinadores deducen el gasto de la inversión y una parte es financiada por Hacienda (Ley 4/2004). Este beneficio supone un cambio de modelo debido a que ya no es posible que TVE cediera espacios publicitarios a los patrocinadores.

Respecto de la marca ADO, es decir, la marca que se ha creado para las siglas de Asociación de Deportes Olímpicos, es utilizada en la publicidad que la asociación realiza a través de los anuncios publicitarios de los patrocinadores oficiales, en la página web de la asociación (www.ado.es) y en el material publicado por la asociación.

A pesar de que es una marca crecientemente reconocible, si la comparamos con las marcas que han creado los países con los que España suele compararse (Tabla 6), vemos que lo común es que haya cierta asociación entre la marca del programa y la abreviatura internacional del país. En España, por el contrario, la marca del programa (nombre, logo, símbolo, etc.) es la menos cercana al nombre de su país:

Tabla 6

Marca del programa para la formación y desarrollo de deportistas olímpicos según país

País	Abreviatura Internacional	Marca (s) del Equipo Olímpico
España	ESP	ADO/Equipo Olímpico Español
Estados Unidos	USA	Team USA/US Olympic Team
Reino Unido	GBR	Team GB
Alemania	GER	Germany/Deutschland
Francia	FRA	France
Australia	AUS	Australia/Australian Olympic Team

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos de Internet.

A pesar de que la marca española sea más difícil de asociar directamente a sus objetivos, con el paso del tiempo y los logros alcanzados, el conocimiento de la marca ADO está cada vez más extendido entre las empresas y la población.

V. Metodología

Para el desarrollo de la evaluación que aquí se presenta, hemos utilizado tres cuestionarios distintos, dependiendo del actor a entrevistar. Se trata de cuestionarios semiestructurados, que incorporan tanto preguntas cerradas como abiertas. El objetivo es homogeneizar ciertas respuestas y descifrar los consensos que existen, dando al mismo tiempo espacio para las opiniones particulares respecto de los temas tratados.

A. Cuestionario a deportistas

Los cuestionarios realizados han recogido las opiniones y experiencias de deportistas que han sido becados por el plan ADO. Para ello hemos tenido en cuenta que los programas de preparación de atletas de elite a nivel mundial tienden a parecerse unos a otros (Oakley y Green, 2001), lo que nos lleva a tener en cuenta aquellos factores que son comunes en la preparación de deportistas de alto nivel en diferentes países.

En concreto, los factores que hemos evaluado están relacionados con los que la mayoría de expertos en esta materia consideran como los factores que determinan el logro deportivo internacional (Clumpner, 1994; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher y De Knop, 2002; Gibbons et al., 2003; Green y Houlihan, 2005; Green y Oakley, 2001; Oakley y Green, 2001), entre los que se consideran:

1. Apoyo económico
2. Desarrollo integrado de políticas deportivas
3. Participación deportiva
4. Identificación de talentos y sistemas de desarrollo
5. Apoyo durante la carrera deportiva y la retirada
6. Instalaciones deportivas
7. Entrenadores cualificados
8. Competición internacional
9. Investigación científica

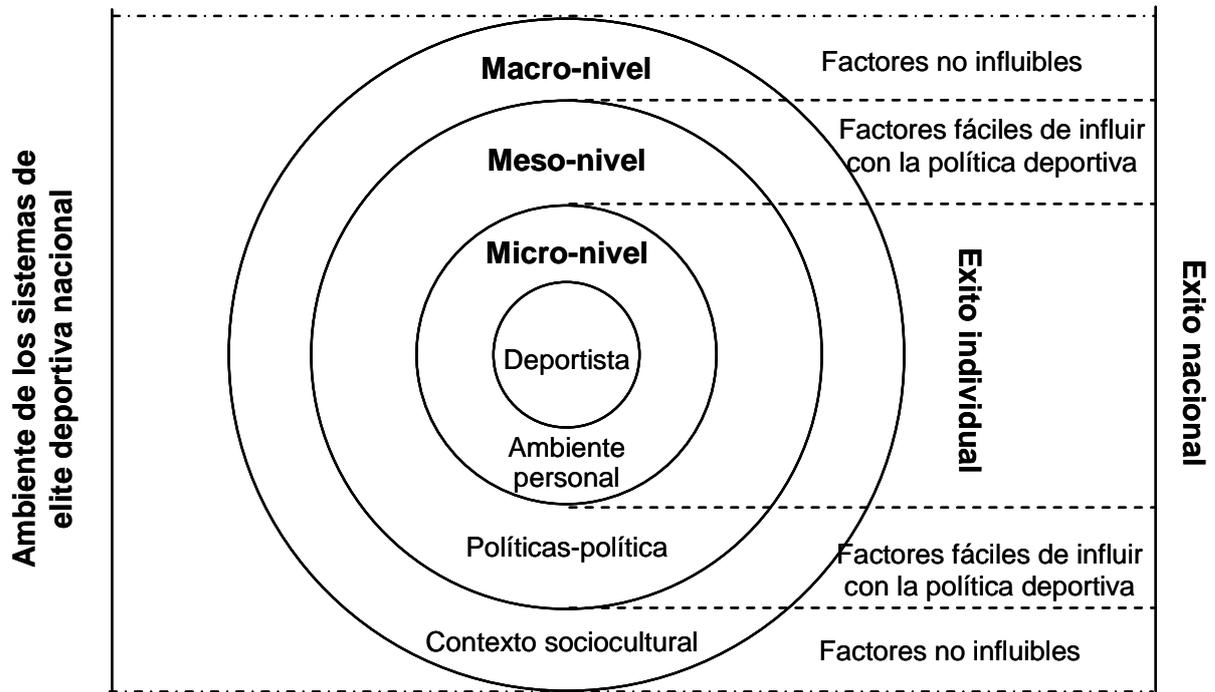
Para entender estos factores en el contexto del deporte de elite, se ha consensuado que existen diferentes niveles que influyen en el logro deportivo de los deportistas (De Bosscher et al. 2008):

1. El entorno externo (macro-nivel) del deporte de elite.
2. El entorno interno (meso-nivel) político, social y cultural del deporte de elite.
3. El entorno cercano (micro-nivel) al atleta.

A partir de esto, hemos adaptado el modelo de De Bosscher y De Knop (2003) que describe las relaciones entre los factores que determinan el éxito deportivo nacional y el individual. En la Figura 2 podemos observar que el deportista está en el centro, rodeado por los tres entornos mencionados anteriormente, los que no solo actúan como contexto, sino que a la vez influyen sobre las capacidades y éxitos deportivos logrados por el deportista.

Figura 2

Modelo de las relaciones entre los factores que determinan el éxito deportivo nacional y el individual



Fuente: Adaptado de De Bosscher y de Knop (2003).

Se distinguen tres elementos básicos que intervienen en el proceso de desarrollo del deportista de alto nivel: la entrada (*input*), el proceso (*throughput*) y los logros (*output*). En el caso del plan ADO, existe una organización que podemos describir con los siguientes pilares: comunicación, entorno externo, entorno interno, estrategia y planificación, estructura, objetivos, liderazgo y gobierno.

Además, este modelo valora la creciente importancia de la gestión de marketing para este tipo de organizaciones a través de los siguientes pilares: valor de la marca, marketing de la organización y gestión del patrocinio. Este complejo sistema lo resumimos en la Figura 3, desde la que se sacan algunas dimensiones importantes a tener en cuenta en el cuestionario.

Los objetivos del patrocinio deportivo pueden ser muy variados. Según Ferrand y Torrigiani (2005), estos podrían ordenarse en la siguiente estructura:

- 1 Patrocinio como herramienta de comunicación comercial
 - a) Para fomentar la credibilidad del patrocinador.
 - b) Para aumentar el conocimiento del patrocinador entre una población determinada.
 - c) Reforzar la imagen del patrocinador.
 - d) Crear dinamismo en la red de distribución.
 - e) Estimular a la fuerza de ventas para mejorar los objetivos comerciales.
 - f) Generar buena voluntad y actitudes positivas respecto al patrocinador.
 - g) Aumentar las ventas.
 - h) Desarrollar las relaciones entre el patrocinador y otras empresas.
- 2 Patrocinio como herramienta de comunicación corporativa
 - a) Desarrollar relaciones con los dirigentes financieros para asegurar su apoyo.
 - b) Demostrar preocupación y compromiso social, para desarrollar la relación entre el patrocinador y la comunidad.
 - c) Promocionar la cultura de la compañía, reforzar la cohesión interna y motivar a los empleados.
 - d) Mejorar la selección de nuevos empleados gracias a lo atractivo del patrocinador.

Por tanto, además de ser una fuente de financiación para las actividades deportivas, el patrocinio deportivo puede, a su vez, contribuir comercial y corporativamente a la empresa. Esto significa que tanto el deporte como la empresa pueden salir beneficiados de esta relación, todo dependerá de la claridad de los objetivos definidos y de la medida en que estos se cumplan con el desarrollo de la relación.

Un logro importante del plan ADO ha sido el utilizar la vía de patrocinio como fuente de financiación de los deportistas de alto nivel en España. Esta vía ha permitido ampliar las fuentes de financiación y contar con un programa con más y crecientes recursos.

Las empresas patrocinadoras del plan ADO 2005-2008 se dividen según los recursos que aportan. De acuerdo con esto, la clasificación es la siguiente:

Figura 4

Socios patrocinadores



Figura 5

Empresas patrocinadoras



Lo que se observa es que los patrocinadores proceden de los más diversos sectores de actividad económica, por lo que resulta muy interesante profundizar en aquello que lleva a empresas tan distintas a involucrarse en un mismo proyecto. En este sentido, las preguntas que guían el cuestionario para patrocinadores tienen el siguiente hilo conductor:

¿Qué objetivos tiene su empresa al patrocinar el plan ADO y cómo mide esos objetivos?

¿Qué tipo de “*return on investment*” (ROI) recibe su empresa al patrocinar el plan ADO?

¿Qué oportunidades existen para aumentar la visibilidad del plan ADO y ayudar a la retirada deportiva de los atletas ADO según los patrocinadores?

A través de estas preguntas quisiéramos evaluar la actual situación del patrocinio en el plan ADO, mirando los objetivos que tienen los patrocinadores al involucrarse en el programa, la medida en que evalúan el cumplimiento de estos y las expectativas que tienen de cara al futuro.

C. Cuestionario al director general

Para tener la mirada institucional sobre el plan ADO se ha elaborado un cuestionario dirigido a la dirección del programa. La idea de este cuestionario es conocer la perspectiva que tiene la institucionalidad misma de ADO respecto de los resultados y desafíos que enfrenta el programa en el contexto actual, teniendo en cuenta todas las interacciones e interdependencias que suponen un programa de formación y desarrollo de deportistas de alto nivel.

Con la perspectiva de los tres agentes involucrados en el desarrollo del plan ADO, tendremos una mirada más holística, la que será de gran ayuda para obtener conclusiones dirigidas a todos los ámbitos importantes de la formación y desarrollo de deportistas de alto nivel en España.

VI. El plan ADO desde la perspectiva de los deportistas

El plan ADO concede becas para el apoyo de la preparación olímpica compensando la dedicación de deportistas que potencialmente se puedan clasificar entre los ocho primeros lugares en los próximos Juegos Olímpicos. Por tanto, significa una financiación extraordinaria y complementaria a los programas deportivos de alta competición, desarrollados por las federaciones deportivas españolas, financiados principalmente por las subvenciones del Consejo Superior de Deportes.

La ayuda económica es tanto para el deportista como para sus entrenadores, y se asocia a la dedicación a un deporte de alto nivel. A partir del cumplimiento de resultados deportivos que el programa define anualmente como criterio, se aprueba la relación de deportistas y entrenadores incluidos en el programa.

A. Características de la muestra

En este estudio hemos trabajado con la relación de deportistas becados por el plan ADO para el año 2008. La población que nos interesa está constituida por 203 deportistas, de los cuales 110 son hombres y 93 son mujeres. Hemos logrado una muestra constituida por 62 deportistas, de los cuales 35 son hombres y 27 son mujeres.

La media de edad es de 28 años, siendo 19 años la menor edad de la muestra y 46 la mayor. La desviación estándar es de 5,7, lo que significa que en promedio los deportistas se distancian de la media en cinco años. Esto sugiere que se trata de una población con importante varianza en edad dentro del rango especificado, lo que probablemente se asocia a dos factores: 1) se está invirtiendo más dinero becando a jóvenes en modalidades o deportes poco incentivados hasta ahora, como son los deportes de invierno (ADO contará con un presupuesto de 328.000 euros para deportes de invierno), y 2) algún deporte, como la hípica, se nutre de jinetes de gran experiencia internacional y una dilatada carrera deportiva.

