



La gobernanza de los clubes de tenis: Aspectos relevantes

Alejandro Valiño

Universidad de Valencia, España.

RESUMEN

Los clubes deportivos son una manifestación del derecho fundamental de libre asociación que se reconoce universalmente sin más limitación que la persecución de fines lícitos. Estas organizaciones ocupan un papel destacado como entorno en los que tiene lugar la práctica del tenis. Este artículo presenta algunos aspectos relevantes relativos a la gobernanza en los clubes de tenis. Entre ellos se trata la naturaleza jurídica de los clubes deportivos, la gestión de los clubes de tenis en su vertiente deportiva y económica, la integración y la gestión de programas de entrenamiento, competición y formación, determinados aspectos transversales, y la organización interna y el régimen de responsabilidad de los directivos y gestores de los clubes de tenis. Finalmente, se incluye una breve nota sobre la gestión de las empresas de servicios deportivos.

Palabras clave: gestión, legal, organización, responsabilidad.

Recibido: 9 junio 2022

Aceptado: 25 junio 2022

Autor de correspondencia:
Alejandro Valiño. Email: avalino@uv.es

NATURALEZA JURÍDICA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

Entre el creciente número de entornos en los que tiene lugar la práctica del tenis en sus distintas manifestaciones (actividad recreativa, enseñanza elemental, entrenamiento agonístico, eventos competitivos de distinto nivel, principalmente) siguen ocupando un papel destacado los clubes deportivos, que no son sino una manifestación del derecho fundamental de libre asociación que se reconoce universalmente sin más limitación que la persecución de fines lícitos¹. Precisamente su vinculación con el hecho deportivo comporta que los clubes deportivos sean objeto de una cierta regulación en la normativa sectorial del deporte de todo rango y ámbito territorial de aplicación². Así, de ellos se predica su carácter de entidades privadas, con o sin ánimo de lucro³, constituidas por un número mínimo de personas, con plena capacidad jurídica y de obrar diferenciada de la de sus asociados, y con facultad de autorregulación de sus intereses para el

cumplimiento de sus fines en sus Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior, en los que se concretan, entre otras cosas, las funciones y régimen de elección y actuación de sus órganos de representación y gobierno (VALIÑO, 2019, 40-44).

Al margen de las consideraciones jurídicas apuntadas, es un hecho que no hay dos clubes de tenis iguales. Muchos son los factores que contribuyen a esa diferenciación: su emplazamiento, el peso de la tradición, el perfil socioeconómico de sus asociados, la multiplicidad de instalaciones y servicios que ofrecen marcan realmente la diferencia entre los distintos clubes. Ello condiciona, haciéndolas más sencillas o complejas, las tareas de gestión y administración de los clubes deportivos (VALIÑO, 2009, 19). Pero no todo supone mirar 'de puertas hacia adentro'. La vida social está cambiando a velocidades de vértigo en la mayor parte de los países⁴. El gran número de alternativas de ocio que se ofrecen al ciudadano, incluyendo muchas de corte sedentario altamente ligadas al uso

¹ Art. 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948); art. 22 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948); art. 11 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (1950); art. 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966); art. 16 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969); art. 10 de la Carta Africana sobre Derechos Humanos y de los Pueblos; y art. 12 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2007). De este derecho se hacen eco, como es natural, todas las Constituciones. En España, por ejemplo, en el art. 22.1, siendo objeto de desarrollo normativo mediante Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. También se proclama en la Resolución del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, relativa a las características clave del modelo de deporte europeo (núm. 7, 2021/C 501/01).

² En España, por mor del art. 148.1.19^a, que atribuye a las Comunidades Autónomas competencias para la "promoción del deporte" y la "adecuada utilización del ocio", los clubes deportivos son objeto de especial atención en la normativa deportiva autonómica, apreciándose en algunas Comunidades Autónomas (por ejemplo, en la Comunidad Valenciana tras su Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana) un creciente intervencionismo de los poderes públicos en su régimen de constitución y funcionamiento ordinario, especialmente si pretenden obtener subvenciones públicas.

³ En España, en el ámbito estatal, con la todavía vigente Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, la definición legal del art. 12.1 prescinde de la exclusión del ánimo de lucro por la presencia en ciertos deportes de clubes que lo persiguen, mientras que en el ámbito autonómico, escenario clásico del deporte amateur, la ausencia de ánimo de lucro entraña un presupuesto insoslayable, que, en esencia, se concreta en la imposibilidad de dar a los eventuales beneficios derivados de su actividad una aplicación distinta a la de la ejecución de sus fines sociales, que son la práctica y promoción de la actividad deportiva.

⁴ A ello apunta implícitamente la Carta Europea del Deporte revisada por Recomendación CM/Rec (2021)5 del Comité de Ministros del Consejo de Europa aprobada el 13 de octubre de 2021 al decir que "los cambios políticos, económicos y sociales y su impacto en el deporte se han producido en Europa a un ritmo acelerado desde la última revisión de la Carta Europea del Deporte en 2001, lo que hace necesaria una nueva Carta Europea del Deporte para reflejar estos cambios y hacer frente a los desafíos futuros".

compulsivo de las nuevas (ya no tanto) tecnologías (CASTRO-SÁNCHEZ e.a., 2017, 250), dificulta o, cuando menos, atenúa su vinculación con los clubes deportivos, en contraste con aquellos tiempos pretéritos en que eran percibidos como espacio cómodo y seguro para el encuentro de familias y el desarrollo de la personalidad de los más pequeños, con un papel preponderante de una práctica deportiva que monopolizaba el tiempo de ocio disponible y se combinaba a la perfección con los ritmos que imponía la vida escolar.

