



VNIVERSITAT  
DE VALÈNCIA

**Programa Oficial de Doctorado en Economía Social  
(Cooperativas y Entidades No Lucrativas)**

Código del programa: 3116

# **El impacto del tamaño de los clubs deportivos en su financiación. Un análisis cuantitativo en la Comunitat Valenciana**

Tesis Doctoral

Presentada por: Antonio González-Rojas

Dirigida por: Rafael Chaves Ávila.

Valencia, julio de 2023



*Esta tesis doctoral está dedicada a mi padre,  
sin cuyo cariño, apoyo y consejo constantes  
no hubiese sido posible llevar a término.*



## Resumen

Dentro del subsector no de mercado de la Economía Social predominan las entidades asociativas que se caracterizan por la libre adhesión de miembros, el gobierno democrático y la carencia de ánimo de lucro. Los clubs deportivos son un subtipo específico de asociación que, debido a su elevada presencia y dispersión por el territorio, así como por su misión principal, producen un significativo impacto socioeconómico y numerosos efectos positivos en la sociedad. Sin embargo, muchas de estas organizaciones se hallan en situación de insuficiencia financiera, siendo la obtención de recursos el problema más común a la que se enfrentan sus gestores, por ello, la gestión de la financiación y el mantenimiento de un tamaño óptimo resultan cuestiones cruciales para el desarrollo de su actividad. Los cerca de 6.500 clubs deportivos activos presentes en la Comunitat Valenciana componen un universo poblacional con rasgos muy heterogéneos, donde una inmensa mayoría de entidades mantienen pequeñas dimensiones y, al mismo tiempo, hay presentes algunos clubs de tamaño mediano e incluso de gran envergadura. Esta tesis doctoral analiza el impacto que las dimensiones internas de los clubs deportivos ejercen sobre sus modelos organizativos y sus estructuras financieras, centrándose particularmente sobre la forma en que obtienen los ingresos necesarios para lograr crecer, mantenerse o incluso sobrevivir según su tamaño. La investigación se ha cimentado en un amplio trabajo empírico, cuya principal herramienta para la obtención de datos cuantitativos ha consistido en una encuesta de campo realizada sobre una muestra estadísticamente significativa y proporcionalmente distribuida respecto al universo conocido, compuesta por un total de 520 clubs deportivos valencianos. Además, se ha desarrollado un modelo propio para el análisis de la financiación estructurado en ocho categorías de ingresos estancas, que permite su adaptación a otros modelos teóricos existentes, así como también se ha diseñado un sistema propio de clasificación de los clubs por tamaño, dividiéndolos en cuatro segmentos dimensionales con base en dos variables: el número de socios y el presupuesto anual de estas entidades.



## **Abstract**

Associations are the most numerous entities within the non-market subsector of the Social Economy, these entities are characterized for being non-profit, its democratic governance and its voluntary and free membership. Sports clubs are a specific subtype of association which, due to their high presence and dispersion throughout the territory, as well as their main mission, produce a significant socioeconomic impact and numerous positive effects on society. However, many of these organizations are in a financial insufficiency situation and obtaining resources is the most common problem faced by their boards, that is why income management and maintenance of an optimal size are crucial issues for the development of their activity. The nearly 6,500 active sports clubs present in the Valencian Community compose a population universe with very heterogeneous characteristics, where a vast majority of entities maintain small dimensions and, at the same time, there are some medium-sized and even large clubs. This doctoral thesis analyzes the impact that the internal dimensions of sports clubs have on their organizational models and financial structures, focusing particularly on the ways in which they gather the necessary resources to grow, maintain or even survive according to their size. The research has been based on an extensive empirical work, whose main tool for obtaining quantitative data has been a field survey conducted on a statistically significant sample, proportionally distributed according to the known population universe, consisting of a total of 520 Valencian sports clubs. In addition, an own model structured in eight income categories has been developed for the analysis of financing, which allows its adaptation to other existing theoretical models, as well as an own system for the classification of clubs by size, dividing them into four dimensional segments based on two variables: the number of members and the annual budget of these entities.





## ÍNDICE

|   |     |
|---|-----|
| Introducción: objetivos, justificación, metodología y estructura.....               | 15  |
| Introduction: objectives, justification, methodology and structure .....            | 25  |
| <br>  |     |
| <b><u>Capítulo 1. Deporte y sociedad</u></b> .....                                  | 35  |
| 1.1. La evolución histórica de la configuración social del deporte.....             | 37  |
| 1.1.1. La organización deportiva hasta el siglo XVIII.....                          | 38  |
| 1.1.2. La génesis de los clubs deportivos y del deporte moderno.....                | 49  |
| 1.1.3. El asociacionismo deportivo en España y el territorio valenciano .....       | 62  |
| 1.2. El impacto del deporte en las personas y en la sociedad.....                   | 87  |
| 1.2.1. Los efectos del deporte en las personas.....                                 | 88  |
| 1.2.2. Los efectos del deporte en la sociedad .....                                 | 91  |
| <br>  |     |
| <b><u>Capítulo 2. Los clubs deportivos desde la perspectiva económica</u></b> ..... | 103 |
| 2.1. Introducción a la economía del deporte .....                                   | 107 |
| 2.1.1. Los bienes y servicios deportivos .....                                      | 110 |
| 2.1.2. Las organizaciones deportivas en España.....                                 | 114 |
| 2.2. Delimitación y análisis económico de los clubs deportivos valencianos.....     | 116 |
| 2.2.1. Delimitación y características.....  | 117 |
| 2.2.2. Análisis del entorno económico .....   | 121 |
| 2.3. Teorías económicas aplicadas a los clubs deportivos .....                      | 126 |
| 2.3.1. Las organizaciones civiles en la economía clásica y en la sociología .....   | 127 |
| 2.3.2. Las organizaciones no lucrativas en el siglo XX.....                         | 130 |
| 2.3.3. El enfoque de la Economía Social.....  | 134 |
| 2.3.4. El enfoque Non Profit Organization .....                                     | 139 |
| 2.3.5. El enfoque del Tercer Sector.....  | 143 |
| 2.3.6. El enfoque de la economía solidaria.....                                     | 147 |
| 2.3.7. El enfoque de la empresa social.....   | 149 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 3. El deporte federado valenciano</b> .....                              | 151 |
| 3.1. Marco jurídico y político del deporte valenciano .....                          | 154 |
| 3.1.1. Desarrollo normativo del deporte en la Comunitat Valenciana (1978-2011) ..... | 154 |
| 3.1.2. La actual legislación valenciana del deporte .....                            | 157 |
| 3.1.3. Los organismos públicos deportivos de la Comunitat Valenciana .....           | 160 |
| 3.2. La estructura del deporte federado valenciano.....                              | 163 |
| 3.2.1. La base del deporte federado.....   | 164 |
| 3.2.2. Las federaciones deportivas .....   | 166 |
| 3.2.3. La Confederación de Federaciones Deportivas.....                              | 169 |
| 3.3. Precisiones sobre algunos atributos de los clubs deportivos .....               | 170 |
| 3.3.1. Sobre la animosidad lucrativa en los clubs deportivos .....                   | 170 |
| 3.3.2. Sobre el gobierno democrático en los clubs deportivos .....                   | 172 |
| 3.3.3. Sobre el libre acceso a la condición de socio en los clubs deportivos.....    | 175 |
| 3.4. El modelo de las Sociedades Anónimas Deportivas .....                           | 177 |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 4. La Financiación de los clubs deportivos</b> .....                     | 181 |
| 4.1. La importancia de la financiación y su gestión .....                            | 185 |
| 4.1.1. La gestión financiera en las ENL y en los clubs deportivos .....              | 189 |
| 4.1.2. El efecto de la comunicación y la transparencia en la reputación .....        | 191 |
| 4.2. El modelo socioeconómico como condicionante del modelo financiero .....         | 193 |
| 4.2.1. Sobre la dependencia de la financiación pública y el control político .....   | 196 |
| 4.2.2. Sobre el marco productivo y la financiación de los clubs deportivos.....      | 201 |
| 4.3. Las tipologías de las fuentes de ingresos .....                                 | 205 |
| 4.3.1. Financiación interna y financiación externa.....                              | 206 |
| 4.3.2. Financiación propia y financiación ajena.....                                 | 207 |
| 4.3.3. Financiación pública y financiación privada.....                              | 209 |
| 4.3.4. Financiación según los plazos de vencimiento o devolución.....                | 211 |
| 4.3.5. Financiación dineraria y en especie .....                                     | 213 |
| 4.3.6. Financiación tangible e intangible .....                                      | 215 |
| 4.3.7. Financiación según su regularidad .....                                       | 217 |
| 4.4. Diversificación e isomorfismo en la financiación.....                           | 219 |
| 4.4.1. La diversificación de la financiación.....                                    | 220 |
| 4.4.2. Isomorfismo organizacional en los clubs deportivos.....                       | 221 |
| 4.5. El crecimiento y las dinámicas de financiación .....                            | 225 |