Respecto del estado civil de los deportistas, el 73% de los encuestados se declara soltero, mientras que un 23% están casados. En términos porcentuales, la proporción de mujeres

solteras es mayor que la de hombres; en tanto de ellas un 80% se declara soltera, para los hombres el 70% declara lo mismo.

Un 14,5% tiene hijos, de los que en su mayoría son hombres. De las mujeres de la muestra solo una tiene hijos, lo que refleja la dificultad para compatibilizar la carrera deportiva con la familiar, y más aún para las mujeres que para los hombres.

Respecto del tipo de deporte, las proporciones más importantes las tenemos en deportes de invierno (19,4%), atletismo (16,1%) y natación (12,9%). No hay en la muestra representantes de deportes colectivos como baloncesto, balonmano, béisbol (y softbol), fútbol femenino, hockey (y hockey hielo), voleibol y waterpolo; como tampoco de deportes profesionales como ciclismo ruta hombres, tenis (individual) y fútbol masculino. A continuación se expone la relación de deportistas que tenemos en la muestra en función de lo que sucede en la población de deportistas becados ADO¹.

Tabla 7

Relación del número de deportistas según deporte federado en la muestra y en la población de deportistas becados ADO

Federación Olímpica	Nº total deportistas becados ADO	Nº de deportistas participantes	Hombres	Mujeres
Atletismo	44	10	5	5
Boxeo	2	1	1	0
Deportes de Invierno	12	12	9	3
Gimnasia	18	1	0	1
Hípica	3	3	2	1
Judo	6	1	1	0
Lucha	2	1	0	1
Natación	34	13	4	9
Pentatlón	1	1	1	0
Piragüismo	19	6	4	2
Taekwondo	5	3	2	1
Tenis de mesa	5	2	1	1
Tiro con arco	3	1	1	0
Tiro olímpico	7	4	4	0
Vela	16	1	0	1
Voleiplaya	2	2	2	0
TOTAL	179	62	37	25

Fuente: Elaboración propia.

¹ El acceso a los deportistas ha resultado bastante complicado debido a su dispersión geográfica, amplitud de los horarios de entrenamiento. La ayuda de las federaciones en este caso ha sido primordial para poder hacer llegar el cuestionario a los deportistas por correo electrónico o por correo ordinario.

Aunque la muestra no es representativa de todos los deportistas becados por el plan ADO, podríamos decir que la muestra sí representa a aquellos deportistas que realizan deportes olímpicos de tipo no profesionalizados. Por tanto, deportes para los que la beca es especialmente significativa y para quienes el plan ADO juega un rol fundamental en su formación, desarrollo deportivo y personal.

B. Las becas ADO para deportistas de alto nivel

El promedio de edad al que los deportistas recibieron su primera beca ADO es de 22,5 años. Además, un 76% de los deportistas ha tenido más de una beca, lo que representa un promedio de cuatro para la muestra de deportistas con la que estamos trabajando.

Sin embargo, en el tema de la cantidad de becas que han recibido los deportistas, resulta muy interesante el rango, que va de 0 a un máximo de 14 becas. De los 62 deportistas de la muestra, tenemos seis deportistas que han recibido la beca ADO durante más de diez años. Estos deportistas están entre los 28 y 39 años de edad, lo que significa que están por encima de la muestra en el promedio de edad y en el número de becas que han recibido. Esta situación abre la interrogante respecto de la extensión que pueden alcanzar estas becas y el tiempo durante el cual los deportistas están alcanzando los resultados que ADO pone como requerimiento.

La cuantía de las becas depende de los resultados alcanzados por los deportistas, del deporte que realizan, de si este se realiza en conjunto o es individual y del año en cuestión. Según la encuesta, la mayoría de los deportistas tiene becas de tipo B (46,1% de los encuestados). Esta beca es para todos los deportes, excluyendo: fútbol masculino, ciclismo ruta hombres, tenis (individual), baloncesto, balonmano, béisbol y softball, fútbol femenino, hockey, voleibol y waterpolo. Supone cuantías que van desde los 11.400 a 17.000 euros al año y, de hecho, en nuestra muestra tenemos a un 61,2% dentro de este rango.

La máxima cuantía es de 60.000 euros al año, y en nuestra muestra solo tenemos a tres deportistas recibiendo montos iguales o superiores a este. Por otro lado, en estas cuantías máximas también se excluye a los deportes que hemos mencionado anteriormente, solo el ciclismo ruta hombres y el tenis se unen al resto de deportes en relación a este monto de cuantías.

La asignación de las cuantías que establece el plan ADO nos refleja un fuerte interés, por parte del programa, por incentivar deportes que, en general, son menos mediáticos y que tradicionalmente han recibido menos financiación por parte de privados. Además, la mayor parte de las becas termina en manos de deportistas que se desempeñan en este tipo de deportes, que son más bien individuales y no profesionales. Sin embargo, por la cuantía de las becas que vemos para el promedio de nuestra muestra, nos damos cuenta de que los resultados alcanzados no son en general de los más altos esperados por el programa, ya que los montos de beca que tienen son representativos del nivel de resultados más bajos, que es el B.

C. Formación de los deportistas: educación y empleo

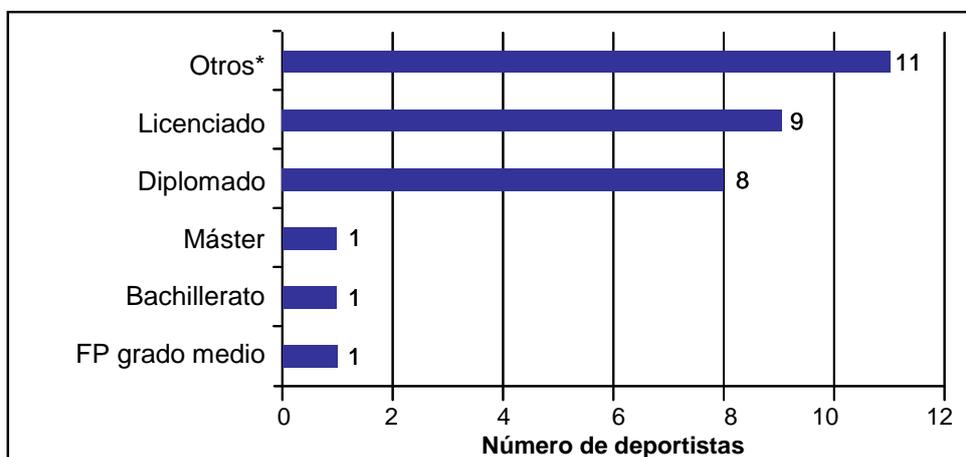
En cuanto a formación de los deportistas, una importante proporción (27,4%) señala el bachillerato como último grado de enseñanza formal alcanzado, un 19,4% señala haber alcanzado el diplomado, y un 14,5% FP grado superior, mientras que solo un 9,7% ha alcanzado el grado de licenciado, un 8,1% el grado de máster y un 1,6% el grado de doctor.

Aunque entre los entrevistados no hay ninguno que no haya tenido estudios, el 58,1% de la muestra se concentra en niveles de estudio bajo FP superior. Aquellos que quedan por encima de este nivel de enseñanza, la mayoría alcanza la diplomatura y muy pocos la licenciatura, de manera que nos encontramos con que los deportistas ADO representados en nuestra muestra tienen menor proporción en educación superior (técnica o universitaria) que el promedio que existe para España (24% para las personas entre 25 y 64 años según OCDE).

Sin embargo, el 60% de deportistas becados ADO señala estar estudiando en la actualidad, y una importante proporción lo hace justamente en niveles de tipo licenciatura o diplomatura. Por otro lado, gran parte de los que señalan estar formándose en otras áreas hacen referencia a cursos de idiomas (como se observa en la tabla explicativa, Tabla 8), lo que refleja la importancia no solo de la formación en general y el deporte en particular, sino también de idiomas para poder moverse en las competiciones internacionales.

Figura 6

Estudios que están realizando los deportistas ADO



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Detalle de los otros estudios que realizan los deportistas ADO

Estudios	Nº becados	Especialidades y niveles
Otros*	11	(1) Técnico superior en quiromasaje (1) Oposiciones a policía local (1) Cursos complementarios a la carrera universitaria de fisioterapia (7) Idiomas: inglés (1) Escolta personal

Además de la formación, según niveles de enseñanza reglada, el 45,2% de la muestra tiene algún título o estudio académico relacionado con el deporte. El más frecuente suele ser el título de técnico, monitor o entrenador (el 61% de los que han señalado tener algún título o estudio relacionado con deporte), el 23% ha estudiado licenciatura en educación física o INEF, y el 16% ha hecho un diplomado o máster en algo relacionado con deporte, ya sea con un deporte en particular, una técnica o administración de entidades deportivas.

Tabla 9

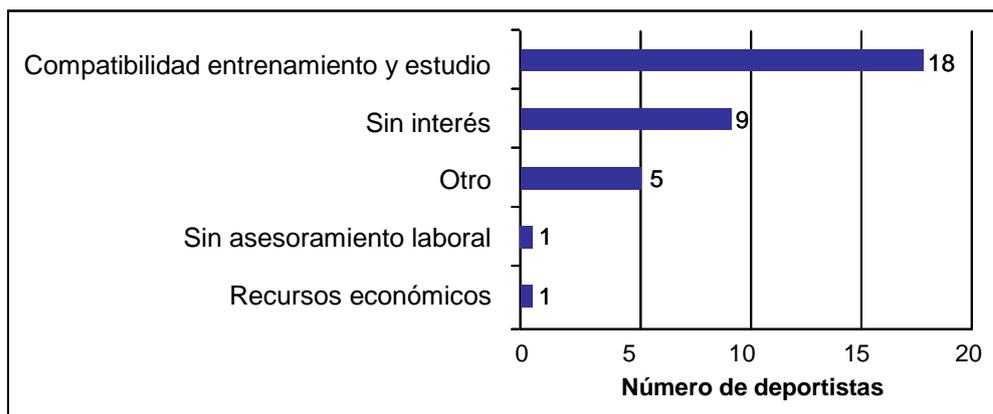
Nivel de estudios alcanzado y los títulos deportivos cursados

Nivel de estudios	Nº becados	Especialidades y niveles
Doctorado	1	(1) Medicina de la act. fís. y del deporte
Máster	3	(2) Gestión deportiva (1) Alto rendimiento
Licenciado en INEF	4	
Diplomado	5	(2) Educación física (1) Dirección y administración de empresas deportivas (1) Fisioterapia (1) Snowboard
Entrenador	13	(8) Nivel I (3) Nivel II (2) Nivel III
Cursos	4	(1) Orientación del deportista al mundo laboral (1) Introducción al marketing deportivo aplicado (<i>online</i>) (1) Dirección de empresas deportivas (1) Técnico en actividades físicas y animación deportiva
TOTAL	30	Deportistas becados con títulos deportivos

Aquellos que no han realizado algún grado de formación relacionado con el deporte han sido, principalmente, por la incompatibilidad entre el entrenamiento de alto rendimiento y la posibilidad de cursar estudios. La segunda razón por la que los deportistas becados no tienen un título deportivo es porque no están interesados en estudios relacionados con el deporte. En mucha menor medida, han afectado la falta de asesoramiento laboral y la falta de recursos económicos, como se ilustra a continuación.

Figura 7

Razones para no poseer título relacionado con deporte

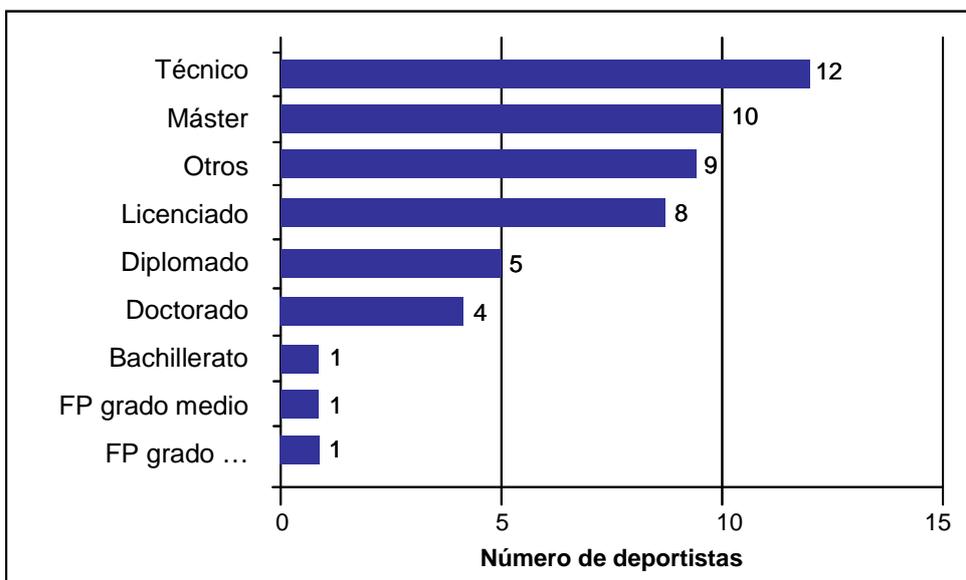


Fuente: Elaboración propia.