La conjunción de todos estos factores internos y externos desafían hoy en día al gestor deportivo en el desempeño de sus ocupaciones profesionales, y será el acierto y la oportunidad de las decisiones e iniciativas que adopte, tanto en razón de su cualificación y conocimientos, como por su perspicacia de análisis y adaptación al entorno, así como por su aptitud para conformar y liderar un solvente equipo de trabajo que le dé soporte, lo que permitirá, a la luz de los resultados alcanzados, valorar adecuadamente su competencia y prestancia profesional con vistas a dar impulso y asegurar la sostenibilidad del club al frente del cual se halla.

LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE TENIS EN SU VERTIENTE DEPORTIVA Y ECONÓMICA

La integración en un club deportivo

La vida deportiva de los clubes de tenis constituye su razón de ser y el aspecto fundamental que explica su existencia y continuidad en el tiempo por más que pueda darse apoyo y relieve a otros aspectos de la vida social que, complementariamente, inquietan o fidelizan a sus asociados. En este terreno, que comprende desde la práctica libre del tenis hasta la programación y ejecución de toda clase de programas de enseñanza y entrenamiento, no son pocas las cuestiones de interés desde la óptica de la gestión deportiva.

La práctica libre del tenis puede configurarse en cada club de tenis de manera distinta. Suele estar vinculada a la previa obtención de la cualidad de socio mediante la adquisición o goce de un título, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la que se revista la entidad (sociedad mercantil o asociación civil). La exigencia de que los clubes deportivos carezcan de ánimo de lucro, presente en las leyes del deporte de las Comunidades Autónomas en España, puede sortearse a través de la constitución de una asociación civil subyacente, cuyos socios pueden o no coincidir plenamente con los de la sociedad mercantil matriz, que es la que, en verdad, ostenta la titularidad de la instalación en la que interactúan sus miembros y de la que la asociación civil hace uso habitualmente en régimen de arrendamiento. La plena y diferenciada capacidad jurídica y de obrar de ambas entidades favorece el surgimiento de este tipo de relaciones jurídicas, con el diferenciado reflejo contable y presupuestario en sus respectivos balances y, relacionado con ello, hace más compleja la llevanza de las tareas de gestión y administración en el club de tenis.

Ni que decir tiene que el planteamiento apenas descrito suscita no pocas cuestiones de implicación jurídica. Así, sin ánimo exhaustivo, el régimen de adquisición y transmisión de esos títulos que integran al individuo en la entidad, monopolizado en los clubes deportivos que adoptan la forma de asociación civil por sus órganos de representación y gobierno. En cambio, en aquellos en los que preexiste una sociedad mercantil, la transmisión de los títulos valores que hace posible la postrera integración en el club deportivo subyacente se sujeta a las reglas del mercado, siendo variable



el grado de intervención que la propia entidad puede tener en tales transacciones, con los eventuales costes que para el adquirente puedan derivarse de esa intermediación. En este orden de cosas, no es infrecuente la previsión estatutaria de un derecho de tanteo y de retracto, sea a favor de la propia sociedad al objeto de conformar su propio fondo de reserva, sea a favor de los ya accionistas, deseosos de acrecentar su inversión. Y es que, cualquiera que sea la naturaleza (civil o mercantil) de la entidad, el constituir un espacio de ocio a través del deporte y del encuentro social, así como lo limitado de sus instalaciones y servicios justifica un cierto grado de control en el régimen de afiliación por parte de sus órganos rectores, que, con frecuencia, restringen o impiden el acceso a posibles nuevos interesados o lo circunscriben a los allegados más próximos.

En este orden de cosas, el análisis de gestión de la entidad, que compete al personal de gerencia, puede impulsar cambios en la política de acceso fijada por un cierto club si así lo aconsejan razones de viabilidad económica al objeto de captar los recursos que permitan acometer mejoras indispensables por razones de necesidad o de oportunidad. Y es que en esa vertiente es donde más puede evidenciarse el liderazgo del gestor deportivo, cuya labor preparatoria (identificación de las necesidades y conveniencias) puede impulsar en los órganos rectores de la entidad los cambios regulatorios que, subsiguientemente, el gestor deportivo habrá de ejecutar.

En todo caso, adquirida la condición de socio, la práctica libre del tenis enraíza con otros aspectos de gestión que los responsables de esta área en el club han de tener en consideración. Así, testear el régimen de ocupación de pistas en el tiempo en que la instalación permanece abierta es indispensable para promover acciones de estímulo y mejora a fin de recabar el máximo aprovechamiento de las instalaciones disponibles en los momentos de escasa ocupación. Una política de precios más reducidos en ciertas franjas horarias en aquellos clubes en los que los socios han de contribuir, además de con su cuota periódica, a sufragar los gastos de explotación, podría alentar el uso de las canchas en ciertas franjas horarias percibidas como menos apetecibles. Asimismo, esa puntual infrautilización de las pistas puede ser aprovechada para la puesta en marcha de nuevas iniciativas que complementen otras iniciativas de fomento de la práctica del tenis. Así, por ejemplo, la programación de competiciones de fin de semana en horario vespertino de sobremesa para los alumnos de la escuela que puedan operar de estímulo y de valoración de su progreso en la adquisición de destrezas técnicas, tácticas (toma de decisiones) y psicológicas (manejo de las emociones).