|  |            |
|--|------------|
| 4.5.1. Modelo basado en los recursos públicos.....                               | 229        |
| 4.5.2. Modelo basado en la comercialización de productos.....                    | 231        |
| 4.5.3. Modelo basado en los recursos propios.....                                | 234        |
| <b>Capítulo 5. El modelo de análisis de la financiación.....</b>                 | <b>237</b> |
| 5.1. Categorías del modelo de análisis de la financiación.....                   | 239        |
| 5.1.1. Aportaciones de los socios.....   | 241        |
| 5.1.2. Ayudas públicas.....  | 248        |
| 5.1.3. Acuerdos con autoridades públicas.....                                    | 256        |
| 5.1.4. Donaciones y mecenazgo.....   | 261        |
| 5.1.5. Patrocinio deportivo.....   | 269        |
| 5.1.6. Ventas al mercado.....  | 274        |
| 5.1.7. Instrumentos financieros.....   | 278        |
| 5.1.8. Otras fuentes de financiación.....  | 282        |
| 5.2. Matriz de financiación de los clubs deportivos.....                         | 283        |
| <b>Capítulo 6. Metodología de la investigación.....</b>                          | <b>285</b> |
| 6.1. Metodología empleada en la determinación del universo de estudio.....       | 288        |
| 6.2. Metodología para la obtención de resultados de la investigación.....        | 290        |
| 6.2.1. Diseño del cuestionario.....  | 291        |
| 6.2.2. Diseño de la muestra de la investigación.....                             | 296        |
| 6.2.3. Organización y procesamiento de los datos de la investigación.....        | 304        |
| 6.3. Metodología para la elaboración de casos de estudio.....                    | 306        |
| <b>Capítulo 7. El universo de estudio: los clubs deportivos valencianos.....</b> | <b>307</b> |
| 7.1. Cuantificación y localización geográfica.....                               | 310        |
| 7.1.1. Distribución geográfica por tipo de deporte.....                          | 315        |
| 7.2. Los clubs deportivos valencianos por tipos de deporte.....                  | 316        |
| 7.2.1. Evolución del número de clubs por deportes.....                           | 319        |
| 7.3. Deportistas federados por deporte.....                                      | 320        |
| 7.3.1. Evolución del número de deportistas federados.....                        | 322        |
| 7.4. La representación de la mujer en el deporte federado valenciano.....        | 323        |
| 7.4.1. Porcentaje y evolución de deportistas federadas.....                      | 323        |
| 7.4.2. Juezas y entrenadoras.....  | 327        |
| 7.5. Conclusiones sobre los clubs y deportistas federados valencianos.....       | 330        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 8. Variables dimensionales y segmentación de la muestra</b> .....            | 333 |
| 8.1. El número de socios en los clubs deportivos.....                                    | 336 |
| 8.1.1. Socios y deportistas federados en los clubs.....                                  | 336 |
| 8.1.2. El número de socios.....  | 338 |
| 8.2. Los presupuestos en los clubs deportivos.....                                       | 341 |
| 8.2.1. Presupuesto medio anual por socio.....  | 345 |
| 8.2.2. Correlación entre el número de socios y el presupuesto anual.....                 | 348 |
| 8.3. Clusterización de los clubs deportivos por tamaño.....                              | 352 |
| 8.4. Antigüedad de los clubs deportivos.....   | 355 |
| 8.5. El tamaño de la población.....  | 357 |
| 8.6. Conclusiones sobre dimensiones y segmentación de los clubs.....                     | 359 |
| <br>   |     |
| <b>Capítulo 9. La financiación de los clubs deportivos valencianos: resultados</b> ..... | 361 |
| 9.1. Aportaciones de los socios.....   | 364 |
| 9.1.1. Las cuotas anuales de los socios.....   | 364 |
| 9.1.2. Las cuotas de inscripción de los socios.....                                      | 366 |
| 9.1.3. Los préstamos de los socios.....  | 368 |
| 9.1.4. El peso de las aportaciones de los socios en la financiación.....                 | 369 |
| 9.2. Subvenciones.....   | 372 |
| 9.2.1. El origen de las convocatorias.....   | 372 |
| 9.2.2. La finalidad de las subvenciones.....   | 375 |
| 9.2.3. Las barreras en las ayudas públicas.....  | 378 |
| 9.2.4. El peso de las subvenciones en la financiación.....                               | 382 |
| 9.3. Acuerdos con las autoridades públicas.....  | 384 |
| 9.3.1. Presencia y ámbito de acuerdos con entidades públicas.....                        | 385 |
| 9.3.2. El objeto de los acuerdos con las entidades públicas.....                         | 388 |
| 9.3.3. La duración de los acuerdos con entidades públicas.....                           | 391 |
| 9.3.4. El peso de los acuerdos con entidades públicas en la financiación.....            | 393 |
| 9.4. Donaciones y mecenazgo.....   | 395 |
| 9.4.1. El tamaño y la frecuencia de las donaciones.....                                  | 395 |
| 9.4.2. La naturaleza de las donaciones y de los donatarios.....                          | 398 |
| 9.4.3. Los mecanismos de promoción de donaciones.....                                    | 401 |
| 9.4.4. Otras formas de donaciones.....   | 404 |
| 9.4.5. La finalidad de las donaciones.....   | 406 |

|  |            |
|--|------------|
| 9.4.6. El peso de las donaciones y el mecenazgo en la financiación .....             | 409        |
| 9.5. Patrocinio deportivo .....  | 411        |
| 9.5.1 El número de patrocinadores .....  | 411        |
| 9.5.2. El ámbito de los patrocinadores.....  | 413        |
| 9.5.3. La duración de los patrocinios deportivos .....                               | 415        |
| 9.5.4. Los tipos de patrocinios deportivos .....                                     | 417        |
| 9.5.5. El peso del patrocinio deportivo en la financiación .....                     | 421        |
| 9.6. Ventas al mercado.....  | 423        |
| 9.6.1. La venta de bienes y servicios deportivos .....                               | 424        |
| 9.6.2. La venta de bienes y servicios de no deportivos.....                          | 428        |
| 9.6.3. La relación entre ventas deportivas y no deportivas.....                      | 432        |
| 9.6.4. El peso de las ventas al mercado en la financiación .....                     | 434        |
| 9.7. Instrumentos financieros .....  | 436        |
| 9.7.1. La presencia de mecanismos financieros .....                                  | 436        |
| 9.7.2. La finalidad principal de los mecanismos financieros .....                    | 440        |
| 9.7.3. El peso de los instrumentos financieros en la financiación .....              | 443        |
| 9.8. Otras formas de financiación.....   | 445        |
| 9.8.1. La presencia de otras fuentes de ingresos .....                               | 445        |
| 9.8.2. El peso de otras fuentes de ingresos en la financiación.....                  | 447        |
| 9.9. Resultados agregados sobre la distribución de las fuentes de financiación ..... | 449        |
| <b>Capítulo 10. Estudio de casos.....</b>  | <b>453</b> |
| 10.1. Club Atletisme Vila·real.....  | 456        |
| 10.1.1. La financiación del Club Atletisme Vila·real.....                            | 457        |
| 10.1.2. Conclusiones sobre la financiación del Club Atletisme Vila·real .....        | 460        |
| 10.2. Real Club de Natación Delfín.....  | 462        |
| 10.2.1. La financiación del Real Club de Natación Delfín .....                       | 463        |
| 10.2.2. Conclusiones sobre la financiación del Real Club de Natación Delfín ...      | 466        |
| 10.3. Motoclub Altiplano .....   | 469        |
| 10.3.1. La financiación del Motoclub Altiplano .....                                 | 470        |
| 10.3.2. Conclusiones sobre la financiación del Motoclub Altiplano.....               | 472        |
| 10.4. Club IliBike .....   | 475        |
| 10.4.1. La financiación del club IliBike.....  | 476        |
| 10.4.2. Conclusiones sobre la financiación del club IliBike .....                    | 477        |
| 10.5. Conclusiones sobre los casos de estudio .....                                  | 479        |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Capítulo 11. Conclusiones (ESP)</b> .....  | 481 |
| 11.1. Resumen de la investigación .....   | 483 |
| 11.2. Validación de hipótesis .....   | 487 |
| 11.2.1. Hipótesis principal.....  | 487 |
| 11.2.2. Hipótesis secundarias.....  | 488 |
| 11.2.3. Resumen de validación de hipótesis .....  | 493 |
| 11.3. Conclusiones generales.....   | 494 |
| 11.3.1. Estructuras financieras y modelos organizativos predominantes.....  | 495 |
| 11.3.2. Los procesos de ‘scaling up’ en los clubs deportivos y los efectos de ‘crowding out’, ‘crowding in’ y ‘trampolín’ en la financiación..... | 498 |
| 11.3.3. Correlación, causalidad y otros factores determinantes .....  | 500 |
| 11.4. Futuras líneas de investigación .....   | 501 |
| <br>  |     |
| <b>Capítulo 11b. Conclusions (ENG)</b> .....  | 503 |
| 11b.1. Research summary .....   | 505 |
| 11b.2. Hypotheses validation.....   | 508 |
| 11b.2.1. Main hypothesis .....  | 509 |
| 11b.2.2. Secondary hypotheses .....   | 510 |
| 11b.2.3. Hypotheses validation summary.....   | 515 |
| 11.3b. Overall conclusions.....   | 515 |
| 11b.3.1. Prevailing financial structures and organisational models.....   | 516 |
| 11b.3.2. Scaling up processes in sport clubs and ‘crowding out’, ‘crowding in’ and ‘trampoline’ effects on financing.....                         | 519 |
| 11b.3.3. Correlation, causality and other determinative factors.....  | 520 |
| 11.4b. Future lines of research .....   | 521 |
| <br>  |     |
| Índices de tablas, gráficos y acrónimos.....  | 525 |
| Bibliografía.....   | 537 |
| <br>  |     |
| Anexo A: Cuestionario a clubs deportivos valencianos.....   | 581 |
| Anexo B: Base de datos y seguimiento de clubs deportivos valencianos.....   | 593 |
| Anexo C: Métodos de división de la muestra.....   | 599 |
| Resumen amplio.....   | 611 |
| Extended abstract .....   | 629 |