A los deportistas que están en la actualidad estudiando, hay que sumar un 76% de los deportistas ADO que les gustaría seguir estudiando. A la mayoría le gustaría tener el título de técnico deportivo, aunque a un importante número de ellos le gustaría obtener una licenciatura, un máster o estudiar idiomas, como se observa en la Figura 8.

Figura 8

Tipo de estudios que quisieran realizar los deportistas ADO



Fuente: Elaboración propia.

Aunque un 60% de los deportistas no tienen problemas de financiación, es importante resaltar que un 40% de deportistas becados ADO no tienen la financiación necesaria para realizar los estudios deseados. Entre las razones más mencionadas para no cursar los estudios que desearía, están la dificultad para compatibilizar estudios y entrenamientos, ya que las cuatro primeras razones de la Tabla 10 refieren a lo mismo, aunque desde distintas perspectivas.

Tabla 10

Razones por las que los deportistas no realizan los estudios que desean

Estudios	Nº becados
(1) Falta de tiempo	10
(2) Incompatible con entrenamientos	8
(3) Horarios de las universidades no son compatibles	4
(4) Viajes para entrenar y competir	3
(5) Recursos económicos	3
(6) Desplazamiento a otra ciudad para poder cursarlos	2
(7) Otras prioridades (por ejemplo, pagar la hipoteca o cuidar de su hija)	2
(8) Becas difíciles de lograr	1
(9) Bajo nivel educativo alcanzado	1
TOTAL	34

Fuente: Elaboración propia.

Respecto de aquellos que sí llevan adelante sus deseos de estudiar, señalan como razones principales el tener los medios suficientes para hacerlo gracias al aporte de la beca ADO o alguna otra beca relacionada con la práctica deportiva, como se aprecia en la Tabla 11.

Tabla 11

Razones por las que los deportistas sí realizan los estudios que desean

Razones que permiten realizar los estudios deseados
(1) Gracias a la beca ADO tengo el dinero para poder costéarmelo
(2) Por medios propios
(3) Gracias a la beca ADO puedo financiar los estudios
(4) Me ayuda mi familia
(5) El coste no es muy elevado
(6) Tengo una beca universitaria en Estados Unidos
(7) Porque mi beca me lo permite, y mis padres también colaborarían
(8) El doctorado lo cursé con una beca del CSD
(9) Por lo que cobro de las becas de la federación o de ADO
(10) Porque curso en universidad pública
(11) Beca por deportista en una universidad privada
(12) Por las ayudas de la OAD y porque mi familia puede permitirse pagar mis estudios

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar la enorme importancia que tiene el tema estudios para los deportistas. Aunque los niveles de enseñanza formal alcanzados están por debajo de lo normal en España, los deportistas se buscan camino aprovechando sus conocimientos deportivos, desarrollándose y formándose mayoritariamente en temas relacionados con el deporte. Por otro lado, mantienen sus expectativas de continuar sus estudios y probablemente apostar por la licenciatura, diplomatura o máster.

Sin embargo, el tema, más que financiación, es la compatibilidad de horarios entre estudio y entrenamientos, lo que lleva a una importante proporción de deportistas a no cumplir sus deseos de formación, incluso teniendo amplias opciones de financiación gracias a las becas y otras formas de financiación que existen para quienes se dedican al deporte.

También es difícil compatibilizar entrenamientos y trabajo, por lo que tan solo el 27% de los deportistas becados ADO señala estar trabajando actualmente. Por lo demás, de los que trabajan, la mitad señala trabajar jornada completa, mientras que el resto trabaja media o un tercio de jornada.

Aunque por la baja proporción de deportistas trabajando dilucidamos una dificultad para compatibilizar trabajo y entrenamientos, hay varios deportistas que llevan más de cinco años en su puesto de trabajo, lo que significa que aunque difícil, es posible. Todo dependerá de las exigencias del deporte, de las necesidades del deportista y de las fuentes de ingreso de las que disponga.

De hecho, parece ser más fácil compaginar estudios y entrenamiento que trabajo y entrenamiento, porque al preguntarles por la distribución del tiempo, la gran mayoría de los que no dedican su tiempo exclusivamente al entrenamiento lo dedican a entrenamiento y estudios (44,3%), mientras que quienes compatibilizan entrenamiento y trabajo son una proporción bastante menor (16,4%).

Incluso si miramos la distribución del tiempo de los deportistas, nos encontramos con que en la semana, un promedio de 29,2 horas las dedican a entrenar, 25,3 a estudiar y 16,1 a trabajar. Es más, el 70% de quienes compatibilizan entrenamiento con estudios señala que no les resulta difícil compatibilizar estas dos actividades, mientras que cuando se trata de trabajo, el 60% señala que sí les resulta difícil compatibilizar trabajo y entrenamientos.

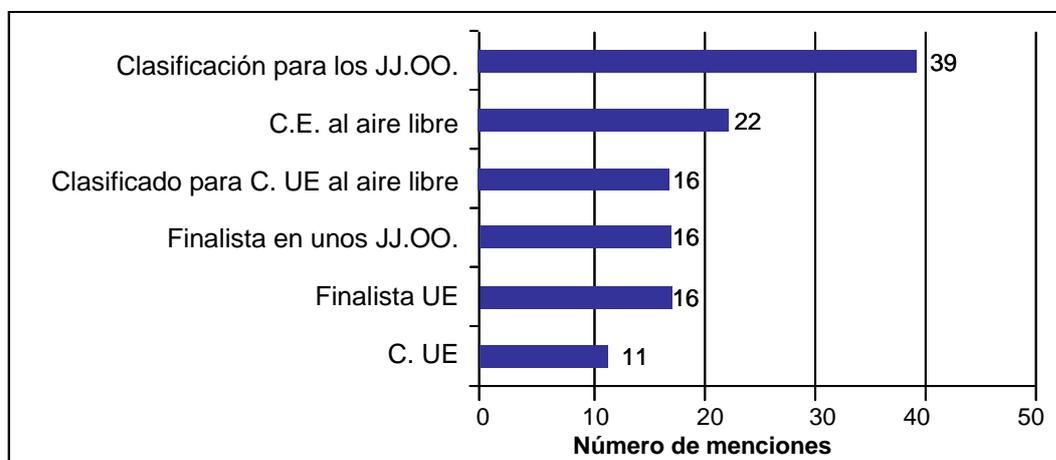
La relevancia de la formación en educación de los deportistas no solo tiene que ver con los deseos de estos por crecer en conocimientos, sino también porque es una actividad que les permite compatibilizar su vida deportiva y crecimiento profesional de cara a un futuro fuera del deporte de alto nivel.

D. Exitos deportivos alcanzados

Se les ha preguntado a los deportistas ADO que detallen todos los éxitos deportivos que han conseguido en su vida. De acuerdo a esto, lo que más han mencionado ha sido la clasificación para los Juegos Olímpicos, seguido de campeonato España al aire libre, clasificación para campeonato europeo al aire libre, finalista en Juegos Olímpicos y participación en campeonato europeo. Por supuesto que han conseguido tanto logros nacionales como internacionales, pero llama la atención la magnitud en que aparece el haber logrado la clasificación a los Juegos Olímpicos. Nos estaría revelando que la meta de mejorar la actuación de España en los Juegos Olímpicos estaría acercándose gracias a los logros alcanzados por los deportistas.

Figura 9

Exitos más mencionados por deportistas ADO



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se pregunta por un único éxito que considere más importante en su carrera deportiva, la gran mayoría menciona éxitos a nivel mundial, ya sea los que ha conseguido en la actualidad o en la etapa de júnior. Hay 13 personas que mencionan alguna medalla en Juegos Olímpicos, ya sea en Atenas 2004 o Beijing 2008.

Los 62 deportistas encuestados han logrado un total de 10 medallas y 22 diplomas olímpicos en 93 participaciones olímpicas. Si se realizan algunos cálculos, se puede afirmar que los deportistas becados ADO han logrado algún éxito deportivo (medalla o diploma olímpico) en el 45% de las participaciones que ha tenido España en los Juegos Olímpicos. Los datos se detallan a continuación.

Tabla 12

Participación y resultados en los Juegos Olímpicos

Resumen de los datos de JJ.OO.	Total
(1) Número de deportistas	55
(2) Número de participaciones	98
(3) Número de diplomas olímpicos	35
(4) Número de medallas	10
(5) Número de deportistas medallistas	8
(6) Número de deportistas con diploma	23

Fuente: Elaboración propia.

Además de los logros olímpicos, la gran mayoría de los deportistas menciona éxitos a nivel mundial. En cuanto a estos, los 60 deportistas encuestados han logrado un total de 74 medallas en 218 participaciones en campeonatos del mundo, lo que significa que el 31% de deportistas becados ADO que han participado, han logrado medalla.

Tabla 13

Participación y resultados en campeonatos del mundo

Resumen de los datos	Total
(1) Número de deportistas	62
(2) Número de participaciones	234
(3) Número de medallas	74
(4) Número de deportistas medallistas	21
(5) Media de medallas por cada deportista medallista	3 medallas

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los logros a nivel europeo, el 46% de los deportistas becados ADO que han participado en campeonatos de Europa han logrado medalla.

Tabla 14

Participación y resultados en Campeonatos de Europa

Resumen de los datos	Total
(1) Número de deportistas	56
(2) Número de participaciones	300
(3) Número de medallas	138
(4) Número de deportistas medallistas	28
(5) Media de medallas por cada deportista medallista	4 medallas

Fuente: Elaboración propia.

Ahora, si miramos la importancia de los factores que se requieren para alcanzar éxitos deportivos a nivel de los Juegos Olímpicos, en particular aquellos que podríamos considerar como “controlables”, nos encontramos con que los deportistas ADO señalan que los dos más importantes son: el apoyo económico y la competición a nivel internacional, cuyos promedios

están cerca de 5, que significa “muy importante”. Mientras que, por otro lado, el menos importante parece ser el ampliar y mejorar el número de instalaciones deportivas, que tiene un promedio de 3,9 –por debajo del resto de factores.

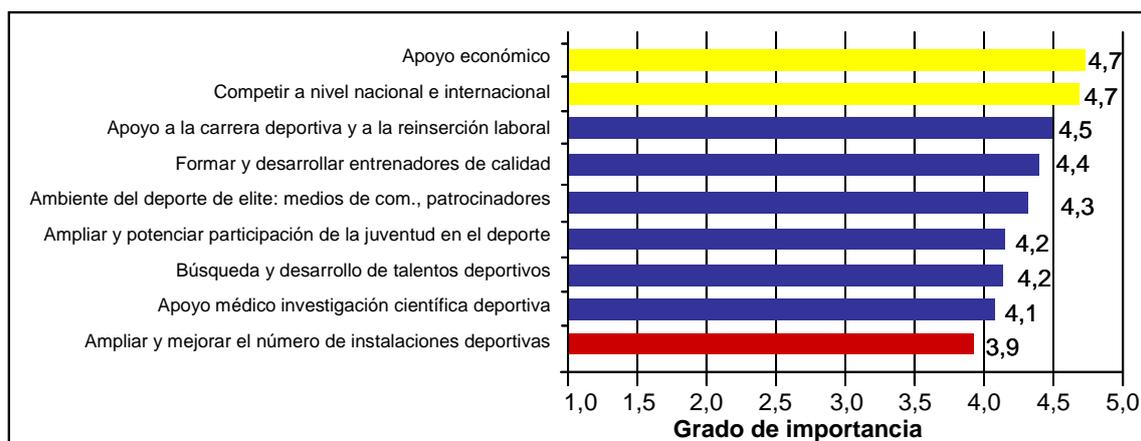
Esta pregunta nos permite definir un ranking para los factores, de manera de tener mayor claridad respecto de los más importantes y los menos importantes desde la perspectiva de los deportistas. Aunque todos son importantes, hay algunos que sobresalen, mientras que otros se quedan por debajo de lo que se podría esperar.

Lo más interesante es que, al parecer, el tema “instalaciones deportivas” está resuelto de manera satisfactoria desde la perspectiva de los deportistas. Parece extraño que no se requiera, con insistencia, la ampliación y mejora de las instalaciones, lo que a su vez significa que el apoyo económico no tiene mucho que ver con las instalaciones, sino con otras cosas.

La competencia a nivel internacional resulta primordial. Los deportistas becados por el plan ADO tienen su razón de ser en la competencia internacional, y los logros deportivos olímpicos solo se alcanzarán en la medida en que se pueda participar en el mayor número de encuentros internacionales posible. Solo allí se miden, verdaderamente, los resultados que España está logrando con el plan ADO.