Del mismo modo, la constatación de cuál es el nivel de ocupación de las pistas puede prevenir ciertas colisiones de intereses en el seno del club, puesto que se ha de conciliar el gusto de muchos socios por la práctica libre del tenis con los programas y actividades que el club desea impulsar para el cumplimiento de sus fines y para su equilibrio presupuestario: los programas de enseñanza y entrenamiento agonístico, y las actividades de competición. Ciertamente, la introducción en los clubes de herramientas informáticas de control del uso de las instalaciones permite recabar sin dificultad datos precisos en los que descansa la política deportiva que se desea implantar y así orientar de forma racional y objetiva las acciones que interesa acometer.

La gestión de los programas de enseñanza y entrenamiento en los clubes deportivos

Todo club deportivo, en consideración a las variables consideradas (número de socios, instalaciones disponibles, resultados del estudio de ocupación de pistas), podrá emprender un más o menos ambicioso plan de formación deportiva para sus usuarios. Algunos clubes se limitarán a ofrecer programas lúdicos enfocados a la enseñanza elemental, a modo de antesala al acceso a la práctica libre del tenis, con lo que sus mejores talentos se verán abocados a proseguir su crecimiento deportivo fuera de las fronteras del club. Otros, en cambio, estarán en disposición de poder asegurar un cierto crecimiento deportivo para los más diestros al menos hasta ciertos niveles de competencia y madurez tenística, pues es común que en los albores del profesionalismo o para el acceso a las Universidades americanas sea imprescindible incorporarse a los programas de las academias de tenis de alto rendimiento.

Los aspectos de gestión deportiva que afloran a este respecto son indudables y en ellos han de combinarse en buena lid consideraciones técnico-deportivas con las de índole organizativo, social y económico (cfr. CRESPO CELDA, 5-6). Cabe que queden aunadas en una sola persona, rodeada del equipo indispensable para la ejecución de los programas que se desea acometer, si en el gestor deportivo, además de sus dotes gerenciales, concurre la necesaria preparación tenística. En los grandes clubes no es, en cambio, extraño la separación de roles, de modo que con el Gerente o Director General, embarcado en los aspectos de gestión organizativos y económicos, colabora estrechamente un Director deportivo, quien, en función de la confianza que la entidad haya depositado en él, define la política deportiva y, en consecuencia, los programas de enseñanza y entrenamiento que se han de implantar, siempre tomando en consideración la preciosa información que desde la gerencia pueda suministrarse para evitar turbulencias sociales en el club.

Al margen de este frecuente dualismo organizativo que se justifica en la especialización de las respectivas labores, la ejecución de los programas de enseñanza y entrenamiento conlleva asociadamente no pocas cuestiones de gestión deportiva: la contratación del número de entrenadores suficiente y la negociación de sus emolumentos en función de su preparación y experiencia; la asignación de los entrenadores a los distintos programas en función de su cualificación, la distribución racional de la carga de trabajo y la atribución a algunos de ellos de especiales responsabilidades en ciertos programas para jugadores más avanzados (por ejemplo, el acompañamiento a torneos); la supervisión constante de la ejecución de los distintos programas a fin de detectar imperfecciones susceptibles de ser enmendadas

del modo menos traumático posible, son algunas de las cuestiones esenciales para asegurar el éxito de las iniciativas emprendidas.

Naturalmente, al margen de la impresión personal que el Gerente y el Director deportivo puedan tener del funcionamiento de los distintos programas, se han de redoblar los esfuerzos para obtener datos objetivos que, llegado el caso, reconduzcan, con vistas a su mejora, la política deportiva del club. Así, por ejemplo, la evolución deportiva de los jugadores que sea susceptible de medición objetiva (mejoras en el ranking, trofeos conquistados, ascensos en competiciones por equipos) puede ser un buen punto de partida, pero, al margen de los resultados, siempre tan presentes en el tenis, hay otros 'números' más ligados a la participación que no deben dejarse de lado. Piénsese, por ejemplo, en el incremento o caída del número de jugadores interesados en integrarse en los programas diseñados por el club; en el índice de abandonos sobrevenidos que puedan haberse producido; en la respuesta social a las actividades complementarias de fomento del espíritu competitivo (competiciones de fines de semana); y en el interés concitado por eventos sociales de implicación deportiva, como ceremonias de apertura y clausura de las escuelas deportivas, clínicas y exhibiciones promocionales, o conmemoraciones, reconocimientos y homenajes a socios o equipos del club.

Estos datos, analizados con prudencia y mesura, son sin duda preciosos para enfocar la toma de decisiones, no sólo de los responsables de la gestión deportiva y económica del club, sino también de los órganos de representación y gobierno que, articulados por razones operativas en distintas comisiones de trabajo, habrán de acometer las iniciativas regulatorias oportunas para asegurar su sostenibilidad. Y estos datos no sólo han de examinarse en clave deportiva, sino también económica por cuanto, más en unos clubes que en otros, son un puntal determinante del equilibrio presupuestario de la entidad.

La gestión de las actividades de competición en los clubes de tenis.

La política deportiva de un club de tenis no quedaría completada sin la previsión de un calendario racional de competiciones que fomente la cohesión entre los asociados y contribuya al cumplimiento de los fines sociales. Algunas de estas competiciones derivan de la integración del club de tenis en una federación deportiva, por lo que los aspectos de gestión asociados se han de circunscribir a la toma de decisiones, en esencia si conviene o no participar en función de lo que represente para la imagen deportiva del club, del grado de compromiso de los jugadores con el calendario de confrontaciones que resulte, del previsible coste económico de los desplazamientos y de la coincidencia con otras actividades de competición internas. Otras, en cambio, conforman el programa propio que un club deportivo tiene en mente llevar a cabo en una cierta temporada, tomando como punto de partida la previsible inquietud de sus asociados y atendiendo siempre a los recursos disponibles.