## **Introducción**

**objetivo, justificación, metodología y estructura**





## **INTRODUCCIÓN**

La Economía Social es una disciplina que abarca un amplio abanico de formas jurídicas las cuales se caracterizan porque sus relaciones de propiedad y toma de decisiones están organizadas de manera asociada y cooperativa, situando en el centro de sus actividades a las personas. Estas formas de organización social resultan antagónicas a las empresas de naturaleza capitalista pues, en contraposición, estas últimas dirigen sus actividades esencialmente a la generación de riqueza para sus propietarios, los cuales lo son tan solo en virtud del capital que suscriben en las mismas, por lo que su objeto principal es la obtención de los máximos beneficios económicos posibles.

Dada la pluralidad de actores que constituyen la Economía Social, éstos pueden ser clasificados según diversos criterios y, de entre todos ellos, el más reconocido es el que divide a las organizaciones en dos grandes subsectores, en primer lugar, el de la Economía Social de Mercado, que acoge en su seno a empresas cuyas actividades tienen como finalidad la producción y distribución de bienes y servicios y que actúan en el mercado, en competencia con el resto de operadores del mismo. En segundo lugar, las entidades que pertenecen al subsector de la Economía Social No de Mercado se caracterizan por proveer bienes y servicios principalmente para sus socios, a precios reducidos o gratuitos, y funcionan bajo principios de no lucratividad, por lo que pueden actuar dentro o fuera del mercado. Una parte destacada de este segundo bloque lo conforman las instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares, integradas mayoritariamente por fundaciones y asociaciones, y es precisamente dentro de este último grupo donde se sitúan los clubs deportivos.

Los clubs deportivos conforman una parte fundamental de la base organizativa del deporte actual, estas organizaciones son un subtipo específico de asociaciones, compartiendo características comunes tales como la libre adhesión de socios, la gobernanza democrática, la carencia de ánimo de lucro o la búsqueda del bienestar de sus asociados y la comunidad en general; por lo que pertenecen de pleno derecho a la Economía Social No de Mercado y a otros paradigmas aledaños como el del Tercer Sector o el de la Economía Solidaria. Los clubs deportivos tienen un notable impacto social y económico debido tanto a la naturaleza de la

actividad que desempeñan como a su significativo número, ya que tan solo en la Comunitat Valenciana hay presentes aproximadamente 6.500 clubs deportivos activos que pertenecen a un total de 56 federaciones deportivas regionales.

A pesar de que, en las últimas décadas, en España un reducido número de clubs deportivos de grandes dimensiones se han transformado en empresas capitalistas con base en lo establecido por la Ley 10/1990, del Deporte, siguiendo una tendencia ya marcada por otros países de su entorno, la inmensa mayoría de estas organizaciones permanecen bajo la forma jurídica de asociación, lo que ocasiona que actualmente coexistan clubs deportivos de tamaños muy dispares, desde algunos con menos de una decena de socios y exiguos presupuestos, hasta otros con una base social conformada por miles de personas y que llegan a disponer de varios millones de euros dedicados a su actividad. Resulta, por tanto, un sector extremadamente heterogéneo que contiene entidades con realidades muy diferentes.

### **Objetivo y justificación de la investigación**

La motivación inicial de la presente tesis se produjo a raíz de una investigación previa de Chaves y González-Rojas (2019) que identificó como principal causa de preocupación en los equipos directivos de clubs deportivos valencianos la obtención de recursos para el mantenimiento de la actividad y, además, también halló la presencia de diferencias muy significativas en las fuentes de financiación que empleaban estas organizaciones según su tamaño. Ulteriores estudios de los mismos autores (González-Rojas, 2019; Chaves y González-Rojas, 2020), junto con la revisión de literatura científica relacionada, revelaron que esta situación no se produce solamente en el ámbito de la Comunitat Valenciana, sino también en clubs deportivos de otras regiones españolas y países europeos donde se presentan problemas muy similares dentro de la dimensión economicofinanciera (Allison, 2001; Gambau, 2002; Časlavova y Berka, 2005; Andreff, Dutoya, y Montel, 2009; Wicker y Breuer, 2011; Vos *et al.*, 2011; Llopis-Goig y Vilanova, 2015; KPMG, 2017), e incluso en entidades sin ánimo de lucro de otros sectores de actividad (Robert y Woods, 2005; Valor y de la Cuesta, 2006; Idolor, 2010; Samad *et al.*, 2010) que presentan modelos de financiación diferenciados y que pueden estar orientados principalmente hacia fondos de naturaleza

propia, pública o privada (Salinas y Rubio, 2000; Chaves y Zimmer, 2017; Chaves y Monzón, 2020). Por último, numerosos autores también apuntan a que la diversificación del origen de los recursos resulta clave en la reducción de riesgos financieros y la maximización de la estabilidad presupuestaria de las organizaciones sin ánimo de lucro (Carroll *et al.*, 2008; Frumkin y Keating, 2011; Fischer *et al.*, 2011; Bingham y Walters, 2013).

Todo ello atestigua la importancia de la financiación en los clubs deportivos y permite colegir la existencia de una correlación entre el tamaño que presentan estas organizaciones y la forma en que obtienen los recursos necesarios tanto para llevar a cabo sus fines sociales como para garantizar su supervivencia. Por estos motivos, esta investigación nace con el objeto de efectuar una contribución en un aspecto que no ha sido examinado anteriormente en profundidad: analizar el impacto que el tamaño de los clubs deportivos tiene sobre la forma en que éstos se financian para poder llevar a cabo sus actividades. Esta investigación resulta inédita dado que no hay constancia de ningún otro estudio publicado que haya analizado en detalle la relación entre el tamaño y la financiación en los clubs. De forma particular, se ha acotado el universo de estudio al ámbito geográfico de la Comunitat Valenciana y se ha desarrollado esta exploración poniendo especial énfasis en desarrollar una metodología de carácter empírico que permita obtener datos y elaborar resultados de carácter cuantitativo.

## **Preguntas e hipótesis**

Para alcanzar el objetivo principal se ha planteado una pregunta general y varias preguntas accesorias y más específicas que serán respondidas durante el apartado teórico de la investigación. Asimismo, las reflexiones previas al trabajo de campo han permitido establecer una serie de hipótesis principales y secundarias que serán contrastadas con los datos cuantitativos presentados en el apartado de resultados, y verificadas o refutadas en el apartado de conclusiones. La pregunta general que se plantea es la siguiente:

- ¿El tamaño de los clubs deportivos valencianos tiene un impacto significativo en la forma en que estas organizaciones obtienen su financiación?

De forma complementaria, para conseguir contestar a la cuestión general, se plantean otras preguntas accesorias a resolver:

- ¿Cómo ha evolucionado la organización del deporte desde sus orígenes hasta el presente sistema federativo basado en clubs deportivos? y ¿qué impacto tienen los clubs deportivos en la sociedad actual?
- ¿Qué papel juegan los clubs deportivos en la economía? y ¿bajo qué enfoques y paradigmas económicos se pueden estudiar los clubs deportivos?
- ¿Cuál es el actual marco jurídico de los clubs deportivos valencianos? ¿Qué características propias presentan estas organizaciones?
- ¿Cuáles son las principales teorías sobre financiación en las entidades sin ánimo de lucro y en los clubs deportivos? ¿Qué investigaciones previas existen al respecto?
- ¿Qué método puede aplicarse en el análisis de la financiación de los clubs?
- ¿Qué entidades conforman el universo de la investigación? ¿Cuál es su número? ¿Qué tipos de deportes practican? ¿Dónde están ubicadas geográficamente? y ¿cuántas personas están involucradas en los mismos y de qué forma?
- ¿Cómo se pueden dividir los clubs deportivos por segmentos según sus dimensiones para analizar el impacto del tamaño en la financiación?