Figura 10

Ranking de factores más importantes para alcanzar éxitos deportivos



Fuente: Elaboración propia.

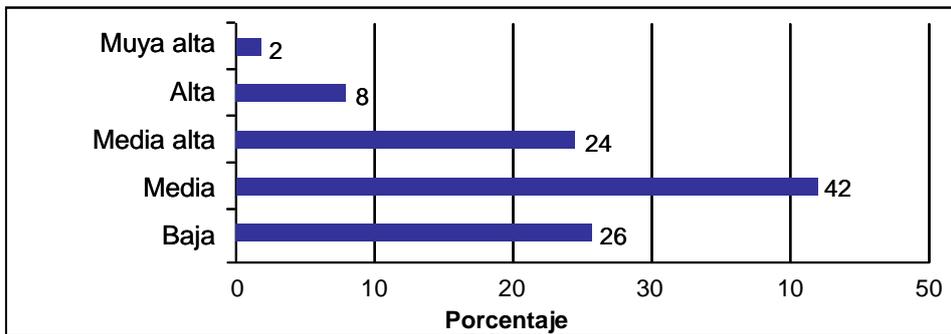
E. Estabilidad económica y familiar

Teniendo en cuenta que son pocos los deportistas que compatibilizan trabajo y entrenamiento, y el hecho de que lo que ofrece el plan ADO es una beca, es decir, un tipo de contrato para formación que no considera pago a seguridad social u otros costes asociados al trabajo, se ha indagado respecto del nivel de estabilidad económica que perciben tener los deportistas ADO.

Nos encontramos con que el 42% de los deportistas encuestados describe el nivel de estabilidad de su situación económica como media, mientras que solo un 10% la describe como alta o muy alta.

Figura 11

Valoración del nivel de estabilidad de su situación económica



Fuente: Elaboración propia.

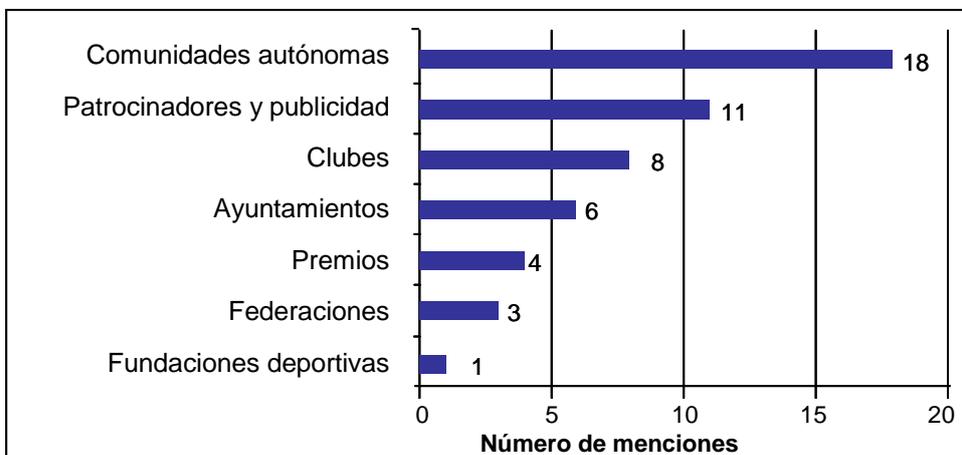
A pesar de que la mayoría percibe tener un nivel medio de estabilidad económica, un 57% de la muestra señala que su situación económica actual le permite ahorrar o invertir para el futuro. Por otro lado, el 61% de los deportistas ha señalado recibir otro tipo de ingresos además de la beca ADO, lo que significa que la estabilidad económica media que describen probablemente tenga más que ver con las condiciones que supone una beca que con los ingresos totales de los que disponen mensualmente.

La mayoría de los deportistas encuestados recibe ayuda financiera adicional de ayuntamientos, comunidades autónomas, federaciones y patrocinadores –y muchas veces no solo de uno de estos agentes, sino también de dos y hasta tres. De hecho, al menos 37 de los 60 deportistas becados ADO encuestados han recibido algún tipo de becas o ingresos aparte del plan ADO.

Como se ve en la Figura 12, la mayor parte de los ingresos adicionales que reciben este tipo de deportistas viene, importantemente, de las comunidades autónomas. Por tanto, desde las percepciones de los deportistas, siguen siendo los recursos públicos los que en mayor proporción contribuyen a la financiación de la formación y desarrollo de los deportistas de alto nivel en España.

Figura 12

Otras ayudas económicas que reciben los deportistas



Fuente: Elaboración propia.

Nos encontramos con que a pesar de que los deportistas califican su nivel de estabilidad como medio, consideran que su situación les permite invertir o ahorrar para el futuro. La realidad es que su situación económica no depende solo de las becas ADO, sino que además reciben ingresos de un conjunto de instituciones como las que hemos mencionado anteriormente y que están contribuyendo a la formación de los deportistas de alto nivel, como son las comunidades autónomas, patrocinadores, clubes, ayuntamientos, federaciones y fundaciones.

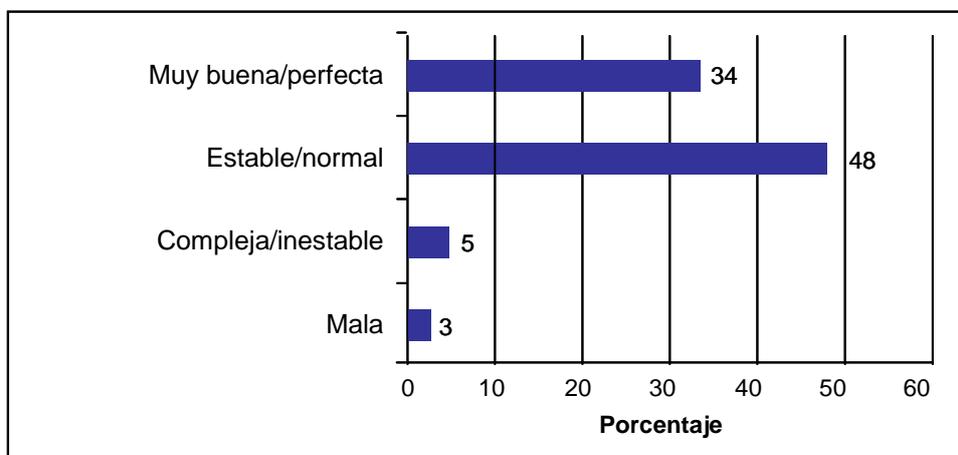
Esta realidad nos lleva a pensar que la percepción que tienen de su nivel de estabilidad económica tiene más que ver con las condiciones de una beca y características de la actividad que realizan, que con la cantidad de dinero que tienen para vivir. Al final, la estabilidad económica de los deportistas de alto nivel depende esencialmente de los resultados deportivos que año a año estos obtengan y de que puedan mantenerse, física y mentalmente, en el deporte de alto nivel, y eso claramente no es algo estable o seguro.

A diferencia de la situación económica, la situación familiar parece bastante más positiva. La mayoría de los deportistas señala que su situación familiar puede describirse como estable o normal, y una alta proporción (34%) la describe como muy buena o perfecta.

Un 46% de ellos señala vivir con su pareja e hijos, un 28% vive con sus padres y un 26% vive solo, con amigos o con otro tipo de compañía. Si sumamos los dos primeros, tenemos que un 74% de los deportistas encuestados vive con sus familias.

Figura 13

Descripción del nivel de estabilidad de su situación familiar



Fuente: Elaboración propia.

Para los deportistas de alto nivel de nuestra muestra, la vida familiar es bastante estable y normal, mientras que la situación económica en la que se encuentran es catalogada como de estabilidad más bien media o baja. Ello significa que mientras la primera es fuente de tranquilidad y estabilidad para los deportistas, la segunda es fuente de incertidumbre e intranquilidad. Aunque no sabemos la medida en que esto puede afectar el desempeño deportivo, podemos señalar que para darle mayor estabilidad a la vida de estos deportistas habría que partir por estabilizar o aconsejarles respecto de su situación económica más que respecto de su situación familiar.

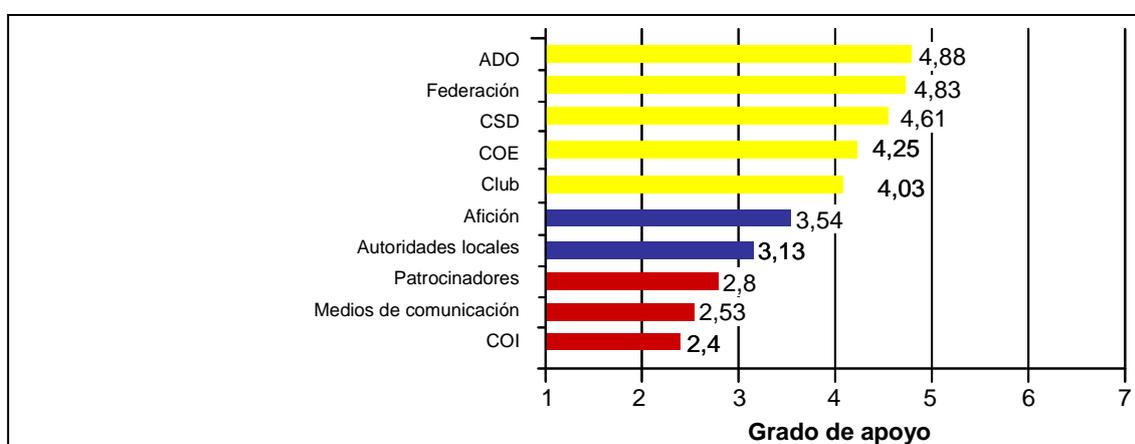
F. Relación con instituciones y patrocinadores

Aunque los deportistas evalúan como regular el apoyo que reciben de los diversos agentes que se relacionan con el deporte de alto nivel (3,7 en promedio en una escala que va de 1 a 7), quienes aparecen como mejor evaluados son el plan ADO (4,88), las federaciones (4,87) y el CSD (4,61), todos por encima del promedio.

Los que aparecen peor evaluados (muy por debajo del promedio) son el COI, los medios de comunicación y los patrocinadores. Llama la atención, especialmente, el que los patrocinadores se encuentren en los últimos lugares, ya que según vimos en los ingresos adicionales de los deportistas, gran parte de ellos recibe ingresos adicionales por parte de estos.

Figura 14

Evaluación del apoyo recibido desde los distintos agente relacionados con el deporte de alto nivel



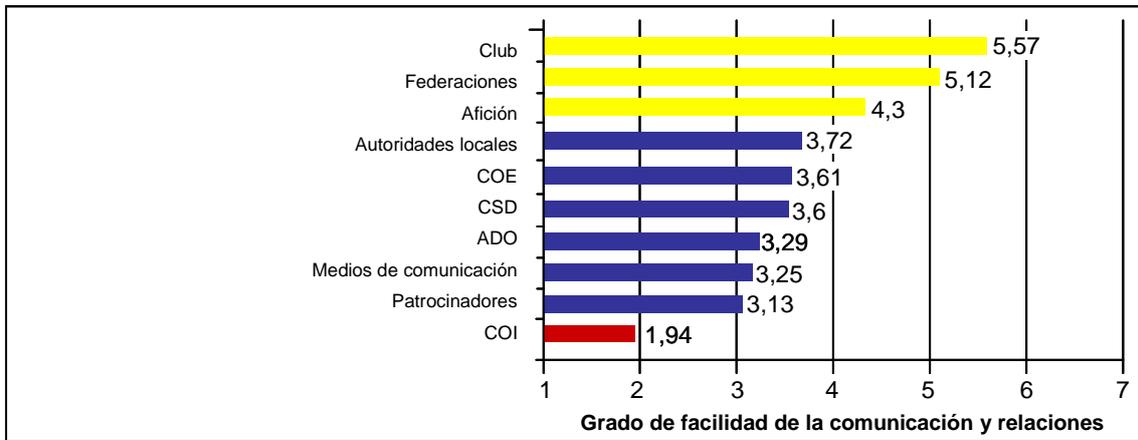
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la comunicación y relaciones con estos agentes, el promedio sigue siendo bajo en general (3,8) y muy similar al promedio para el apoyo que reciben de los agentes. De manera que tanto el apoyo como la comunicación y relaciones con estos agentes es un tema complicado para los deportistas.

La mejor comunicación y relaciones las tienen con los clubes, federaciones y afición. Aunque, como vimos, no son necesariamente quienes más les apoyen, pero sí son los agentes con los que a los deportistas les es más fácil comunicarse o relacionarse. Por el contrario, con quienes más les cuesta es con el COI, muy por debajo del promedio. Las relaciones con el COI son de un grado de dificultad extremo para la gran mayoría de los deportistas.