De nuevo, a este respecto la explotación de los datos que el club maneje es indispensable para la adopción de las decisiones de gestión más oportunas. Arrojarán el rango de edades y el uso efectivo de pistas por parte de los socios, así como el historial de participación de cada uno de ellos en temporadas anteriores o la preferencia de los socios por competir en ciertas épocas del año, con lo que se puede contar con los presupuestos

de partida para incluir o desterrar del calendario ciertas competiciones. Ello no obsta para que, adicionalmente, las decisiones de política deportiva comporten la incorporación de nuevos formatos de competición (torneos vintage, padres e hijos, de 12 horas) a fin de recabar el grado de aceptación que lleguen a alcanzar entre los asociados.

Las labores de gestión no han de quedarse sólo en la programación racional de las competiciones, evitando a toda costa una concentración que desencadene una saturación de la disponibilidad de canchas. Es imprescindible la designación de personas que supervisen el desenvolvimiento de la competición hasta que alcance buen puerto. La flexibilidad en la programación de los partidos que tantas veces preside las competiciones sociales no debe ser óbice para exigir de todos los participantes un cierto grado de compromiso para evitar dilaciones indebidas que desincentiven la continuidad en la competición o la participación en el futuro, por lo que la persona encargada de conducir la competición ha de aunar en su persona dotes que permitan asegurar el éxito de la empresa.

Aspectos transversales de la gestión de un club deportivo

Son infinitos los detalles que marcan la diferencia entre un club y otro, que contribuyen a que el socio perciba el club como una extensión de su propio hogar. Y, desde luego, atenderlos en modo creciente a satisfacción de los usuarios del club debe ser una aspiración insoslayable para sus gestores (TENNANT & PROBERT, 2014, 21-22). Desde la pulcritud y el orden en todas las instalaciones del club (vestuarios, salas de fitness, salones sociales, cafetería y restaurante, recinto de piscina) hasta el mantenimiento de la instalación y su mobiliario y equipamiento conforme a los estándares de máxima seguridad y calidad. Asimismo, la imagen, semblante y buena disposición de atención y servicio del personal en funciones en todas las áreas del club es esencial para crear el ambiente que un socio exigente espera de su club. Asimismo, la generalización del acceso a la información digital impone a los clubes más renuentes un esfuerzo de inversión para mostrar cercanía hacia sus socios. No es extraño que grandes clubes hayan ya implantado aplicaciones personalizadas de telefonía a través de las cuales se puede reservar espacios, recibir información, ofrecer disponibilidad para jugar con otros usuarios o acceder al tratamiento y gestión de datos, sistema éste que no es óbice para el mantenimiento de otras vías de comunicación más del gusto de ciertos segmentos de edad.

La organización interna y régimen de responsabilidad de los directivos y gestores de los clubes de tenis.

En los aspectos de gestión de un club de tenis intervienen, tanto los órganos de representación y gobierno de la entidad, como el personal al que, por su preparación y experiencia, compete la toma de decisiones. La normativa sectorial del deporte exige a los clubes deportivos (al menos en España), a los solos efectos de publicidad y de adquisición de su personalidad en el ámbito estrictamente deportivo, su inscripción en un Registro público para lo cual es indispensable la presentación y aprobación por parte de la Administración de unos Estatutos en los que habrán de contemplarse unos órganos de

gobierno y representación que, como mínimo, habrán de ser la Presidencia, la Junta Directiva y la Asamblea de los socios.

Nada obsta, por tanto, para que, en razón de la dimensión de la masa social y, por consiguiente, de la consecuente mayor complejidad de las tareas de gestión de un cierto club, pueda preverse en sus Estatutos un mayor o menor número de Comisiones de trabajo, habitualmente presididas por un miembro de la Junta Directiva, que tienen por cometido una concreta área de actuación dentro de la vida del club. Piénsese, por ejemplo, en la frecuente existencia de una Comisión deportiva, a la que asiste el Presidente y el directivo que la dirige, y a la que con frecuencia son invitados (con voz, pero sin voto) los responsables técnicos y de gestión de la entidad para que formulen propuestas y rindan cuentas de su actuación.

La concreción de las funciones y competencias de estos órganos y comisiones se plasma en sus Estatutos con plena autonomía y sin más limitaciones que las que impone la ley, las buenas costumbres y el orden público, si bien cierto es que en algunos países se advierte un creciente intervencionismo público, que se predica especialmente de aquellas entidades deportivas interesadas en concurrir a convocatorias de subvenciones públicas y que, por tal razón, habrán de ser de las carentes de ánimo de lucro⁵.

A tal fin, suele operar como requisito de admisión a tales convocatorias la adopción de un 'código de buen gobierno', cuyo contenido a grandes rasgos es el siguiente: deber de reserva respecto de los datos e informaciones a las que los directivos puedan tener acceso por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de ellos en beneficio propio o de terceros; prohibición de disponer indebidamente del patrimonio del club que dirigen o de valerse de su posición para obtener ventaja patrimonial; deber de transparencia para con los asociados en lo que hace a los presupuestos, balances y ejercicios contables de la entidad; adopción de mecanismos internos de control que, en función de la cuantía de las operaciones que han de acometerse, impongan la participación de una pluralidad de directivos con su firma autorizada; y declaraciones responsables a propósito de la existencia de relaciones contractuales o comerciales, por sí o por persona interpuesta, con proveedores del club. De este modo, la adopción de códigos de buenas prácticas no tiene para los clubes deportivos, al menos por el momento, carácter imperativo, aunque limita las posibilidades de obtener financiación pública.