Por otro lado, con base en las investigaciones previamente realizadas y la revisión de literatura relacionada, se han razonado una serie de conjeturas previas sobre los posibles resultados y conclusiones que se obtendrán a raíz de la investigación, planteando una hipótesis principal, siete hipótesis secundarias y tres razonamientos generales. En primer lugar, la hipótesis principal que se propone es la siguiente:

**H<sub>0</sub>:** El tamaño de los clubs deportivos valencianos tendrá un impacto significativo en la forma en que éstos obtienen su financiación.

En segundo lugar, se formulan las siguientes siete hipótesis secundarias, específicas sobre algunas de las categorías que componen el modelo de análisis de la financiación de los clubs:

**H<sub>s1</sub>:** Los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño.

**Hs<sub>2</sub>:** A mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas.

**Hs<sub>3</sub>:** Los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales.

**Hs<sub>4</sub>:** El número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños.

**Hs<sub>5</sub>:** A mayor tamaño de los clubs, éstos contarán con más patrocinadores y de un ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación.

**Hs<sub>6</sub>:** Las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones.

**Hs<sub>7</sub>:** La presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño.

Por último, plantean tres razonamientos sobre el impacto que tendrá el tamaño de los clubs deportivos valencianos en su estructura financiera; son los siguientes:

- Los clubs de mayores dimensiones presentarán una mayor diversificación en sus fuentes de ingresos, contando con un mayor número de formas de ingresos cuyo peso relativo resultará más distribuido sobre el total de su financiación.
- Los clubs más pequeños dependerán en mayor medida de fuentes de ingresos de naturaleza propia y en menor medida de financiación ajena.
- Al aumentar de tamaño, los clubs deportivos distribuirán su obtención de fondos hacia diferentes formas de financiación ajenas. Por este motivo, las entidades de mayores dimensiones establecerán modelos de financiación orientados hacia fuentes de financiación de origen público (provenientes de las administraciones públicas) y/o privado (provenientes del mercado) en detrimento de las propias.

## **Metodología**

Para llevar a cabo la investigación se han empleado varias metodologías de trabajo. En primer lugar, en el apartado teórico, mediante una extensa revisión de literatura científica se han situado a los clubs deportivos valencianos y su estructura federativa en su contexto actual desde varios enfoques (histórico, sociológico, económico, legal), así como también, y de forma más específica, se ha estudiado la forma en que se financian las entidades no lucrativas y los clubs deportivos. También, dentro del marco teórico, se ha desarrollado un sistema propio, ampliado desde las investigaciones previas de Chaves y González-Rojas (2019, 2020), que permite analizar las fuentes de financiación en los clubs deportivos valencianos de forma desagregada y estructurada en ocho categorías de ingresos (las aportaciones de los socios, las subvenciones públicas, los acuerdos con las administraciones públicas, las donaciones y el mecenazgo, los patrocinios deportivos, las ventas al mercado, los instrumentos financieros y otras formas de ingresos).

En segundo lugar, en el aspecto empírico de la investigación, se ha realizado, primero, una exploración del universo de estudio, empleando y contraponiendo las cifras que ofrecen el Consejo Superior de Deportes, las federaciones deportivas nacionales y las de ámbito regional, para cuantificar el número de clubs deportivos activos presentes en la Comunitat Valenciana, su clasificación por tipos de deportes, su distribución geográfica y otras características particulares. Para, a continuación, conducir un amplio trabajo de campo mediante el método de encuesta, obteniendo información individual de una muestra estadísticamente significativa y proporcionalmente distribuida respecto al universo conocido que reúne datos cuantitativos sobre 520 clubs deportivos valencianos. El cuestionario principal realizado a los clubs (Anexo A) ha sido realizado a raíz del desarrollo del modelo de análisis en ocho categorías de financiación mencionado en el párrafo anterior.

Otra de las peculiaridades metodológicas que incluye la investigación es la implementación de una segmentación de la muestra aplicando una metodología propia (Anexo C) que clasifica a las entidades en cuatro subconjuntos según sus dimensiones (de tamaño micro, pequeño, mediano y grande) con base en su número de socios y su presupuesto anual, aunque también

se han recabado y analizado otras posibles variables dimensionales, como su antigüedad o el número de habitantes de los municipios donde radican sus sedes sociales. Adicionalmente, también se ha empleado un método prospectivo mediante consultas a personas relacionadas con el sector desde diferentes ámbitos (clubs, federaciones, administraciones públicas) y con la realización de entrevistas para elaborar análisis de casos concretos en la investigación.

## **Estructura de la investigación**

El documento está conformado por cuatro grandes bloques: el marco teórico y estado del arte, el procedimiento metodológico empleado, los resultados obtenidos durante la investigación y, por último, las conclusiones.

El primer bloque de marco teórico se compone de cinco capítulos. En el primero se aborda la organización del deporte desde un punto de vista histórico, dominado tradicionalmente por las élites sociales hasta la aparición de los primeros clubs deportivos de base proletaria en la Inglaterra del siglo XIX, su consiguiente difusión por el mundo, su aparición en España desde finales del XIX y su evolución hasta inicios del XXI, siempre intentando incorporar un punto de vista valenciano; además, en el primer capítulo también se analiza el impacto social que los clubs deportivos ejercen en las comunidades donde están presentes. En el segundo capítulo se teoriza sobre estas organizaciones desde una perspectiva netamente económica, introduciendo la Economía del Deporte, delimitando los atributos característicos de los clubs deportivos valencianos y analizándolos desde aquellos enfoques y paradigmas en donde los clubs tienen cabida, tales como: la Economía Social, las entidades sin ánimo de lucro, el Tercer Sector o la empresa social, entre otros.

El tercer capítulo se centra en varias cuestiones referentes a la organización interna y externa de los clubs deportivos valencianos, desde el marco jurídico, desde las instituciones públicas, desde las asociaciones deportivas de segundo y mayores grados, federaciones regionales y de ámbitos superiores; y también se incluye un análisis teórico más detallado de algunas de las características más destacadas de estas organizaciones. En el cuarto capítulo se realiza una

revisión de la literatura científica sobre la financiación en las entidades sin ánimo de lucro y en los clubs deportivos para, en el quinto capítulo, desarrollar el enfoque teórico del modelo de análisis de la financiación que se va a emplear durante la parte empírica de la investigación.

El segundo bloque está compuesto tan solo por un capítulo, el sexto, donde se abordan las cuestiones metodológicas detallando la forma en que se ha llevado a cabo el trabajo de campo, los procedimientos para la determinación del universo de estudio, el desarrollo del cuestionario, la configuración y distribución de la muestra empleada, los procesos de obtención y depuración de datos, así como la forma de generar y representar los resultados.

El tercer bloque analiza los resultados obtenidos y se presenta estructurado en cuatro capítulos, del séptimo al décimo. En el séptimo capítulo se realiza un análisis pormenorizado del universo de estudio, conformado por 6.497 clubs deportivos activos repartidos por toda la geografía valenciana, y se analizan las características más destacables del universo: disposición territorial, número y distribución de clubs y deportistas por tipos de deportes, presencia de mujeres en cada tipo de deporte, así como de árbitros, entrenadores, etc. En el octavo capítulo se abordan las variables dimensionales obtenidas mediante la encuesta, en primer lugar, el número de socios y el presupuesto anual de cada uno de los 520 clubs que componen la muestra y, con base en ellas, se realiza la ya mencionada división muestral en cuatro segmentos dimensionales, también se analizan los datos obtenidos sobre la antigüedad y el tamaño del municipio donde radica la sede social de cada entidad. El noveno capítulo, el más extenso, presenta los resultados cuantitativos obtenidos sobre las fuentes de ingresos de los clubs deportivos estructurados en las ocho categorías que conforman el modelo de análisis de la financiación, con un desglose por segmentos y también de forma agregada, así como el análisis de cada uno de los resultados de forma pormenorizada. El décimo capítulo recoge el estudio de cuatro casos de clubs deportivos valencianos, seleccionados para resultar heterogéneos, tanto por tamaño como por tipo de deporte y localización geográfica.

El último bloque lo conforman las conclusiones de la investigación y se divide en cuatro apartados: un resumen de los resultados más significativos, la comprobación de las hipótesis planteadas, las posibles futuras vías de investigación que surgen a partir de la investigación y, en último lugar, una serie de consejos sobre financiación para clubs deportivos valencianos.