Figura 15

Nivel de comunicación con los distintos agentes relacionados con el deporte de alto nivel



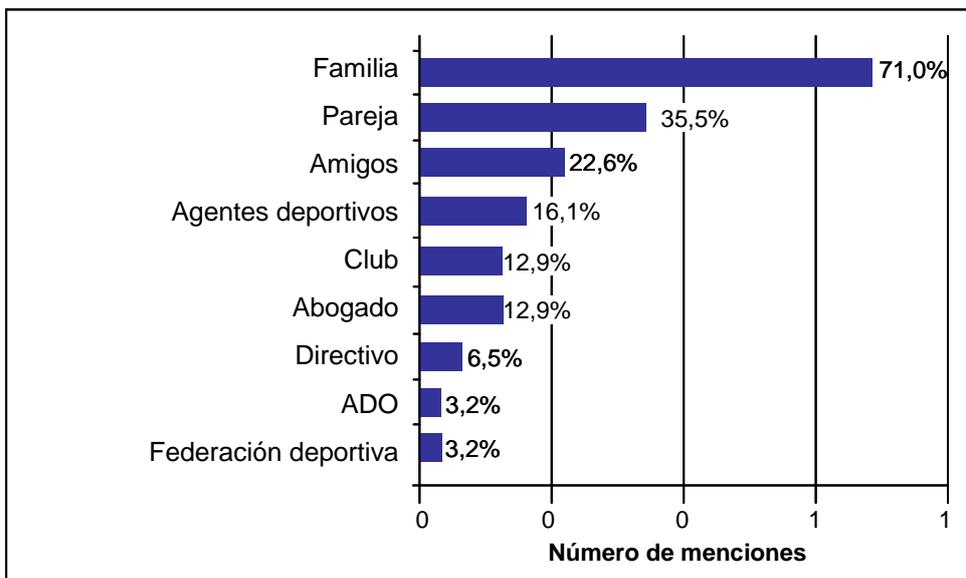
Fuente: Elaboración propia.

A los deportistas de alto nivel les toca, muchas veces, hacerse cargo de temas que van más allá de la práctica deportiva, aunque relacionada con esta. Al ser deportistas de alto nivel, muchas veces les toca negociar contratos deportivos o de publicidad, y es entonces cuando podrían necesitar algo de asesoría por parte de este tipo de agentes u otros más cercanos.

Un 61% de los deportistas señala que no ha necesitado asesoramiento de este tipo, pero hay un 39% que señala que sí lo ha necesitado. Nos encontramos con que gran parte de los deportistas busca asesoría en sus familias (familia y pareja) y poco ayudan las federaciones, el ADO o los clubes en una decisión que tiene mucho que ver con el deporte que realizan. Es quizá difícil asesorar en estas materias, pero los deportistas de alto nivel debieran tener a quien recurrir a la hora de asesorarse en temas relacionados con su actividad, sus ingresos y su estabilidad económica.

Figura 16

Asesores a la hora de negociar contratos deportivos



Fuente: Elaboración propia.

De hecho, al preguntarle a los deportistas por quién creen ellos que debió de asesorarles en la negociación de contratos deportivos o publicitarios, gran parte de ellos menciona a organizaciones deportivas, ya sea federaciones, COE, CSD, etc., es decir, alguien que entienda un poco más de estos temas y desde una perspectiva un poco más lejana y objetiva.

Lo que vemos es que la familia es fuente de estabilidad y de asesoría, es el compañero más importante en la carrera deportiva de quienes dedican gran parte de su vida al deporte y competición. Aunque encuentran apoyo en algunas instituciones, la comunicación y relaciones con estas no suele ser fácil para ellos. Al final terminan tomando decisiones importantes haciéndose asesorar, fundamentalmente, por quienes más les apoyan y les dan estabilidad.

G. Patrocinios, publicidad y actividad comercial de los deportistas

Como hemos visto ya, los deportistas perciben que el apoyo que reciben de los patrocinadores es bastante alto (de hecho, el más alto si se ponen en comparación otros agentes también relacionados con el deporte de alto nivel). Tampoco la comunicación y relación con ellos es muy fácil, pero sí está claro que el patrocinio es una fuente adicional de recursos para los deportistas de alto nivel. Patrocinadores y contratos por publicidad suelen ser una segunda fuente de recursos económicos para un importante número de deportistas.

El 71% de los deportistas encuestados afirma ser el dueño de sus derechos de imagen. Del 29% que dice no ser dueño de sus derechos de imagen, muchos señalan que su imagen pertenece a federaciones y a ADO, y solo un par menciona alguna marca patrocinadora de deportistas. Llama la atención que hay algunos que ni siquiera saben quién es el dueño de su imagen (todos los deportistas ADO firman un contrato de cesión de imagen a ADO).

Por tanto, nos encontramos con que para estos deportistas, que son deportistas de alto nivel, pero que practican deportes que no se consideran profesionales, los derechos de imagen suelen estar asociados a organizaciones deportivas más que a empresas patrocinadoras.

En cuanto a contratos publicitarios individuales, solo el 29% de los deportistas encuestados señala haber tenido uno. Si miramos la Tabla 15, vemos que las marcas más activas en materia de contratos publicitarios para deportistas ADO son: Leche Pascual, Freixenet, Expert, Nike y Adidas, de las cuales solo Leche Pascual es, además, patrocinador ADO.

Tabla 15

Contratos publicitarios que han tenido los deportistas ADO

Contratos publicitarios
(1) Marca de relojes, una constructora e imagen de mi ciudad
(2) Con una marca deportiva que me proporcionaba material
(3) Hasta hace poco embajador de una estación de esquí, pero en tiempo de crisis se abrochan el cinturón, los tiempos no son buenos.
(4) Anuncios publicitarios.
(5) Patrocinio técnico (quimonos) y en rara ocasión económico inferior a 6.000 euros año.
(6) Contrato con Nike, también soy imagen de la empresa Bon Pilates, tuve a Telefónica.
(7) Leche Pascual, Freixenet y Expert.
(8) Campaña publicitaria de Navidad 2008 para Freixenet, anuncio de tiendas Expert a finales de 2006
(9) Marcas deportivas.
(10) Mis patrocinadores.
(11) Con Adidas, contrato de 3 años a base de fijo que se iba incrementando año a año, más unos bonos en función de rendimiento.
(12) Con el club Nike.
(13) Con Nike.
(14) De la empresa de la cual adquiero los productos de material de snowboard.
(15) Con material deportivo y con empresa de promoción inmobiliaria.

Fuente: Elaboración propia.

Una proporción baja de los deportistas becados ADO han llevado a cabo campañas publicitarias con los patrocinadores del plan ADO. Solo el 18% de los deportistas encuestados, lo que corresponde a 11 de los 62 deportistas. Estas campañas publicitarias se realizan en periodos muy cercanos a los Juegos Olímpicos.

Hay que tener en cuenta que casi todos los deportistas ADO estarían dispuestos a participar en una campaña publicitaria (el 94% de ellos). Las condiciones más importantes que ponen los deportistas tienen que ver con los recursos económicos que supondría una campaña publicitaria, pero también con los efectos que esta pueda tener sobre la imagen del deportista y sobre sus tiempos de entrenamiento. De manera que cualquier contrato publicitario con deportistas de alto nivel debe considerar estos tres elementos si es que quiere resultar beneficioso para las dos partes.

H. Apoyo y valoración del plan ADO

Respecto del apoyo que ha significado el plan ADO para los deportistas, estos señalan, en su mayoría, que el programa ha sido fundamental para poder dedicarse al deporte de alto nivel. Sin embargo, también tienen algunas críticas que es importante tener en cuenta para saber por dónde debiera mejorar desde la perspectiva de los deportistas.

Aunque el apoyo y valoración positiva del programa es enorme, un grupo considerable de deportistas becados ADO (el 46%) han descrito el apoyo recibido por ADO como mejorable. Entre lo que señalan, destacamos lo siguiente:

Ejemplo 1: «He recibido poca ayuda, porque he tenido la mala suerte de conseguir resultados solo en copas del mundo, y no están incluidas en las becas, ni la clasificación del ranking, en mi deporte, en el que estoy durante tres años entre los diez primeros» (C1. 1).

Ejemplo 2: «Creo que el apoyo económico desde el plan ADO, federaciones... es insuficiente, necesitas grandes resultados para conseguir becas que te permitan cubrir tus necesidades básicas (y encima por un importe relativamente fácil de lograr en un trabajo medianamente cualificado) y el esfuerzo tanto a nivel personal, educativo, como profesional, es demasiado alto como para “jugársela”. La vida de un deportista es muy corta y las becas no te aseguran un futuro ¡ni de lejos! Sé que hay poco dinero y muchos los deportistas que merecen una ayuda y, claro está, los criterios de selección son duros y el importe de las becas no llegan como todos deseáramos» (C1. 4).

Ejemplo 3: «Una mínima ayuda. Como ya he dicho, llevo dedicada toda mi vida a (este deporte) y gracias a otros ingresos que he recibido he podido hipotecarme. Pienso que el año que te retiras deberían mantenerte la beca hasta el año siguiente, ya que es el premio por el resultado conseguido y serviría de ayuda para estar tranquila buscando tu nueva vida. Otro problema que veo es no tener paro. Llevo desde los 15 años hasta los 28 años trabajando, entrenando, y en todo este tiempo no he podido cotizar a la Seguridad Social» (L1.1).

Ejemplo 4: «Perfecto, siempre que tienes resultados, pero cuando un deportista necesita más ayuda es cuando no tiene esos resultados, y entonces la beca ADO desaparece» (H1.10).

Los temas que aquí se plantean son bastante relevantes en la vida de un deportista de alto nivel. Por un lado, la competición de alto nivel es muy dura y obtener resultados resulta muy difícil. Por esta razón se plantea el tema de que la beca llega cuando hay resultados y, hasta que llegas a conseguirlos, se requiere mucho tiempo, en el que se está sin beca ni ayuda de ningún tipo.

El otro problema tiene que ver con el futuro del deportista profesional y lo que significa haber vivido de una beca durante muchos años. Los deportistas saben que la vida de un deportista de alto nivel es corta, y una vez fuera de esta, se encuentran con que no han cotizado en la Seguridad Social y con que han invertido todo su tiempo en algo que ya no les financia la vida.

A pesar de estos problemas, el nivel de satisfacción con la beca es bastante elevado. Un 52% de los deportistas encuestados señala que se siente muy satisfecho o satisfecho con el plan ADO, mientras que hay un 14% que señala poco o nada satisfecho. Sin embargo, hay un 34% de la muestra que califica su nivel de satisfacción como normal, probablemente relacionado con los temas complicados que hemos señalado antes, y por tanto susceptible de mejora.

A continuación aparecen en una tabla los aspectos que los deportistas valoran como positivos y negativos del plan ADO.

Tabla 16

Aspectos positivos y negativos del plan ADO según los deportistas

Aspectos positivos	Aspectos negativos
(1) Tranquilidad	(1) Criterios difíciles, rígidos, imposibles
(2) Estabilidad	(2) Por resultados
(3) Continuidad	(3) Escasez de becas
(4) Esfuerzo	(4) Cuantía de las becas
(5) Compromiso	(5) No valoran al deportista
(6) Prestaciones	(6) Sin objetivos claros
(7) Base económica	(7) Falta de información
(8) Viajar a competiciones	(8) Falta de normas escritas
(9) Reinserción laboral	(9) Pocas garantías
(10) Ayuda a la formación	(10) Contrato restrictivo
(11) Mejora de instalaciones	(11) Falta de continuidad
(12) Apoyo al deportista	(12) Anuales
(13) Criterios claros	(13) Sin Seguridad Social
(14) Dedicación total a entrenar	(14) Sólo los ocho primeros del mundo
(15) Ayuda al deporte minoritario	(15) No permiten planificación a largo plazo
(16) Motivan	(16) Incertidumbre
(17) Cubren gastos personales	(17) Sin contacto directo
(18) Seguro Allianz	(18) Mediación de las federaciones olímpicas
(19) Ayudan a seguir en el deporte	(19) Pérdida de beca o recortes inmediatos
(20) Poder hacer amistades	(20) Inestabilidad
(21) Formar una familia	(21) Excesiva presión
(22) Sin carga fiscal	(22) Mitad de beca en la segunda medalla lograda
(23) Ayuda económica	(23) Poca flexibilidad
(24) Beneficio para los entrenadores	(24) Proyección no, resultado sí
	(25) Cobrar cada tres meses y a partir de junio
	(26) Último año tras retirada no se cobra
	(27) Falta de ayuda a la reinserción
	(28) Falta de seguimiento
	(29) Espada de Damocles
	(30) Incompatibilidad patrocinadores privados y los de ADO
	(31) Mala retribución de los entrenadores
	(32) Discriminación

Fuente: Elaboración propia.