Más bien el intervencionismo público de estas entidades suele reducirse a exigirles la adscripción federativa y a verificar un cierto control del contenido de sus Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior y del estado de sus cuentas. Así, por ejemplo, el deber de acomodarse en su organización y funcionamiento a principios democráticos, lo que comporta la previsión estatutaria de una serie de reglas a las que habrán de ajustarse los procesos electorales internos. En los últimos años, las recomendaciones provenientes de distintos actos de la Unión Europea han introducido en estos clubes novedosos criterios para desarrollar una dimensión europea del deporte, como la presencia equilibrada de sexos en los órganos de gobierno o la adopción de medidas

⁵ Como se indica en el núm. 18 de las Conclusiones del Consejo (2019/C 416/03), de 11 de diciembre y, con anterioridad, en las del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre 'El deporte y los valores europeos' (2015/C 383/03), y en la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2017 sobre un enfoque integrado de la política del deporte: buena gobernanza, accesibilidad e integridad (2018/C 252/01).

internas de eficiencia energética y de compromiso con el medio ambiente⁶. Asimismo, en la medida en que promuevan eventos deportivos, es también preocupación de las Administraciones públicas que los tutelan que las entidades privadas organizadoras sean suficientemente solventes y suscriban pólizas de responsabilidad civil que garanticen la cobertura de los riesgos que entrañe su realización para los competidores y espectadores.

Comparece así el concepto de 'buen gobierno' o de 'buena gobernanza', identificada con la transparencia, la rendición de cuentas y la democracia⁷, que, como condición previa para su autonomía y autorregulación, últimamente se predica de la gestión de toda clase de entidades deportivas⁸, si bien, en contraste con las federaciones deportivas, se enfoca en relación con los clubes deportivos más en términos de formulación de principios que en la imposición de mandatos y prohibiciones de exigencia coercitiva generalizada (GARCÍA-CABA, 2021, 193-203 da cuenta de su reflejo en la normativa sectorial deportiva y PÉREZ-TRIVIÑO, 2022, en el Proyecto de Ley del Deporte aprobado en diciembre de 2021).

Indudablemente, el interés por la cuestión no hunde sus raíces en los clubes de tenis, sino en los grandes clubes y organizaciones profesionales del fútbol en los que se manejan cantidades astronómicas de dinero⁹, en buena medida por la creciente importancia de los ingresos derivados de la venta de los derechos de retransmisión televisiva y digital¹⁰.

Precisamente la novedosa extensión de la responsabilidad penal a las personas jurídicas que incurran en su propio beneficio o en el ejercicio de actividades sociales a través de sus directivos en conductas delictuales, impone, para poder sustraerse a ella, la adopción y ejecución efectiva de programas de prevención (PALOMAR, 2019, 1-3), popularmente conocidos como de 'compliance', consistentes en la puesta en marcha de procedimientos internos de autorregulación y de mecanismos eficaces de detección, investigación y sanción para los actos de gestión que puedan calificarse de inapropiados. A este fin puede contribuir la limitación de mandatos para los dirigentes, el control y divulgación pública de la cuantía de sus dietas y retribuciones y, en definitiva, el sometimiento de sus cuentas y presupuestos a mecanismos independientes de auditoría contemplados en sus Estatutos o impuestos por los poderes públicos.

El efecto derivado es, por consiguiente, la preocupación de las autoridades nacionales y transnacionales porque toda clase de entidades deportivas se acomoden, en su organización y funcionamiento, al estándar de la 'integridad deportiva', que es un concepto que se expande semánticamente para alcanzar, no sólo al rendimiento ético de los competidores, sino también a lo organizativo¹¹. De ahí que la gestión de una entidad deportiva, cualquiera que sea su naturaleza, ha de ajustarse a "los principios de transparencia, integridad, democracia, desarrollo y solidaridad, que deben estar garantizados por controles y contrapesos y mecanismos de

⁶ Puede mencionarse la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2012 sobre la dimensión europea en el deporte (2011/2087(INI)) y la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2017 sobre un enfoque integrado de la política del deporte: buena gobernanza, accesibilidad e integridad (2018/C 252/01). Más recientemente, se ha de destacar la Resolución del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros relativa al Plan de Trabajo de la Unión Europea para el Deporte (1 de enero de 2021 - 30 de junio de 2024) (2020/C 419/01), en la que se establecen como ámbitos de actuación prioritaria de la política deportiva de la Unión Europea "la protección de la integridad y los valores en el deporte; las dimensiones socioeconómica y medioambiental del deporte; y la promoción de la participación en el deporte y en una actividad física beneficiosa para la salud". Los aspectos relacionados con la adecuada gestión de las entidades deportivas están comprendidos, en particular la exigencia de cualificación de los profesionales del deporte (cuestión clave, 'deporte y educación'); aumentar la proporción de mujeres en los puestos de liderazgo en organizaciones y clubes deportivos, y promover la igualdad en las condiciones de trabajo (cuestión clave, 'igualdad de género'); determinar los obstáculos relacionados con la gobernanza en el deporte (cuestión clave, 'desarrollo y promoción de la buena gobernanza en el deporte'); y evolución del deporte y su práctica a la luz del cambio climático y la necesidad de respetar el medio ambiente en eventos e instalaciones deportivas en (cuestión clave, 'deporte ecológico'). Finalmente, no pueden pasarse por alto las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros sobre 'El deporte y la actividad física como recursos prometedores para impulsar un cambio de comportamientos en favor de un desarrollo sostenible' (2022/C 170/01), donde se pone el acento en la incidencia de las amenazas medioambientales en la práctica del deporte y en las condiciones en las que se ha de afrontar la organización de acontecimientos deportivos sin menoscabar el entorno.