## **Introduction**

objectives, justification, methodology and structure



## **INTRODUCTION**

The Social Economy is a discipline that encompasses a wide range of legal forms which are characterised by the fact that their ownership and decision-making relations are organised in an associated and cooperative manner, placing people at the centre of their activities. These forms of social organisation are antagonistic to companies of a capitalist nature because, in contrast, the latter direct their activities essentially towards the generation of wealth for their owners, who are so only by virtue of the capital they subscribe to them, so that their main object is to obtain the maximum possible economic benefits.

Given the plurality of actors that make up the Social Economy, these can be classified according to different criteria and, of all of them, the most widely recognised is the one that divides the organisations into two large sub-sectors: firstly, the Social Market Economy, which includes companies whose activities are aimed at the production and distribution of goods and services and which operate in the market, in competition with the rest of the market operators. Secondly, the entities belonging to the Non-Market Social Economy subsector are characterised by the fact that they provide goods and services mainly for their members, at reduced or free prices, and operate under non-profit principles, which means that they can act inside or outside the market. An important part of this second block is made up of non-profit institutions at the service of households, mostly made up of foundations and associations, and it is precisely within this latter group that sports clubs are located.

Sports clubs form a fundamental part of the organisational base of sport today, these organisations are a specific sub-type of associations, sharing common characteristics such as free membership, democratic governance, non-profit making or the search for the well-being of their associates and the community in general; they therefore belong fully to the Non-Market Social Economy and other related paradigms such as the Third Sector or the Solidarity Economy. Sports clubs have a notable social and economic impact due to both the nature of the activity they carry out and their significant number, as in the Valencian Community alone there are approximately 6,500 active sports clubs belonging to a total of 56 regional sports federations.

Despite the fact that, in recent decades, a small number of large sports clubs in Spain have been transformed into capitalist companies based on the provisions of Law 10/1990 on Sport, following a trend already set by other neighbouring countries, the vast majority of these organisations remain under the legal form of an association. This means that there are currently sports clubs of very different sizes, from some with fewer than a dozen members and meagre budgets, to others with a social base of thousands of people and with several million euros dedicated to their activity. It is therefore an extremely heterogeneous sector that contains entities with very different realities.

### **Aim and justification of the research**

The initial motivation for the present thesis came about as a result of previous research by Chaves & González-Rojas (2019) which identified the main cause of concern for management teams of Valencian sports clubs as obtaining resources for the maintenance of the activity and, in addition, also found the presence of very significant differences in the sources of funding used by these organisations according to their size. Further studies by the same authors (González-Rojas, 2019; Chaves & González-Rojas, 2020), together with the review of related scientific literature, revealed that this situation does not only occur in the Valencian Community, but also in sports clubs in other Spanish regions and European countries where very similar problems arise within the economic-financial dimension (Allison, 2001; Gambau, 2002; Časlavova & Berka, 2005; Andreff, Dutoya, & Montel, 2009; Wicker & Breuer, 2011; Vos *et al.*, 2011; Llopis-Goig y Vilanova, 2015; KPMG, 2017), and even in non-profit entities from other sectors of activity (Robert & Woods, 2005; Valor & de la Cuesta, 2006; Idolor, 2010; Samad *et al.*, 2010), which present differentiated financing models and may be mainly oriented towards funds of their own, public or private nature (Salinas & Rubio, 2000; Chaves & Zimmer, 2017; Chaves & Monzón, 2020). Finally, many authors also point out that diversification of the origin of resources is key to reducing financial risks and maximising the budgetary stability of non-profit organisations (Carroll *et al.*, 2008; Frumkin and Keating, 2011; Fischer *et al.*, 2011; Bingham and Walters, 2013).

All this attests to the importance of funding in sports clubs and allows us to infer the existence of a correlation between the size of these organisations and the way in which they obtain the necessary resources both to carry out their social purposes and to ensure their survival. For these reasons, the aim of this research is to make a contribution to an aspect that has not been examined in depth before: to analyse the impact that the size of sports clubs has on the way in which they finance themselves in order to be able to carry out their activities. This research is unprecedented given that there is no other published study that has analysed in detail the relationship between size and financing in clubs. In particular, the study universe has been limited to the geographical area of the Valencian Community, and special emphasis has been placed on developing an empirical methodology to obtain quantitative data and results.

### **Questions and hypotheses**

In order to achieve the main objective, a general question and several accessory and more specific questions have been posed, which will be answered in the theoretical section of the research. Likewise, the reflections prior to the fieldwork have allowed us to establish a series of main and secondary hypotheses that will be contrasted with the quantitative data presented in the results section, and verified or refuted in the conclusions section. The general question posed is the following:

- Does the size of Valencian sports clubs have a significant impact on the way in which these organisations obtain their funding?

In addition, in order to answer the general question, other ancillary questions have been posed:

- How has the organisation of sport evolved from its origins to the present federative system based on sports clubs and what impact do sports clubs have on today's society?
- What role do sport clubs play in the economy and under which economic approaches and paradigms can sport clubs be studied?

- What is the current legal framework of Valencian sports clubs and what are the characteristics of these organisations?
- What are the main theories on financing in non-profit organisations and sports clubs? What previous research exists on the subject?
- What method can be applied in the analysis of club financing?
- Which entities form the research universe, what is their number, what types of sports do they play, where are they located geographically, and how many people are involved in them and in what way?
- How can sports clubs be divided into segments according to their size in order to analyse the impact of size on funding?

On the other hand, based on the research previously carried out and the review of related literature, a series of preliminary conjectures have been reasoned about the possible results and conclusions to be obtained as a result of the research, proposing a main hypothesis, seven secondary hypotheses and three general reasonings. Firstly, the main hypothesis proposed is the following:

**H<sub>0</sub>:** The size of Valencian sports clubs will have a significant impact on the way in which they obtain their funding.

Secondly, the following seven secondary hypotheses are formulated, specific to some of the categories that make up the model of analysis of club funding:

**H<sub>s1</sub>:** Smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing this dependence as they increase in size.

**H<sub>s2</sub>:** The larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations.

**H<sub>s3</sub>:** Larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities.

**H<sub>s4</sub>:** The number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs.

**Hs<sub>5</sub>:** The larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding.

**Hs<sub>6</sub>:** Sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs.

**Hs<sub>7</sub>:** The presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs.

Finally, they put forward three arguments on the impact that the size of Valencian sports clubs will have on their financial structure; they are as follows:

- Larger clubs will present a greater diversification in their sources of income, with a greater number of forms of income whose relative weight will be more evenly distributed over their total financing.
- Smaller clubs will rely to a greater extent on their own sources of income and to a lesser extent on external funding.
- As sports clubs grow in size, they will distribute their fundraising towards different forms of external funding. For this reason, larger entities will establish funding models oriented towards public (from public administrations) and/or private (from the market) sources of funding to the detriment of their own.

## **Methodology**

In order to carry out the research, several working methodologies were used. Firstly, in the theoretical section, through an extensive review of scientific literature, Valencian sports clubs and their federative structure have been placed in their current context from various approaches (historical, sociological, economic, legal), as well as, and more specifically, the

way in which non-profit entities and sports clubs are financed has been studied. Also, within the theoretical framework, we have developed our own system, extended from previous research by Chaves & González-Rojas (2019, 2020), which allows us to analyse the sources of funding in Valencian sports clubs in a disaggregated way and structured into eight categories of income (contributions from members, public subsidies, agreements with public administrations, donations and patronage, sports sponsorship, sales to the market, financial instruments and other forms of income).

Secondly, in the empirical aspect of the research, firstly, an exploration of the study universe has been carried out, using and comparing the figures provided by the Consejo Superior de Deportes, the national sports federations and those at regional level, in order to quantify the number of active sports clubs in the Valencia Region, their classification by type of sport, their geographical distribution and other particular characteristics. The study was followed by extensive fieldwork using the survey method, obtaining individual information from a statistically significant and proportionally distributed sample of the known universe, which gathered quantitative data on 520 Valencian sports clubs. The main questionnaire (Appendix A) has been carried out as a result of the development of the analysis model in eight categories of funding mentioned in the previous paragraph.

Another of the methodological peculiarities included in the research is the implementation of a segmentation of the sample by applying our own methodology (Appendix C) which classifies the entities into four subsets according to their size (micro, small, medium and large) based on their number of members and their annual budget, although other possible dimensional variables have also been collected and analysed, such as their age or the number of inhabitants in the municipalities where their headquarters are located. In addition, a prospective method has also been used by consulting people related to the sector from different spheres (clubs, federations, public administrations) and by conducting interviews to analyse specific cases in the research.



## **Structure of the research**

The document is made up of four main blocks: the theoretical framework and state of the art, the methodological procedure employed, the results obtained during the research and, finally, the conclusions.