Se podrían clasificar los aspectos positivos entre aquellos que son materiales y los que son inmateriales. Entre los materiales, nos encontramos con aquellos que tienen que ver con los recursos económicos que ofrece el plan ADO, el apoyo a los viajes que deben realizar los deportistas, las mejoras de las instalaciones, los beneficios para entrenadores, ayuda a la formación, el permitir la dedicación exclusiva al deporte, el seguro que ofrece, la ayuda a deportes minoritarios y los beneficios fiscales que entrega.

Sin embargo, hay una serie de aspectos inmateriales que resultan relevantes de destacar, como la tranquilidad, estabilidad y continuidad que perciben algunos deportistas; o el esfuerzo, compromiso y motivación que asocian al programa. Estos nos muestran que además de los resultados objetivos, el programa está afectando ciertos temas que son fundamentales para el desarrollo del deporte de alto nivel. Como hemos visto, la estabilidad es algo muy importante para estos deportistas, algo que encuentran casi exclusivamente en sus familias.

Se podría decir que, probablemente, la inestabilidad estaría asociada al plano económico y la carrera profesional de presente y de futuro, mientras que la estabilidad, a la carrera deportiva y a la posibilidad de dedicar gran parte del tiempo a entrenamientos y competiciones.

Las principales críticas al programa van en la línea de los requisitos que se exige para conseguir y para mantener la beca. En el fondo, la beca se asigna según resultados y muchos deportistas ven en su carrera más claramente el tema de proyección que de resultados. Al final, el poder dedicarse exclusivamente al deporte está muy condicionado a los resultados, y eso supone una enorme presión para los deportistas a la vez que una fuente de inestabilidad e intranquilidad para ellos.

En resumen, la beca es una importante ayuda económica continua y motivadora que ofrece una estabilidad personal y la tranquilidad necesaria para dedicarse a entrenar y a competir. Sin embargo, es una ayuda económica escasa, que no permite la planificación a largo plazo y no tiene en cuenta la situación de cada individuo en particular.

Para los deportistas, la beca ADO ideal sería aquella que incorporara criterios de selección personalizados, equitativos, acordes con el esfuerzo y la progresión deportiva.

Los criterios de selección son el primer aspecto de las becas ADO que los deportistas becados modificarían, como se detalla en la Tabla 17.

Tabla 17

Opinión de los deportistas sobre los criterios ADO ideales

Criterios para obtener las becas ADO

- (1) Personalizada en función del deportista y su situación personal
 - (2) Personalizada en función del deporte, son muy diferentes unos de otros
 - (3) Que se consideren los resultados nacionales e internacionales
 - (4) Valoración de más de una competición para obtenerla, demasiada presión en un solo evento
 - (5) Valoración de todos los deportes por igual
 - (6) Tener en cuenta las horas de entrenamiento y esfuerzo
 - (7) Tener en cuenta la progresión deportiva
-

Fuente: Elaboración propia.

Lo que esperarían de una beca ADO ideal sería que fuera más motivante, más flexible, con objetivos más claros, que fuera más estable (por 2 o 4 años) y que favoreciera una reinserción laboral segura.

Tabla 18

Opinión de los deportistas sobre las becas ADO ideales

Cómo deberían ser las becas ADO

- (1) Sueldo fijo más incentivos, "becas motivantes"
 - (2) Cobro mensual
 - (3) Cobro retroactivo del último año de carrera deportiva
 - (4) Incremento de las becas mínimas
 - (5) Creación de becas pre-ADO para jóvenes
 - (6) Suficiente para viajar durante todo el año
 - (7) Escritas y claras en cuanto a objetivos
 - (8) Duración de más de un año, 2-4 años "ciclo olímpico"
 - (9) Beca estable mientras se logren unos mínimos
 - (10) Con contrato laboral
 - (11) Cotizando a la Seguridad Social
 - (12) Mayor seguimiento y mayor flexibilidad para la renovación
 - (13) Becas motivantes para los entrenadores
 - (14) Deportistas como funcionarios, no como becarios
 - (15) Reinserción laboral en cuerpos del Estado, Admón. públicas y empresas patrocinadoras del ADO
-

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la forma de conseguir mayor apoyo económico para el deporte de alto nivel, los deportistas proponen potenciar la interacción entre deportistas, patrocinadores y medios de comunicación, generando una relación que vaya más allá de los años en que hay Juegos Olímpicos y conseguir así una colaboración público/privada que potencie, de manera constante, el deporte, los valores deportivos y una cultura del deporte en el país.

Tabla 19

Opinión de los deportistas sobre cómo conseguir mayor apoyo económico para las becas ADO

Cómo conseguir más apoyo económico para las becas ADO

- (1) Llevar a cabo publicidad con los deportistas becados ADO
 - (2) Utilizar la imagen de todos los deportistas
 - (3) Mezclando ayudas públicas y privadas
 - (4) Organizando eventos en los que participen los deportistas y los fondos recaudados fueran para ADO
 - (5) Que se busquen patrocinadores para cada deportista individual o para cada modalidad deportiva
 - (6) Cediendo la imagen de los deportistas becados ADO a los patrocinadores
 - (7) Realizar anuncios publicitarios con los deportistas becados ADO
 - (8) Obligando a medios de comunicación públicos y privados a hablar todos los días de todos los deportes
 - (9) Con patrocinadores
 - (10) Insertando a los deportistas en los cuerpos del Estado
 - (11) Pidiendo más apoyo a los medios de comunicación
 - (12) Notoriedad en los medios de comunicación para los patrocinadores
 - (13) Colaborar asiduamente con los patrocinadores
 - (14) Promocionar más los deportes que no tienen tanto seguimiento televisivo
 - (15) Más cultura deportiva
 - (16) Utilización parcial de la imagen de los deportistas becados ADO
 - (17) Con charlas de los becados y asistencia a actos de las empresas patrocinadoras
 - (18) Invitaciones a los grandes eventos deportivos y convivencia con los deportistas
 - (19) Invirtiendo en publicidad
 - (20) Con un compromiso indefinido de las empresas que se incorporan
 - (21) Mejorando las retransmisiones y a los comentaristas deportivos
 - (22) Con un sistema de apuestas deportivas
 - (23) Más gasto institucional
 - (24) Acuerdos y colaboraciones con los medios de comunicación
 - (25) Identificación de las empresas patrocinadoras con el deporte, sus valores y objetivos
 - (26) Reconocimiento social del deporte olímpico todos los años y no cada cuatro años
-

Fuente: Elaboración propia.

VII. El plan ADO desde la perspectiva de los patrocinadores

Para conocer las percepciones de los patrocinadores respecto del plan ADO, se ha entrevistado a cinco empresas de las patrocinadoras más emblemáticas: Caja Madrid, Campofrío, Grupo Damm, Leche Pascual y “la Caixa”.

Como podemos ver, el grupo de patrocinadores escogidos muestra la variedad de las empresas que patrocinan el programa: vienen desde sectores de la economía muy distintos y sus productos principales no tienen ninguna relación directa con el deporte. Lo único que sí tienen en común es que se trata de empresas grandes, sobre los 2.000 empleados, con altos montos de facturación anual y que se encuentran repartidas a lo largo y ancho de toda España.

El patrocinio del plan ADO suele estar dentro del programa de patrocinios que tiene este tipo de empresas, que en alguno de los casos constituye un área particular de la empresa, aunque la mayor parte de las veces está dentro del área de marketing, publicidad, relaciones externas o comunicaciones.

El patrocinio deportivo no es el único que realizan, todas destinan importantes sumas a patrocinios de otro tipo, de manera que la proporción que se destina a patrocinio deportivo, respecto del total, representa entre el 0,3 y 0,8% de la cantidad que gestiona el área de patrocinios.

Respecto de los tipos de patrocinio deportivo, solo una de las empresas destina recursos únicamente al plan ADO, porque el resto suele apoyar también a federaciones, asociaciones de clubes, campeonatos específicos, deportistas particulares, deportes particulares y clubes. Solo hay una de las empresas patrocinadoras que se especializa en deportes a nivel mundial, como puede ser la candidatura olímpica o encuentros mundiales de algún deporte en particular, además del plan ADO y ADOP.

En cuanto a la trayectoria, algunas empresas participan en el plan ADO desde su inicio, pero la mayoría se ha ido incluyendo con el tiempo. Las empresas que han estado con el plan ADO de forma permanente han sido: Coca-Cola, Nutrexp y Leche Pascual.

En su mayoría eligieron ADO por la amplitud que supone patrocinar un programa que abarca a todas las disciplinas deportivas, lo que a su vez se traduce en un vasto grupo de actividades comerciales posibles a desarrollar. También hay quienes lo eligieron porque el propio ADO los buscó o se encontraron con el programa en momentos cercanos a algún Juego Olímpico.

A algunas empresas les venía muy bien asociarse a ADO, no solo por ayudar a deportistas olímpicos españoles, sino también porque les permite expandir su marca a nivel nacional, asociándose a un programa extendido por toda España, porque les diferencia del resto de patrocinios que suele hacerse en el sector o porque permite asociar la marca a temas de alta deseabilidad social, como salud, deporte y bienestar.

Lo interesante es que para casi todas estas empresas, ligarse al plan ADO supuso el inicio de una relación con el deporte en general y, a partir de este primer patrocinio, luego fueron ampliando su patrocinio a federaciones o competiciones deportivas.

El plan ADO ha ido cambiando las cláusulas para las empresas patrocinadoras, con el fin de atraer a más empresas a apoyar al deporte español. Una de ellas es la de los beneficios fiscales, lo que ha significado un cambio muy atractivo para las empresas, que ha influido de manera importante a la hora de renovar contratos de patrocinio o atraer a nuevas empresas.

El efecto del patrocinio del plan ADO es dispar entre las empresas en cuanto al incremento de ventas, incremento de margen comercial y *market share*. El único efecto, muy positivo y común a todas las empresas entrevistadas, es el relacionado con los beneficios fiscales. Otro efecto generalizado, aunque no común a todas las empresas, es el de potenciar la comunicación de la marca y el posicionamiento e imagen de la empresa. Ambos temas se valoran muy positivamente por parte de las empresas y, por tanto, representan efectos positivos de la relación entre ADO y las empresas patrocinadoras.

Sin embargo, a la hora de evaluar los impactos del patrocinio deportivo, no se suele medir el retorno a la inversión ni su rendimiento; a lo sumo se evalúa la imagen de la marca y la notoriedad de esta, con lo cual el patrocinio deportivo queda alejado de los posibles impactos que puede tener sobre el foco del negocio.

Los empleados de estas empresas tienen conocimiento del tipo de patrocinio que se está desarrollando; aunque las implicaciones de esto no suelen evaluarse profundamente entre las empresas, algunos señalan que para los empleados se trata de “un patrocinio más”, o bien que no se distingue del resto de acciones de patrocinio que desarrolla la empresa.

Por otra parte, la mayoría de las empresas suele utilizar el patrocinio deportivo para mejorar las relaciones con los *stakeholders*, apoyándose en las acciones de relaciones públicas en el entorno de los eventos deportivos o en conseguir clientes y distribuidores a través de las instancias que se generan en torno al patrocinio deportivo.

En relación a la continuidad del patrocinio, la mitad de las empresas señalan que no está asegurado, dependerá de los beneficios fiscales que les ofrezcan, del precio del patrocinio y de las contraprestaciones asociadas. Los que ven la continuidad como segura, explican que lo asocian con lo positivo que es asociarse a los valores del deporte y a la proximidad a los siguiente Juegos Olímpicos, a los que todos quieren estar asociados.

El gran incentivo para ellos son los beneficios fiscales. Si estos se mantienen con seguridad, todas las empresas que hemos entrevistado mantendrán su apoyo al plan ADO, aunque algunos también quisieran que existiera mayor visibilidad, exclusividad por sector o que se redujera el número de patrocinadores.

La valoración general que se hace del patrocinio del plan ADO es muy positiva por parte de todas las empresas entrevistadas. Ha sido una experiencia positiva para ellos, incluso hay quienes señalan que “el patrocinio ADO da tranquilidad”, en tanto garantiza la inversión en una beca que se distribuye “inteligentemente”. Sin embargo, la valoración positiva va acompañada de un conjunto de sugerencias que podrían ser de mucha ayuda en el futuro del programa.