⁷ De la cuestión se ocupan entre otros el Libro Blanco sobre el Deporte (COM(2007) 391 final, de 11 de julio) en el apartado dedicado a la organización del deporte en el que la Comisión invitaba al intercambio de mejores prácticas de gobernanza en el deporte, comprendiendo la presencia de la mujer en áreas de gestión y liderazgo; la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre desarrollo de la dimensión europea en el deporte (COM(2011) 12 final, de 18 de enero, que destaca como principios de buena gobernanza en el deporte "la autonomía, dentro de los límites legales, la democracia, la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones y la integralidad en la representación de las partes interesadas"; la Resolución del Parlamento Europeo de 14 de marzo de 2013 (2013/2567(RSP)) sobre el amaño de partidos y la corrupción en el deporte, que se combate eficazmente a través de la aplicación de prácticas de buena gobernanza; la Resolución del Parlamento Europeo de 11 de junio de 2015 (2015/2730(RSP)), sobre la corrupción de alto nivel en la FIFA, especialmente en lo concerniente al establecimiento de un procedimiento transparente para la adjudicación de la organización de grandes eventos futbolísticos; y las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros sobre la potenciación de la integridad, la transparencia y la buena gobernanza en los acontecimientos deportivos (2016/C 212/07), donde se contemplan los elevados riesgos financieros y económicos asociados a los grandes acontecimientos deportivos como una amenaza para la integridad del deporte en cuanto que pueden comprometer, entre otros, el desarrollo sostenible, y los derechos de los trabajadores, niños y mujeres.

⁸ Se define en la Recomendación (Rec/2005/8) del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre los principios de buena gobernanza en el deporte adoptada el 20 de abril de 2005 como un conjunto complejo de medidas de control y de regulaciones privadas usadas para promover la integridad en la gestión del deporte, a fin de que las actividades deportivas sean democráticas, éticas, eficientes y responsables.

⁹ Expresión de esta preocupación en el contexto comunitario son las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Estados miembros reunidos en su seno (/2019/C 416/03) a propósito de la corrupción en el deporte, destacando que "en los últimos veinte años ha salido a la luz un número cada vez mayor de casos debido a cambios significativos en la industria del deporte, relacionados principalmente con la creciente comercialización y la cobertura mediática del deporte, que se traducen en un aumento de los ingresos y de los flujos financieros".

¹⁰ En efecto, ya la Resolución del Parlamento Europeo de 29 de marzo de 2007 sobre el futuro del fútbol profesional en Europa (2006/2130(INI)) subrayaba la amenaza que para la integridad de las competiciones representaba la concentración de riqueza y poder económico derivada de la explotación de los derechos de transmisión en función de las dimensiones de los mercados nacionales de radiodifusión.

¹¹ No en vano la buena gobernanza es considerada en las Conclusiones del Consejo de la Unión Europea (2011/C 378/01) como "un componente esencial de la lucha contra el amaño de partidos. Problemas como el amaño de partidos parecen surgir con menor frecuencia allí donde se observan pautas de buen gobierno como, por ejemplo, la prohibición de apostar dentro de la disciplina deportiva propia, el pago puntual de los salarios de los jugadores, la estabilidad financiera y la transparencia".

control¹² a fin de desterrar toda forma de corrupción¹³, con atuendos como el soborno, el tráfico de influencias, el abuso de poder y el conflicto de intereses, que pueden prevenirse con recomendaciones del Consejo de Europa¹⁴, tales como la previsión de procesos electorales regulares en las entidades deportivas; el establecimiento de un estándar profesional en la organización y gestión reforzado con códigos éticos y procedimientos para combatir los conflictos de intereses; y la responsabilidad y transparencia en la toma de decisiones y en las operaciones financieras¹⁵.

Con este marco normativo y al margen de la autonomía autorregulatoria de cada club deportivo, se constata un cuadro de funciones y competencias estándar. Así, la Asamblea de socios es el máximo órgano de gobierno y representación al que están reservadas las de mayor calado, tales como la aprobación y modificación de las normas internas, en ocasiones con la exigencia de mayorías cualificadas; la elección periódica de la Presidencia y la Junta Directiva a través de procedimientos reglados; la aprobación de la memoria anual, del presupuesto y de las cuotas sociales; la regulación de las condiciones de acceso al club deportivo; la creación de nuevas áreas o servicios para los usuarios; y la ratificación de actos de disposición del patrimonio social.

En cambio, la Presidencia y la Junta Directiva tienen por función la elaboración de las propuestas que requieran la aprobación de la Asamblea y la ejecución de los acuerdos en ella adoptados, así como la llevanza ordinaria de la gestión del club (mantener el orden, impulsar sus distintas secciones, ejercer la potestad disciplinaria), por sí o a través de la contratación de un equipo profesional solvente, cuyas obligaciones y compromisos vendrán definidas en los Convenios colectivos reguladores del sector o de la empresa, sin perjuicio de su acomodación particularizada a las características del puesto y reflejadas como Anexo en el contrato de trabajo que suscriban las partes.