The first block of the theoretical framework is made up of five chapters. The first deals with the organisation of sport from a historical point of view, traditionally dominated by the social elites until the appearance of the first proletarian-based sports clubs in 19th century England, their subsequent spread throughout the world, their appearance in Spain from the end of the 19th century and their evolution until the beginning of the 21st century, always trying to incorporate a Valencian point of view; in addition, the first chapter also analyses the social impact that sports clubs exert in the communities where they are present. The second chapter theorises these organisations from a purely economic perspective, introducing the Economics of Sport, delimiting the characteristic attributes of Valencian sports clubs and analysing them from those approaches and paradigms in which clubs have a place, such as: the Social Economy, non-profit organisations, the Third Sector or the social enterprise, among others.

The third chapter focuses on various issues concerning the internal and external organisation of Valencian sports clubs, from the legal framework, from public institutions, from second and higher level sports associations, regional federations and higher levels; and also includes a more detailed theoretical analysis of some of the most important characteristics of these organisations. In the fourth chapter, a review of the scientific literature on financing in non-profit organisations and sports clubs is carried out in order to, in the fifth chapter, develop the theoretical approach of the financing analysis model that will be used during the empirical part of the research.

The second section is made up of only one chapter, the sixth, which deals with methodological issues, detailing the way in which the fieldwork was carried out, the

procedures for determining the study universe, the development of the questionnaire, the configuration and distribution of the sample used, the processes for obtaining and filtering data, as well as the way in which the results are generated and represented.

The third section analyses the results obtained and is presented in four chapters, from the seventh to the tenth. In the seventh chapter, a detailed analysis is made of the study universe, made up of 6,497 active sports clubs spread throughout Valencia, and the most noteworthy characteristics of the universe are analysed: territorial layout, number and distribution of clubs and sportspeople by type of sport, presence of women in each type of sport, as well as referees, coaches, etc. The eighth chapter deals with the dimensional variables obtained through the survey, firstly, the number of members and the annual budget of each of the 520 clubs that make up the sample and, based on these, the aforementioned sample division into four dimensional segments is carried out, and the data obtained on the age and size of the municipality where the headquarters of each entity is located are also analysed. The ninth chapter, the most extensive, presents the quantitative results obtained on the sources of income of the sports clubs structured in the eight categories that make up the financing analysis model, with a breakdown by segments and also in aggregate form, as well as the analysis of each of the results in detail. The tenth chapter includes the study of four case studies of Valencian sports clubs, selected to be heterogeneous, both in terms of size and type of sport and geographical location.

The last section is made up of the conclusions of the research and is divided into four sections: a summary of the most significant results, the verification of the hypotheses put forward, the possible future avenues of research that arise from the research and, lastly, a series of advice on financing for Valencian sports clubs.

**Capítulo 1**  
**Deporte y Sociedad**



## **CAPÍTULO 1**

### **DEPORTE Y SOCIEDAD**

Este primer capítulo es un proemio cuyo principal objetivo es introducir y contextualizar el fenómeno de los clubs deportivos. Para ello, se ha dividido en dos apartados con propósitos claramente diferenciados. El primero ofrece una amplia perspectiva histórica de la evolución del deporte y la forma en que este se ha organizado, analizando el origen y evolución de los clubs deportivos con especial atención a la región valenciana; mientras, el segundo apartado analiza los diferentes efectos que el deporte y su estructuración actual ejercen sobre la sociedad.

#### **1.1. La evolución histórica en la configuración social del deporte**

En este primer apartado se analiza de la organización social de la práctica deportiva desde su origen, demostrando que ha sido muy dispar a lo largo de la historia de la humanidad y ha evolucionado de forma paralela a la propia sociedad, aumentando su complejidad estructural y su profundidad social, hasta llevar al deporte a obtener una amplia transversalidad social en los últimos siglos y décadas.

No es hasta mediados del siglo XIX, tras las revoluciones liberales e industriales y los profundos cambios sociales que marcan las primeras décadas de la Edad Contemporánea, cuando el proletariado comenzó a formar parte del entramado organizativo del deporte, proliferando las primeras organizaciones formales creadas por y para las clases trabajadoras, los clubs deportivos privados e independientes. Además, la aparición del deporte moderno y profesional trajo consigo importantes cambios que, durante el siglo XX, lo llevó a convertirse en una actividad para todos, en un fenómeno de masas presente en la práctica totalidad de los ámbitos humanos. En el mundo, en España y en el territorio valenciano los clubs deportivos son, en la actualidad, la forma de organización deportiva más extendida.

### 1.1.1. La organización deportiva hasta el siglo XVIII

Resulta imprescindible al iniciar una retrospectiva histórica sobre la organización del deporte citar al imperecedero Ortega y Gasset (1930), pues éste aseveró que el espíritu deportivo formó las estructuras políticas básicas en las primeras sociedades primitivas, que el origen del Estado fue el deporte, llegándolo a comparar a un club deportivo:

*“Veamos, pues que la primera sociedad humana, propiamente tal, es todo lo contrario que una reacción a necesidades impuestas. La primera sociedad es esta asociación de jóvenes para robar mujeres extrañas al grupo consanguíneo y dar cima a toda suerte de bárbaras hazañas. Más que a un Parlamento o Gobierno de severos magistrados, se parece a un Atlético Club. Dígame el lector si es tan excesivo como en un principio pudo parecerle proclamar el origen deportivo del Estado.”* (En Ortega y Gasset, Obras completas, vol. II, 1983, pp. 609-610.)

El objeto de este apartado es analizar cómo desde el origen de los tiempos el deporte ha sido dirigido por las clases dominantes y cómo el control de las élites sociales sobre el ámbito deportivo ha sido una constante histórica generalizada, salvando contadas excepciones, hasta la aparición de los clubs deportivos y su posterior popularización y democratización a partir de la segunda mitad del siglo XIX. El apartado está estructurado en cuatro partes que coinciden por comodidad con las etapas de la periodización histórica clásica: la prehistoria, la edad antigua, la edad media y la edad moderna.

#### 1.1.1.1. El origen del juego y del deporte

La aparición del juego se pierde en los albores de la prehistoria, se le presupone un nacimiento espontáneo y coetáneo al propio surgimiento de la condición animal, y se manifiesta como una expresión de libertad. Según Bally y Reuter (1958), el juego es una conducta instintiva que se hace posible solamente cuando las coacciones externas se relajan, cuando la existencia de un entorno familiar permite disfrutar de seguridad en un contexto social. Esa seguridad proporciona un espacio de confort en donde aparece la libertad, la cual

no puede existir sin un orden establecido, un orden que limita esa libertad que genera. Por tanto, la libertad no existe *per se* ni es infinita, sino que debe ser creada y además está limitada. Es la oposición dialéctica entre libertad y orden la que establece una extensión, un margen, donde aparece el juego en muchos animales, incluido en el ser humano. Por ello, el juego ha existido siempre, pero el deporte no, pues es una evolución del primero (Olivera, 2001).

El deporte, entendido como juego ordenado, reglado y de cariz competitivo, está intrínsecamente relacionado con la propia naturaleza humana y se manifestó de forma paralela en muchas culturas primitivas que no tenían relación entre ellas, por tanto, apareció de forma ingénita en diferentes sociedades aisladas como una expresión inherente al propio hecho social humano. Para una gran cantidad de autores (Gillet, 1971; Neuendorff, 1973; Blanchard y Cheska, 1986; Acuña, 1994) los deportes nacieron con las prácticas lúdicas de diferentes destrezas físicas y/o psicológicas que actuaban al servicio de la supervivencia individual o colectiva durante las primeras comunidades humanas. Otros autores, sin embargo, achacan el origen de la actividad deportiva primitiva a causas como las actividades ligadas a danzas espirituales y liturgias de culto sagrado (Popplow, 1959; Diem, 1966), las meramente instrumentales por placer propio y para aumentar el rendimiento en el trabajo (Lukas y Eichel, 1974) o la ostentación de la capacidad defensiva (Eppensteiner, 1959). Tampoco existe un consenso sobre la datación del origen del deporte, que diferentes autores determinan formando una amplia horquilla que abarca desde el año 170.000 hasta el año 40.000 a.C., dentro del paleolítico medio, o sobre cuál o cuáles fueron los primeros deportes, aunque la lista propuesta se reduce a una decena entre los que destacan por anuencia general la lucha, la caza, la carrera y el levantamiento de peso<sup>1</sup>.

En lo que sí coincide la literatura científica es en que durante la práctica deportiva prehistórica obtenían una clara ventaja aquellos individuos que poseían unas capacidades superiores en atributos tales como fuerza, agilidad, inteligencia o resistencia. Y por este motivo el deporte ha mantenido algunas características comunes hasta nuestros días tales como la violencia, los comportamientos ostentativos, una alta masculinización o la exaltación de los vencedores. No existen, como es lógico, documentos sobre la organización social del deporte en la etapa prehistórica, aunque según Rodríguez. Martínez y Mateos (2005) el deporte fue concebido

---

<sup>1</sup> Algunos científicos aseguran que existieron deportes de pelota en estados primitivos de nivel IV (Cardinal, 1927; Blanchard y Cheska, 1986)

como una práctica discriminante en un doble sentido, en primer lugar, por su pretensión de exclusividad social que impedía el acceso a quienes no formasen parte de la élite social y, dentro de este colectivo, su práctica fue exclusivamente para los hombres. Esta doble exclusión ha sido mantenida a lo largo de gran parte de la historia.