A continuación exponemos algunas opiniones de los patrocinadores respecto del plan ADO:

Tabla 20

Opinión de los patrocinadores respecto del plan ADO

Opiniones respecto del plan ADO

- (1) Se ha avanzado mucho en el conocimiento de la marca ADO, pero aún falta mucho por hacer. Es clave este conocimiento para el buen desarrollo del programa. Respecto a la visibilidad, quizá sería bueno que los deportistas y federaciones consideraran a la marca.
 - (2) La convivencia con los patrocinadores en diferentes eventos que se han organizado.
 - (3) 1.- Las empresas que patrocinan el plan ADO tienen muchas dificultades para promocionar sus productos con los deportistas que están becados. 2.- La mayoría de las federaciones tienen poca autoridad para que los deportistas colaboren con las empresas.
 - (4) Hemos realizado un evento llamado cocina olímpica con Coral Vistúer, con 250 estudiantes y padres. Hemos creado el Instituto Tomás Pascual para la nutrición y la salud: www.institutotomaspascual.es
 - (5) En su día, el patrocinio ADO aportaba unos espacios publicitarios en TVE que ahora, al no ser así, se ha perdido una de las grandes ventajas.
-

Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la Tabla 20, un tema importante es la visibilidad, que según las empresas se podría explotar más. La propuesta es que se trabaje más la interacción entre los patrocinadores, para así ampliar en este sentido los beneficios que el programa supone para las empresas patrocinadoras. También se propone incentivar el desarrollo de nuevas actividades

relacionadas con el deporte, como lo ha hecho Leche Pascual, y mejorar la relación directa con los deportistas, de manera que tanto estos como las empresas puedan sacar ventaja directa de lo que por ahora solo se realiza a través de ADO.

A modo de conclusión, la valoración general del programa es muy positiva para todas las empresas. No solo por estar vinculado al deporte y lo que beneficia a la marca e imagen de la empresa, sino también porque en términos de eficacia se trata de un programa que administra inteligentemente los recursos que les entregan las empresas y se preocupa de generar beneficios fiscales que incentivan la continuidad en el patrocinio.

Aun así, queda mucho por hacer. Las empresas podrían descubrir que no evalúan en profundidad los efectos positivos que puede tener un patrocinio de este tipo sobre sus empleados, sus *stakeholders* o el foco principal de su negocio. También se puede trabajar más el tema de la visibilidad de las empresas patrocinadoras y la relación directa entre deportistas y empresas patrocinadoras, al mismo tiempo que se pueden potenciar las relaciones entre patrocinadores.

La valoración positiva y la relevancia de los patrocinios deportivos en este tipo de empresas nos lleva a pensar en que hay altas probabilidades para la continuidad de este vínculo, pero que puede explotarse aún más y sacar más provecho, si se escuchan las visiones que uno y otro tienen del futuro del programa.

VIII. La visión institucional

Para tener la visión institucional del plan ADO se ha entrevistado a alguno de sus representantes, quienes nos han proporcionado su valoración desde la perspectiva de la institución que está a cargo del programa.

Se considera muy positivo mantener el modelo general del plan ADO que se ha seguido hasta ahora, mejorando algunos aspectos, entre los que se incluye: una reflexión para conseguir mejorar la estructura y funcionamiento general del programa; conseguir un control más exhaustivo de las becas.

Un tema en particular, que se ve como primordial, es promover la proactividad de las federaciones y la necesidad de aumentar el porcentaje de contribuciones a través de patrocinios. En cuanto a los deportistas, lo que el programa necesita hoy es reflexionar sobre los criterios de selección de deportistas becados por ADO, además de crear un programa tipo “pre-ADO” como forma de acercarse antes a los deportistas que se están preparando para dar el salto a la elite deportiva. Es decir, a los futuros “talentos”.

Piensan que se podría apoyar más el programa en lo referente a la selección, formación y especialización de los entrenadores de los deportistas de elite. Se dan casos en que los entrenadores ni siquiera son INEF. Lo que haría falta, en este sentido, es un registro de entrenadores, así como un sistema de regulación y formación de los mismos. Se trata no solo de la preparación de los atletas, sino también de tener a las personas correctas para que los preparen.

Respecto de las empresas patrocinadoras, se opina que algunas medidas pueden contribuir a atraer más patrocinadores: darles mayor visibilidad en los medios, además de mantener y potenciar los beneficios fiscales. La exclusividad por sector o industria parece menos relevante.

De cara a conseguir un plan ADO de mayor calidad todavía, hay ciertos aspectos que parece importante potenciar:

1. Ampliar y mejorar el número de instalaciones deportivas.
2. Tener un sistema de apoyo continuo para el deportista.
3. Contar con una adecuada selección y formación de los entrenadores.
4. Fomentar el deporte escolar y universitario de manera que permita detectar tempranamente a las jóvenes promesas.
5. Resolver los problemas que los deportistas se encuentran con posterioridad al plan ADO.

Además, hay temas estructurales que también podrían mejorarse si se quiere tener un plan ADO de alta calidad: mejorar la interacción con las federaciones y los distintos estamentos responsables del deporte español.

Un plan ADO “ideal” debería incorporar las dimensiones relacionadas con la formación de base, la detección de futuras figuras, además del desarrollo de deportistas de alto nivel, es decir, atender tanto al deporte base como al profesional. Asimismo, debería atender “la vida entera” del deportista y hacerse cargo del futuro de los deportistas una vez finalizada su beca ADO, ayudándoles en su integración al mundo laboral una vez fuera del mundo del deporte profesional. De este modo se estaría contemplando todas las etapas del deportista y el plan ADO significaría una ayuda real para quienes dedican su vida a darle triunfos a su país.

El plan ADO ideal debiera también contemplar sus propias limitaciones estructurales y hacerse cargo de la necesidad de coordinación que existe entre las distintas instituciones relacionadas con el deporte de alto nivel, así como de aquellas que fomentan el deporte de base.

Por último, los desafíos que se plantea el plan ADO de cara al futuro incluyen, a su vez, aspectos externos o contextuales que también influyen en la organización y estructura de un programa orientado a los deportistas de alto nivel. Entre los temas mencionados aparece el desigual apoyo político que recibe el plan ADO en cada comunidad autónoma, lo que establece diferencias entre deportistas becados para un mismo deporte; o el tema inmigración, que se hace patente también en el deporte de alto nivel y que el plan ADO se verá en la obligación de incluir deportistas de origen inmigrante. Esta situación no es más que un reflejo del cambio sociocultural de la sociedad española. Otro impacto a tener en cuenta es el desarrollo de las nuevas tecnologías y el creciente uso de Internet, que pueden constituir una nueva vía de financiación para el plan ADO, contribuyendo con mayores espacios de visibilidad para los patrocinadores.

El futuro del plan ADO dependerá de la respuesta que institucionalmente se dé a estos desafíos, pero también dependerá de la medida en que los distintos agentes involucrados dialoguen para buscar el mejor camino a seguir.

A continuación exponemos aquellos temas sobre los que necesariamente tiene que haber discusión si el programa tiene pretensiones de continuidad en el largo plazo con un elevado nivel de calidad.

IX, Conclusiones

A partir de las entrevistas realizadas a deportistas, empresas patrocinadoras y representantes del equipo del plan ADO, hemos podido conocer las percepciones y valoraciones que tienen quienes se ven directamente involucrados en él.

A continuación expondremos un resumen de las tres perspectivas, para ver a continuación las similitudes y diferencias que pueden encontrarse entre ellas. Esta visión conjunta nos permitirá definir aquello que sería prioritario para incorporar en las futuras discusiones en relación al plan ADO que hoy existe, con el objetivo de formar y desarrollar a deportistas de alto nivel en España.

Respecto de los deportistas:

- El tipo de deportista que participa en el plan ADO es un deportista que, en promedio, ha recibido su primera beca a los 23 años, tiene en la actualidad una media de 28 años y ha recibido un promedio de cuatro becas ADO en su vida. Sin embargo, la dispersión es grande y comprobamos que la edad de la primera beca es entre los 15 y los 42 años, el promedio de becas es entre 0 y 14 becas, y la edad actual está entre 19 y 46 años.
- Los deportistas becados por el plan ADO 2008 afirman que los factores más importantes para lograr el éxito deportivo son:
 1. El apoyo económico.
 2. La participación en competiciones nacionales e internacionales.
 3. El apoyo integral a la carrera deportiva y reinserción laboral.
 4. Entrenadores de calidad.
 5. El ambiente del deporte de elite que rodea a los deportistas.
- El plan ADO ha recibido 258 millones de euros, que han sido invertidos en los cinco últimos Juegos Olímpicos y que en su mayoría (más del 82%) han sido destinados a becas para los deportistas.
- Cabe destacar el gran interés educativo que tienen los deportistas becados y el esfuerzo que realizan para compatibilizarlo con los entrenamientos. Un 60% de los encuestados están estudiando en estos momentos, muchos de ellos una licenciatura o diplomatura, aunque también idiomas. Además, casi la mitad de los deportistas encuestados ha logrado algún título relacionado con el deporte (técnico deportivo, entrenador, profesor de educación física, etc.), lo que refleja las intenciones que tienen, a largo plazo, de seguir relacionados con el deporte.
- Los deportistas becados afirman que ADO, CSD, federaciones y COE son las instituciones que más les apoyan, mientras que el COI y los medios de comunicación son los que menos. Las federaciones, el CSD y COE son los agentes más cercanos a los deportistas, tanto en apoyo como en comunicación y relación con ellos.
- Son pocos los deportistas ADO que han tenido contratos publicitarios, y menos aún los que han realizado campañas publicitarias. Sin embargo, casi la totalidad de los deportistas estarían dispuestos a hacerlo, siempre y cuando se respetara la imagen del deportista y los horarios de entrenamiento.

- La familia es uno de los pilares más importantes de los deportistas, los apoyan tanto económica como emocionalmente, a la vez que son el principal asesor en las decisiones comerciales que estos toman.
- El nivel de satisfacción de los deportistas becados con el plan ADO es bastante positivo, ya que el 52% de los deportistas señalan sentirse satisfechos o muy satisfechos con el programa. Les resulta muy estimulante una ayuda económica continua, que ofrezca la tranquilidad necesaria para dedicarse a entrenar y a competir.
- El problema principal que mencionan es que les parece una ayuda económicamente escasa; los criterios para adquirirla les parecen difíciles de alcanzar; no tiene en cuenta situaciones particulares, así como que difícilmente permiten la planificación a largo plazo.
- Los criterios de selección del plan ADO ideal deberían ser personalizados, equitativos, acordes con el esfuerzo y la progresión deportiva, más que basados únicamente en los resultados. La beca ADO ideal debiera ser más flexible, con objetivos, más estable, y que tuviera en cuenta y favoreciera una reinserción laboral segura.
- Para conseguir un mayor apoyo económico, los deportistas proponen potenciar la interacción entre deportistas, patrocinadores y medios de comunicación, fortaleciendo una relación que puede resultar muy beneficiosa para las tres partes si se plantea correctamente.

Reflexiones de los patrocinadores:

- Se destaca la diversidad en los patrocinadores: distintos sectores económicos y ninguno relacionado con el deporte. Suelen ser grandes empresas que invierten importantes cantidades en patrocinio, que no necesariamente se destinan al deporte.
- Solo tres de las empresas están con ADO desde el comienzo, el resto se ha ido incorporando con el tiempo, y la elección del programa tiene que ver con la amplitud de deportes que se abarca patrocinando un solo programa.
- La asociación con ADO permite expandir la marca nacionalmente, relacionándola con el deporte, con salud y bienestar.
- Para todos los patrocinadores entrevistados, un aspecto muy positivo de su relación con el plan ADO tiene que ver con los beneficios fiscales que reciben por ello. O sea que, además de lo positivo que resulta estar relacionado con una gran diversidad de deportes de relevancia nacional, el patrocinio del programa supone beneficios fiscales muy atractivos para las empresas.
- Sin embargo, no suele evaluarse en profundidad el impacto que el patrocinio de ADO puede tener sobre el negocio, los empleados, la marca, imagen de la empresa, etc. Las evaluaciones suelen ser, principal y exclusivamente, sobre la notoriedad de la marca.
- Por otro lado, el patrocinio de plan ADO permite generar nuevas instancias de relaciones públicas con *stakeholders*, clientes, distribuidores, etc., que también resultan muy atractivas para las empresas patrocinadoras.
- Continuar el patrocinio depende, en gran medida, de los beneficios fiscales asociados a ello y de continuar, esperan que ADO les dé mayor visibilidad que la que hasta ahora se les ha dado.

- La conformidad con el programa es alta, el patrocinio ADO “les da tranquilidad”: garantiza la inversión en una beca que se distribuye inteligentemente.

Reflexiones del equipo del plan ADO:

- Los temas sobre los que ADO tiene que reflexionar en la actualidad tienen que ver con: proactividad de las federaciones, porcentaje de las contribuciones a través de patrocinio y sobre los criterios de selección de los deportistas.
- Las mejoras en materia de deportistas tienen que ver con la formación y especialización de los entrenadores, el acercarse al deporte escolar y universitario, y apoyar y guiarles una vez finalizada la beca.
- En cuanto a los patrocinadores, se cree que para atraer un número mayor de ellos, lo principal sería darles mayor visibilidad, además de los beneficios fiscales que puedan ofrecerles.
- Respecto de las instituciones que participan en el plan ADO, se solicita un esfuerzo en las mismas, para que se conviertan en agentes especialmente proactivos en el fomento del deporte de base y en el apoyo a los deportistas de alto nivel.