Cabría eventualmente la externalización de ciertos servicios (por ejemplo, los programas de enseñanza y entrenamiento), lo que podría representar un notable alivio para el área de gestión del club. El club deportivo, como destinatario del servicio, podría exigir del proveedor ciertos estándares de calidad, correspondiendo al prestador del servicio la adopción de decisiones organizativas adecuadas (por ejemplo, la contratación de los entrenadores) para alcanzar la satisfacción del club deportivo y de sus usuarios. De ahí que, al margen de las imposiciones y recomendaciones normativas de las que puede derivarse responsabilidad jurídica de cualquier clase, es patente que existe otra clase de 'responsabilidad'

relacionada con la satisfacción de los socios y usuarios y, en definitiva, ligada al éxito de la gestión de la entidad deportiva en su dimensión social y económica. Esta otra clase de 'responsabilidad' puede pesar tanto sobre sus directivos como sobre sus gestores y administradores, cuyas funciones y competencias no suelen contemplarse normativamente, ni siquiera por vía estatutaria, sino que se definen al tiempo de la incorporación del profesional o se revisan al alza o a la baja a voluntad de los directivos. Y es que, si decíamos que no existen dos clubes de tenis iguales, tampoco hay una identidad de funciones en el personal en cuyas manos se pone la gestión de un club (TALAVERA MOLINA e.a., 2018, 3). El grado de confianza que sea capaz de infundir a la entidad para la que trabaja comportará indudablemente una mayor asunción de responsabilidades, que puede incluso alcanzar a la delimitación de las políticas de gestión del club. Con todo, es frecuente que sea la Junta Directiva, con o sin el refrendo, cuando le sea normativamente requerido, de la Asamblea General de los socios, la que fije las líneas maestras por las que ha de discurrir el club. El rol del Gerente se circunscribe en tal caso a plantear o sugerir nuevas iniciativas, que, de obtener el consiguiente beneplácito, habrá de acometer. Sólo con el tiempo, su consolidación en la entidad puede suponer para él un incremento de su área de actuación, adquiriendo así un estatus no muy distinto del propio de un directivo.

En todo caso y como es natural, de esta peculiar modalidad de 'responsabilidad', consistente en el análisis y evaluación de los resultados de la ejecución de estas políticas, poniéndolas en relación con lo programado y con la satisfacción despertada en los usuarios, podrán derivarse ciertas consecuencias (que no responsabilidad en sentido estricto) para la continuidad o relevo, sea de los componentes de los órganos de gobierno y representación de la entidad, sea del equipo profesional de gestión de la entidad.

BREVE NOTA SOBRE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS.

Junto a la restringida acepción del concepto de 'club deportivo' que comparece en la normativa sectorial del deporte, puede, de modo informal, tenerse también por tal a entidades dedicadas principalmente a la prestación de servicios deportivos, sobre todo de enseñanza y entrenamiento, complementados con aspectos conexos como la organización de eventos deportivos. Algunas de ellas, a medida que son capaces de generar una nutrida cantera de jugadores, constituyen 'clubes deportivos' en sentido estricto, que son los que en verdad pueden, a través de la suscripción de una licencia, afiliarse a una Federación

¹² Art. 8 del Apéndice a la Recomendación CM/Rec(2021)5: Carta europea del Deporte revisada. En términos semejante se expresa la Resolución del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, relativa a las características clave del modelo de deporte europeo (núm. 15, 2021/C 501/01): "el buen gobierno en el deporte es un requisito previo para la autonomía y la autorregulación de las organizaciones y federaciones deportivas, respetando los principios de la democracia, la transparencia, la integridad, la solidaridad, la igualdad de género, la apertura, la rendición de cuentas y la responsabilidad social".

¹³ Durísimas fueron las críticas vertidas en la Resolución del Parlamento Europeo de 11 de junio de 2015 (2015/2730(RSP)) contra la FIFA a la que se denunciaba por haber funcionado largo tiempo como "una organización irresponsable, opaca y notoriamente corrupta", significando que "el fraude y la corrupción en la FIFA son sistémicos, generalizados y persistentes".

¹⁴ Recomendación (Rec/2005/8) del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre los principios de buena gobernanza en el deporte adoptada el 20 de abril de 2005 y Recomendación (CM/Rec(2018)12 del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre promoción de la buena gobernanza en el deporte. Asimismo, el art. 7 del Convenio del Consejo de Europa sobre Manipulación de Competiciones Deportivas de 18 de septiembre de 2014 concibe los principios de buena gobernanza como presupuesto para combatir la manipulación de competiciones deportivas, poniendo el acento como medida eficaz en la prevención de conflictos de intereses, prohibiendo con carácter general el uso indebido de información privilegiada y apostar en las competiciones en que se tenga un cierto grado de participación.

¹⁵ A este respecto, la Resolución del Parlamento Europeo de 29 de marzo de 2007 sobre el futuro del fútbol profesional en Europa (2006/2130(INI)) subrayaba la necesidad de combinar la libertad de autorregulación de los clubes profesionales con la erradicación de los conflictos de intereses de sus dirigentes a través del férreo control de sus actividades económicas y financieras.

deportiva y, por consiguiente, participar en competiciones oficiales de cualquier ámbito territorial, al margen de poder implicarse en la gestión federativa a través de sus órganos de gobierno y representación surgidos de unos procesos electorales fuertemente intervenidos por los poderes públicos en atención a las funciones públicas de carácter administrativo que ejercen, como agentes colaboradores, por delegación legal.