### 1.1.1.2. El deporte en la Edad Antigua

Los primeros registros sobre la organización de la actividad deportiva se hallan en la era antigua, las investigaciones sobre la primera edad de la historia de la humanidad han catalogado numerosas expresiones que revelan parte de la actividad deportiva en aquellos días, desde restos artísticos en forma de pintura, poesía o escultura hasta documentos escritos. Durante esta época también se alzan las primeras construcciones dedicadas exclusivamente a la actividad deportiva. Los deportes antiguos se revisten de gran violencia, culto a los dioses, una predominante masculinización y el control de las élites sociales (Fernández-Martín, 2013).

En las culturas prehelénicas los deportes están estrechamente relacionados con el ámbito militar y hasta nuestros días constan documentos de competiciones en carreras de carros, de caballos, de diferentes modalidades de lucha, natación o caza en Mesopotamia, Egipto y Creta (Rodríguez-López, 2000). También en muchas otras partes del planeta existen registros de normas y competiciones con un trasfondo militar durante aquella época, como en el caso de China y el tiro con arco en la dinastía Han (Mezcua, 2012), o tan solo vestigios arqueológicos de numerosos juegos tradicionales<sup>2</sup> cuyos orígenes se pierden en los albores de la historia; pero todos con un factor común, el ocio como desencadenante del juego, y éste, a su vez, como embrión del deporte (García, 1994).

---

<sup>2</sup> Como el *pok-ta-pok* mesoamericano (Humphrey, 1981), el *mugan-mugan* australiano (Lara, 2013), el *ajagak*, el *unatartoat* y el *akraunak* esquimales (Glassford, 1976; Paredes, 2002), el *kalaka mulaka* de los yahgam de la Tierra de Fuego (Blanchard y Cheska, 1986) o el *na'azhozhdel* de los navajos (Kluckhohn y Leighton, 1974); entre muchos otros.



Si hay que destacar un momento como el de mayor auge y penetración de la actividad física y del deporte en las sociedades de la Edad Antigua, éste sobrevino durante la etapa clásica de la Antigua Grecia, con la creación de los Juegos Panhelénicos entre los que destacan los Juegos Olímpicos, y dónde según García (2015) la ejercitación física desempeñó un papel fundamental, desde la niñez hasta la vejez, pues se extendió la idea de que contribuía al mantenimiento y mejora de la salud y también al desarrollo de las capacidades intelectuales y de las cualidades morales de los individuos, lo cual redundaba en beneficio del conjunto de la comunidad ciudadana. El deporte en la Grecia Clásica impregnó como en ninguna otra civilización la cultura artística y literaria, así como la vida religiosa y política (Castro y Chicuri, 2017). Esta concepción helénica del deporte ha sido mantenida por algunos pueblos a lo largo de los tiempos, apareciendo de forma intermitente en diferentes momentos de la historia, hasta su resurgimiento definitivo en las postrimerías del siglo XIX.

Sin embargo, pese a aquel ideal de origen griego, si algo caracterizó a las formas de organización deportiva en la Antigüedad es que las clases sociales dominantes gobernaban y arbitraban el deporte, incluso cuando éste pudiese ser practicado por personas de humilde condición, que, de participar, lo hacían como meros peones. Todo evento deportivo que tuviese una organización formal era controlado por las élites. Por ejemplo, la democracia ateniense permitió que muchos ciudadanos pudieran acceder a la política, pero el atletismo sólo era practicado por la élite de la sociedad (Pritchard, 2015); un modelo contrario se encuentra en los Juegos y el Circo romanos, adonde eran obligados a competir esclavos o condenados, o incluso participaban hombres libres y libertos por iniciativa propia, donde todo era organizado por los patricios para controlar, contentar e incluso dividir a la plebe en diferentes facciones, convirtiendo los juegos y deportes en espectáculos de masas revestidos de gran crueldad y violencia (Auguet, 1972). Aún pese a popularizar la actividad física de una forma muy diferente, con gran crueldad y violencia, como una regresión a la barbarie (Dunning, 2013), lo cierto es que los romanos no abandonaron totalmente la mentalidad helénica sobre que el deporte favorecía la salud, incluso muchos galenos recomendaban la práctica deportiva, por lo que sus élites mantuvieron el ejercicio ligándolo a la salud, a la preservación de la juventud y al bienestar personal (Alfaro, 2020).

En cualquier caso, las características propias de los deportes en la Antigüedad no son constantes en el tiempo y el espacio, pero sí aparecen de forma relativamente regular las cinco

siguientes: la violencia por su relación con lo bélico y lo castrense, asociando asiduamente el entrenamiento físico a la marcialidad; la sacralidad por su relación con lo religioso, lo divino o lo mitológico<sup>3</sup>; una alta masculinización, aunque algunos autores revelan numerosos casos marginales de participación femenina<sup>4</sup>; el control organizativo por parte de las élites y el deporte como espectáculo de masas.

En la península ibérica, los juegos de pelota originarios de las antiguas Mesopotamia y Egipto fueron introducidos por las civilizaciones mediterráneas, especialmente la griega y la romana, y de ellos derivan entre otros las actuales pelota vasca y pilota valenciana (Jordá, 1997; Bravo-Garrigues, 2012). Si se sitúa la lupa sobre la actual región valenciana, en la entonces provincia Tarraconense de la Hispania Citerior, ésta recibió una intensa romanización desde el período de la República, que se acentuó en el periodo del Imperio con la fundación de numerosas villas y urbes<sup>5</sup> por motivos comerciales o estratégicos vertebradas a lo largo de la Vía Augusta o en la costa (Aranegui, 2011).

En ellas aparecen construcciones con fines lúdicos y deportivos, como los grandes circos romano de las colonias de Saguntum y Valentia Edetanorum (actual ciudad de Valencia), éste último construido en el siglo I durante la dinastía Flavia, con una capacidad para diez mil espectadores y donde hay constancia de carreras de aurigas y de caballos (Torreño, 2005). También fueron comunes los *munera*, mediante los cuales ciudadanos de alto estatus entretenían al pueblo ofreciendo espectáculos, entre los que destacan las monomaquias de gladiadores en anfiteatros, muy comunes en varias regiones ibéricas, lo que también resultó en la aparición de *ludi* en el territorio, aunque no consta hallazgo alguno de epitafios gladiatorios en la región valenciana (Gómez-Pantoja, 2006). En resumen, la idiosincrasia del deporte romano se asentó en la costa oriental de Hispania durante varios siglos hasta la caída del imperio romano de occidente, y debido a ello se sostuvo un patente dominio y control de las élites sociales en los ámbitos cultural y deportivo.

---

<sup>3</sup> Guttman, 1990; Blázquez y García-Gelabert, 1992; Carbó y Pérez, 2015.

<sup>4</sup> Assa, 1963; Pastor y Aguilera, 2007; Zapico y Tuero, 2014; Rodríguez, 2014; García, 2015.

<sup>5</sup> Destacando Ilici (Elche), Saguntum, Valentia Edetanorum, Edeta (Liria), Lucentum (Alicante), Saetabis (Xàtiva) o Allon (La Vila Joiosa), entre otras.

### 1.1.1.3. El deporte en la Edad Media

Durante el alto y pleno medievo el deporte en Occidente tuvo un decaimiento generalizado en todos los estratos sociales, pese a que no sucedió de igual forma en otras civilizaciones foráneas. En las sociedades del viejo continente el sistema político feudal resultó en una clara limitación de la actividad social, cultural y deportiva. Siguiendo a Rodrigo-Estevan (2007), la posición de la iglesia fue generalmente contraria a cualquier acontecimiento de naturaleza ociosa, posicionándose en contra de actividades de carácter físico-lúdico en las ferias y mercados, llegando incluso a prohibir en ocasiones la celebración de torneos y justas en estos eventos populares; aunque también apunta la autora a excepciones por parte de ciertos eclesiásticos, los cuales postulaban posiciones más conciliadoras con la actividad física, como Tomás de Aquino. Durante todo el periodo medieval existió una preminencia del uso del caballo, pero muy limitado a las élites y era especialmente la baja nobleza, caballeros y pequeños señores feudales, la que organizaba y protagonizaba las actividades deportivas como juegos caballerescos, torneos, justas o partidas de caza y pesca (Salvador, 2004; González y Miaja, 2005).