A partir de este resumen vemos que a cada uno de los agentes involucrados en el deporte de alto nivel les preocupan, especialmente, aquellos temas que les afectan de manera más directa:

- A los deportistas: los criterios de selección para las becas, la excesiva relevancia de los resultados sobre la proyección y la inestabilidad que supone una beca en términos del presente y futuro de su carrera.
- A los patrocinadores: la visibilidad que se les otorga, así como mantener los beneficios fiscales que hasta ahora han estado asociados al patrocinio.
- Al equipo del plan ADO: profesionalizar el trabajo de los entrenadores, así como una mayor preocupación por el deporte escolar y universitario, que es de donde pueden salir los futuros deportistas olímpicos.

En cuanto a los temas comunes que encontramos, vemos que tanto deportistas como patrocinadores quisieran acercarse más y aprovechar al máximo el potencial comercial que podría obtenerse de esta relación. Aprovechar esta colaboración dependerá de que se logre una mayor cercanía entre patrocinadores y deportistas, generando la normativa necesaria para que el beneficio de este vínculo llegue a los tres agentes involucrados en el programa y se respeten ciertas condiciones sobre la imagen de los deportistas y sus horarios de entrenamiento.

Este vínculo más directo entre deportistas y patrocinadores también puede resultar muy beneficioso para la institucionalidad del programa, en la medida en que tiene la posibilidad de abrir un nuevo mecanismo de visibilidad para los patrocinadores, que se ve necesario para asegurar la continuidad de los actuales patrocinadores e incentivar la incorporación de futuros patrocinadores.

Respecto del apoyo a los deportistas, tanto estos como el equipo del ADO ven muy importante el rol de las federaciones. Además del apoyo significativo que prestan a los deportistas, son el agente con el que les resulta más fácil comunicarse y relacionarse. ADO es consciente de la proactividad de estas organizaciones deportivas y ve como fundamental el fortalecer su gestión para aprovechar al máximo el rol de estas en la formación y desarrollo de los deportistas de alto nivel.

Los patrocinadores también se relacionan con las federaciones. Varias de las empresas entrevistadas patrocinan, también, a alguna federación. Por tanto, estas organizaciones cumplen un rol importante en el deporte de alto nivel, no solo con los deportistas y ADO, sino también con el resto de agentes dentro del sistema del deporte de alto nivel en general.

Otro tema común que encontramos entre el equipo del plan ADO y los deportistas tiene que ver con los criterios para la asignación de las becas; se reconoce que hay que llevar a cabo una reflexión respecto de estos temas. Por tanto, hay acuerdo respecto de la necesidad de revisar los criterios de selección para las becas ADO, y parecería muy relevante incorporar la visión de los deportistas en la redefinición de estos criterios. De este modo, el programa se asegura definir criterios más cercanos a la realidad de los deportistas de alto nivel que hoy en día tiene España.

Resulta muy interesante la cercanía que existe entre los responsables del plan ADO y los deportistas, en lo que se refiere a la etapa “post ADO”. A los deportistas les preocupa bastante su futuro y lo que puede pasar en el momento en el que se vean en la obligación de retirarse del deporte de alto nivel. Para facilitarles la salida del plan ADO y su incorporación a la vida laboral. Solo encontrando mecanismos que faciliten la etapa final de los deportistas de alto nivel se conseguirá abarcar la totalidad del sistema y se incentivará el que haya una creciente incorporación de futuras promesas.

Respecto de las diferencias, nos llama especialmente la atención el tema de las percepciones inmateriales que genera el programa en los agentes. Por un lado, tenemos la percepción de los deportistas, quienes perciben alta inestabilidad en relación a las becas, mientras que los patrocinadores perciben que esta forma de patrocinio es más tranquila, debido a que la asignación del dinero se realiza inteligentemente.

Esto nos revela que para los patrocinadores, el que haya criterios para asignar las becas es suficiente, mientras que los deportistas proponen la necesidad de reflexionar respecto de dichos criterios. Probablemente tiene que ver con la involucración exclusivamente económica que mantienen los patrocinadores con el programa y con los deportistas y, quizá, con las expectativas que los patrocinadores tienen respecto de un patrocinio a un programa deportivo más que a un deporte en particular. Los patrocinadores esperan visibilidad y beneficios fiscales, pero en realidad es poco lo que evalúan del impacto del patrocinio sobre su empresa, por lo que todavía queda mucho por hacer para estrechar esta relación.

Otra diferencia importante es la que existe entre patrocinadores y el equipo del plan ADO; mientras que para los primeros los beneficios fiscales son fundamentales para la continuidad del patrocinio, para los segundos es más importante la visibilidad que pueda ofrecerse. Estas diferencias de perspectivas deben ser analizadas, de manera de crear las condiciones necesarias para que los patrocinadores estén interesados en permanecer en el programa gracias a beneficios que van más allá de las deducciones fiscales que permite un patrocinio de este tipo.

Llama la atención el que ADO señale el tema de la profesionalización de los entrenadores, mientras que los deportistas están bastante satisfechos con el trabajo de estos. Debemos tener en cuenta el hecho de que ADO es capaz de mirar la relación entrenador/entrenado con mayor distancia que los deportistas, y así ver con más objetividad lo que falta en esta relación que, para los deportistas, es casi una relación familiar.

Hay bastantes puntos en común entre deportistas, patrocinadores y los responsables del plan ADO que podrían trabajarse con miras a mejorar un programa que ha dado interesantes y muy buenos resultados. El esfuerzo que se está realizando por el deporte de alto nivel es significativo

tanto en términos monetarios como de gestión, por lo que resulta fundamental la evaluación constante y la consideración de las distintas aportaciones que pueden hacer la variedad de agentes que se ven involucrados en el sistema del deporte de alto nivel.

Un mejor programa será aquel que se haga cargo de todos estos aspectos y aproveche las sinergias que puedan resultar del importante número de agentes involucrados, así como de la diversidad en el tipo de aporte que cada uno realiza.

El éxito en los encuentros internacionales va más allá de los deportistas. El deporte de alto nivel constituye un sistema en el que se integran un conjunto de agentes que, desde distintas perspectivas, contribuyen a la formación y desarrollo de deportistas capaces de alcanzar logros en las principales competiciones internacionales. Estos agentes apoyan el trabajo de quienes ya dedican gran parte de su jornada a una intensa actividad deportiva. El tiempo que transcurre desde que se inicia el deportista hasta que se consiguen los títulos puede ser largo, y durante todo ese tiempo se requiere dar apoyo, formar, entrenar y sustentar a quien entregará una parte importante de su vida al deporte.

Sin lugar a dudas, el compromiso con el deporte no puede venir solo de parte del deportista, es un compromiso conjunto y solidario que debe asumir la sociedad, a través del Gobierno, de las Administraciones públicas, de las organizaciones deportivas y de las empresas. Todos tienen un rol específico y una aportación concreta, y los resultados dependerán, en gran medida, de que se logre articular correctamente la colaboración de todos ellos.

X. Referencias

- Aaker, D. A. (1991), "Managing Brand Equity", The Free Press, Nueva York.
- Angulo, M., D. Boyé, C. Gascón, E. Jiménez, R. Peyró, A. Prieto et al. (2001), "Análisis, valoración y conclusiones de la actuación española en los Juegos Olímpicos de Sydney 2000", Dirección General de Deportes, CSD, Madrid.
- Angulo, M., D. Boyé, C. Gascón, E. Jiménez, A. Prieto, V. Urquiola et al. (2005), "Análisis, valoración y conclusiones de la actuación española en los Juegos Olímpicos de Atenas 2004", Dirección General de Deportes, CSD, Madrid.
- Beech, J. y S. Chadwick (2006), "The Marketing of Sport", Financial Times Prentice Hall, Harlow.
- Benet, A., A. Ratés y M. A. Tarrazón (2007), "La formación universitaria de los deportistas de alto nivel: el Programa Tutoresport-UAB", en De Moragas M. y L. Da Costa (eds.), "Universidad y estudios olímpicos = Universidade e estudos olimpícos = University and Olympic Studies: Seminarios España-Brasil 2006", Universitat Autònoma de Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions, Bellaterra.
- Carroggio, M. (1996), "Patrocinio Deportivo", Ariel Comunicación, Barcelona.
- Carroggio, M. (2003), "Informe sobre el patrocinio deportivo en España, Patrocinio, Comunicación y Deporte", CSD Madrid.
- Clumpner, R. A. (1994), "21st century success in international competition", en Wilcox R. (ed.), "Sport in the global village", FIT, Morgantown, WV.
- Chappelet, J. L. y E. Bayle (2005), "Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organisations", Human Kinetics, Champaign, IL.
- Chelladurai, P. y A. Madella (2006), "Human Resource Management in Olympic Sport Organisations", Human Kinetics, Champaign, IL.
- De Bosscher, V., J. Bingham, S. Shibli, M. Van Bottenburg y P. De Knop (2008), "The Global Sporting Arms Race: An International Study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success", Meyer & Meyer Sport, Oxford.
- De Bosscher, V. y P. De Knop (2002), "The influence of sport policies on international success: An international comparative study", en IOC (ed.), "Sport for All and Elite Sport: rivals or partners", International Olympic Committee, Ahrnem (Países Bajos).
- Dyer, J. (2005), "High performance sport Management", en Leberman, S., L. Trenberth y C. Collins (eds.), "Sport Business Management in New Zealand", Thomson, Australia.
- Ferrand, A., A. Camps y L. Torrigiani (2006), "La gestión del sponsoring deportivo. Principios estratégicos, operativos y jurídicos", Editorial Paidotribo, Barcelona.
- Ferrand, A. y L. Torrigiani (2005), "Marketing of Olympic sport organisations", Human Kinetics, Champaign, IL.
- Ferrero, J. (2006), "Legislación Deportiva", Garrigues Sport & Entertainment, Madrid.

Gibbons, T., A. McConnel, T. Forster, S. T. Riewald y K. Peterson (2003), "Reflections on success: US Olympians describe the Success Factors and obstacles that most influenced their Olympic development", United States Olympic Committee (USOC), Colorado Springs, Colorado.

Gilbertson, D. (1993), "Black Magic: The Building of Internationally Competitive Teams in New Zealand", Victoria University, Wellington.

Green, M. y B. Houlihan (2005), "Elite sport development. Policy learning and political priorities", Routledge, Londres-Nueva York.

Green, M. y B. Oakley (2001), "Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches", *Leisure studies*, 20, págs. 247-267.

Howard, D. y J. L. Crompton (1995), "Financing Sport", Fitness Information Technology, Morgantown, WV.

Keller, K. L. (2003), "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity", Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Mateos, M., M. Torregrosa y J. Cruz (2007), "La retirada e inserción en el mercado laboral de los deportistas olímpicos", en De Moragas M. y L. Da Costa (eds.), "Universidad y estudios olímpicos = Universidade e estudos olímpicos = University and Olympic Studies: Seminarios España-Brasil 2006", Universitat Autònoma de Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions, Bellaterra,

Meenaghan, T. (1991), "The role of sponsorship in the marketing communication mix", *International Journal of Advertising*, 10 (1), págs. 35-47.

Oakley, B. y M. Green (2001), "The production of Olympic champions: International perspectives on elite sport development system", *European Journal for Sport Management*, 8, págs. 83-105.

Payne, M. (1998), "Ambush marketing: the undeserved advantage", *Psychology & Marketing*, 15 (4), págs. 323-331.

Payne, M. (2005), "Reinventing the rings", *Business Strategy Review*, 16, págs. 14-21.

Payne, M. (2007), "Oro Olímpico", LID Editorial Empresarial, Madrid.

RFEA (2006), "Becas A.D.O. 2006", Real Federación Española de Atletismo, Area de Competición, Madrid,

Sadler, K. (1999), "Managing elite sport", en Trenberth L. y C. Collins (eds.), "Sport business management in New Zealand", Dunmore Press, Palmerston North, Nueva Zelanda.

Torregrosa, M. y J. Mimblero (2000), "Perfiles profesionales de deportistas olímpicos", Estudios de investigación becados por la Fundación Barcelona Olímpica, Barcelona.

Torregrosa, M., X. Sánchez y J. Cruz (2004), "El papel del psicólogo del deporte en el asesoramiento académico-vocacional del deportista de elite", *Revista de Psicología del deporte*, 13 (2), págs. 215-228.

Vilanova, A. (2007), "Las estrategias de inserción laboral de los deportistas olímpicos", en De Moragas M. y L. Da Costa (eds.), "Universidad y estudios olímpicos = Universidade e estudos olímpicos = University and Olympic Studies: Seminarios España-Brasil 2006", Universitat Autònoma de Barcelona, Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions, Bellaterra.

www.ado.es