Estas empresas de servicios tenísticos suelen adoptar forma mercantil, lo que comporta la constitución de una persona jurídica propia y diferenciada de los socios que la constituyen, dotada de un patrimonio propio, con un capital social mínimo y bajo la égida de un órgano de administración que responde de la llevanza de la gestión ante los socios, cuya participación activa en la toma de decisiones o en la adopción de acuerdos se halla condicionada al valor nominal que se atribuye a los títulos valores (acciones o participaciones) que ostenten. También las hay que, sin constituir propiamente una persona jurídica, son el fruto del acuerdo alcanzado por sus constituyentes, deseosos de poner en común (de ahí, la clásica denominación de 'comunidad de bienes') dinero, bienes e industria con el propósito de ofrecer servicios deportivos en el mercado, siendo la participación en las ganancias y la contribución a los gastos proporcional a la estimación económica de tales aportaciones, pudiendo también tener tal carácter el trabajo que cualquiera de los comuneros aporta en interés de la colectividad.

En este tipo de entidades, el ánimo de lucro no sólo está presente, sino que constituye la esencia que le da carta de naturaleza. El propósito principal es introducir en el mercado servicios deportivos de la máxima calidad al precio más competitivo posible, lo que pasa por cuidar al extremo todos los detalles hasta marcar la diferencia dentro del sector.

La gran diferencia con los clubes tradicionales es que, en estos, los usuarios, en calidad de socios, se constituyen, por sí o por representantes compromisarios, en Asamblea para elegir periódicamente a los órganos de gobierno y representación (Presidencia y Junta Directiva) y para aprobar o censurar la gestión de la que estos órganos dan cuenta, mientras que en las empresas de servicios deportivos los usuarios carecen de vinculación societaria con la entidad, teniendo el carácter de consumidores de los servicios que el proveedor ofrece (en instalaciones propias habitualmente o en las del club deportivo en régimen de externalización) y de los que, ciertamente, podrá prescindir si, a su juicio, no reúnen los estándares de calidad que un mercado exigente en constante evolución impone.

En todo caso, a fin de no incurrir en ociosas reiteraciones a propósito de las áreas de actuación, semejantes a las de un club, en las que se concreta la prestación de estos servicios deportivos, el fin de un club o de una empresa de estas características servicios deportivos no es otro que el de su continuidad exitosa en su segmento, de la cual es presupuesto inevitable la satisfacción de los destinatarios, sean socios o simplemente clientes. En un club deportivo, una deficiente gestión moverá a la masa social a buscar relevo para el equipo directivo, censurando anticipadamente su actuación



o esperando pacientemente al final de su mandato. En una empresa de servicios deportivos poco atenta al interés de los consumidores, no queda al cliente otra que buscar un proveedor más considerado con sus inquietudes y demandas.

Otro aspecto diferencial es el destino de los beneficios obtenidos de una gestión ejemplar, que viene condicionado por la naturaleza de la entidad, pues pueden repartirse entre los socios cuando en ella esté presente el ánimo de lucro (otra cosa es su conveniencia u oportunidad, cuando, por ejemplo, las instalaciones presenten déficit de mantenimiento), mientras que habrá de aplicarse imperativamente a la consecución de los fines sociales en los que carecen de él.

CONCLUSIONES

La gestión de los clubes y empresas de servicios deportivos comprende una gran variedad de áreas de implicación jurídica, económica y, por supuesto, deportiva, que se reparte, en el ejercicio de la autonomía de cada uno de ellos, entre el personal directivo y los profesionales del deporte. El creciente intervencionismo público al que se enfrentan los clubes de tenis, en buena medida impulsado desde las instituciones de la Unión Europea, exige fortalecer la profesionalización del área de la gestión deportiva, que ha de conducir, desde el análisis de los datos disponibles y el examen de los resultados de explotación, a la adopción de nuevos planteamientos de mejora que aseguren su viabilidad, pues, en muchos casos, se muestran inoperantes frente a las radicales transformaciones que, a ritmo de vértigo, impone el empuje de la modernidad. La llevanza de los programas de enseñanza y entrenamiento o su externalización en empresas de servicios deportivos es una decisión de política deportiva que incide directamente en el área de gestión de un club de tenis.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés y que no recibió financiación alguna para realizar la investigación.

REFERENCIAS

- CASTRO SÁNCHEZ, M., LINARES MANRIQUE, M., SANROMÁN MATA, S., PÉREZ CORTÉS, A. J. (2017), Análisis de los comportamientos sedentarios, práctica de actividad física y uso de videojuegos en adolescentes. En: Sportis. Revista Técnico-Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad; Vol. III, núm. 2: 241-255.
- CRESPO CELDA, M., Marketing y gestión en el tenis, accesible en <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Marketing%20y%20gestion%20en%20el%20tenis,%202002.pdf>: 1-15.
- GARCÍA-CABA, M. M. (2021), La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos. En: Arrancada; núm. Especial 1: 191-210.
- PALOMAR OLMEDA, A. (2019), La gobernanza en el mundo del deporte profesional. En: Encuentros multidisciplinares; 63: 1-4.
- PÉREZ-TRIVIÑO, J. L. (2022), La (débil) gobernanza del deporte en el Proyecto de Ley del Deporte de 2022. En: Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento; 75.
- TALAVERA MOLINA, A., GARCÍA TASCÓN, M., PABLOS ABELLA, C., MESTRE SANCHO, J. (2018), La gestión de los Grupos de Inerés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: caso de grandes clubes de tenis. En: Kronos; 17(1): 1-12.
- TENNANT, M. y PROBERT, A. (2014), El servicio al cliente en la industria del tenis. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 64 (22): 21-22.
- VALIÑO ARCOS, A. (2011), Tenis y sociedad: pasado y presente de la práctica del tenis en clubs de marcado perfil social. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 53 (19): 19-20.
- VALIÑO ARCOS, A. (2019), Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. En: E-Coach. Revista Electrónica del Técnico de Tenis; 34 (11): 40-48.

Copyright © 2022 Alejandro Valiño



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia.](#) [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#)

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)