Por parte del vulgo, si bien acudía como simple espectador a algunas de las citadas competiciones nobiliarias, no tenía permitido participar en las mismas, aunque sí se permitía su concurso en otros eventos de tipología deportiva más popular. El campesinado podía competir en combates de lucha, torneos de tiro con arco, carreras, deportes de pelota, lanzamiento de barra y otros juegos folclóricos de los circuitos de mercados y ferias locales que proliferaron durante la época (Cagigal, 1981, 1996). Sin embargo, la idea de deporte se disipa en cierta medida pues, según Martín-Prieto (2014), durante esta época el término aplicable más adecuado sería el de juegos o deportes tradicionales, pues no se dan elementos como la lógica del espectáculo, la institucionalización, la reglamentación o la trascendencia social, decayendo como evento de masas. En cualquier caso, los principales autores que tratan la historia del deporte, como Diem o Rodríguez-López, pasan de puntillas por el periodo del alto medievo, probablemente por ser una etapa mal conocida por la historia y apenas documentada por la arqueología, que parece testimoniar una escasa vida urbana.

En la península ibérica, el influjo del contacto constante entre civilizaciones, primero por las grandes migraciones bárbaras y posteriormente por los choques entre los reinos cristianos y las taifas árabes, se hizo notar en los juegos, las diversiones y el deporte (Talbot, 1988). Especial mención merecen la introducción del ajedrez por parte de la dinastía Omeya, que se popularizó por todo el continente durante el periodo medieval (Hernández et al., 2020), la aparición de juegos de bateo de pelota en los claustros de los monasterios (Méndez-Giménez y Fernández-Río, 2011) o el Libro de los juegos<sup>6</sup> con el que Alfonso X el Sabio pretendió fomentar las actividades lúdicas y deportivas entre sus súbditos (Piernavieja, 1971).

Hacia el bajo medievo, tras haber superado la peste negra a mediados del siglo XIV, hubo un cambio de mentalidad que propició un paulatino aumento de la población urbana y con ello de las clases artesanas (Delumeau, 1990), la proliferación de universidades en Europa fomentó el desarrollo de la filosofía y la medicina, lo que dio pie al comienzo de una visión científica que se alejaba tímida pero gradualmente de la religión; este cambio de mentalidad hizo posible el retorno al ideal griego de que la actividad física y la higiene jugaban un papel positivo para la salud y la educación de las personas (Pedraz, 1999).

La Corona de Aragón tuvo un desarrollo tardío respecto a otras regiones<sup>7</sup>, fue una etapa oscura, marcada por conflictos políticos y persecuciones étnicas. Según Narbona (2012), durante el conocido como Trienio Negro de Valencia, la explosión de violencia se vio acrecentada en parte por un asunto deportivo; pues en junio de 1391 el Consell de la ciudad prohibía jugar a la *pilota arruladiça* en las calles debido a una motivación religiosa (evitar las blasfemias públicas), lo que derivó en una serie de tumultos que provocaron el asalto de la judería dos semanas después. Los deportes de pelota fueron muy populares en toda la Europa meridional de finales del medievo, y eran practicados con finalidad lúdica por gente de toda condición social<sup>8</sup>. En el caso de la pilota valenciana, las primeras modalidades y trinquetes datan, como mínimo, del siglo XIV (Bravo-Garrigues, 2012).

---

<sup>6</sup> Título: *Juegos diversos de Axedrez, dados, y tablas con sus explicaciones, ordenados por mandado del Rey don Alfonso el sabio.*

<sup>7</sup> De los cinco reinos presentes en la península (Castilla, Aragón, Navarra, Portugal y Granada), la Corona de Aragón fue la más afectada por la peste negra, lo que supuso un punto de inflexión en la historia hispánica, pues comenzó su declive y se vio superada por el Reino de Castilla (Bonnassie, Guichard y Gerbet, 2001).

<sup>8</sup> Y siguieron siendo muy practicados durante toda la Edad Moderna según atestiguaron Sebastián Covarrubias, Rodrigo Caro, Juan de Zabaleta o Calderón de la Barca, entre muchos otros.

Otra actividad deportiva de gran relevancia en la región y que tuvo un gran auge en aquella época fueron los torneos y justas, muy ligados a las artes bélicas y al estamento nobiliario, es considerable el aumento de este tipo de eventos ya desde el inicio de la Valencia foral y, especialmente, desde los primeros años del siglo XV; donde se hallan documentadas numerosas luchas caballerescas respondiendo éstas a dos finalidades: la primera, deportiva, para entrenarse y exhibirse en ciudades y ferias, y la segunda, jurídica, para resolver pleitos entre caballeros mediante enfrentamientos físicos<sup>9</sup> (Hinojosa-Montalvo, 1999, 2013). Siguiendo a Ramírez (2005), estos eventos de caballería y lucha fueron siempre patrocinados y controlados por las estructuras dominantes de la sociedad, los nobles competían entre ellos para organizar espectáculos de índole deportiva con los que entretener a la plebe y así mantenerla controlada. Los participantes eran mayoritariamente hombres pertenecientes a la nobleza, existiendo apenas referencias a otras clases sociales o a mujeres. Añade además el autor, que la iglesia, en su afán de búsqueda de poder, intentó siempre que los eventos deportivos se celebrasen en el contexto de celebraciones religiosas, para mantener su estatus de poder sobre el pueblo y actuar como juez de la moral.

#### 1.1.1.4. El deporte en la Edad Moderna

La noción de que el deporte<sup>10</sup> favorecía la salud y la educación pervivió y resurgió de la mano del humanismo renacentista, difundiéndose entre todo el estamento nobiliario europeo y apareciendo numerosa literatura pedagógica a favor de la unión de las armas y las letras para el hombre noble, convirtiendo los siglos XV y XVI en la etapa dorada de la cultura lúdico-caballeresca (Torrano, 2009). Sin embargo, el gran cambio en la organización deportiva en este periodo vendría de la mano del pujante estamento burgués, debido a los cambios políticos que se sucedieron. Como explica Ruiz-Durán (2015), el establecimiento de los estados-nación terminó imponiéndose a las ciudades-estado renacentistas, desarrollando monarquías absolutas que se apoyaban en la burguesía para hacer frente a los indisciplinados nobles, el reacio clero y un campesinado en continua rebeldía.

---

<sup>9</sup> Espléndidos ejemplos de esta realidad social se pueden encontrar en obras como *Tirant lo Blanch* de Joanot Martorell o *Paso Honroso* de Suero de Quiñones.

<sup>10</sup> Entiéndase el uso del término deporte en su definición más amplia, como actividad física, pero aún muy alejado de la concepción actual del deporte moderno que se desarrollará a partir del siglo XIX.

Las primeras entidades de carácter marcadamente deportivo surgen al avanzar durante esta era, pero en dos fases diferenciadas. Inicialmente, aparecen sociedades recreativas o lúdicas de la mano de la realeza y la nobleza, accesibles sólo a ellos y a la más alta burguesía, totalmente restringidas a todo aquel que no perteneciese a la élite de la sociedad. Esto sucede en lugares apartados de socialización nobiliaria como casas solariegas, es el caso de Jacobo VI, rey de Escocia e Inglaterra, cuyo séquito fundó en el siglo XVI el que se puede considerar como primer club<sup>11</sup> de golf de la historia (Leibs, 2004). De hecho, algunas actividades deportivas fueron para disfrute exclusivo de los nobles, por ley, o incluso solamente para el monarca y sus más allegados, como el caso de la caza durante la dinastía de los Austrias (de la Torre, 2000).

Pero centrando la mirada en la Europa occidental y volviendo al estamento burgués, éste prosperó de forma progresiva, creciendo en número e influencia, y si bien en los inicios de esta era la élite burguesa detestó las formas de recreo de la élite nobiliaria<sup>12</sup>, desarrollando su propia cultura lúdico-deportiva, finalmente se unieron a éstos últimos, imitándolos, lo que fue difuminando muchas de las diferencias que la separaban a ambas clases (Weber, 1905). Aunque la burguesía no era una clase social estanca, pues tenía ramificaciones en todos los estratos sociales, la prosperidad proporcionó a muchos burgueses un tiempo de ocio que dedicaron a múltiples fines y, por ello, proliferaron entidades dedicadas a ámbitos muy dispares: económicos, políticos, científicos y filosóficos, culturales, etc. Algunas de estas sociedades comienzan a utilizar el nombre de club en el sur de Inglaterra durante la segunda mitad del siglo XVII<sup>13</sup>.

Dentro del ámbito deportivo, fue en los colegios elitistas que compartían la aristocracia y la alta burguesía donde se crearon estas primeras fraternidades (Weber, 1905; Ortega y Gasset, 1930), las cuales se organizaban entre ellas para realizar competiciones en el ámbito regional

---

<sup>11</sup> La denominación de Leibs es muy cuestionable ya que, según el Diccionario Etimológico de Oxford, el concepto de “club” ligado al fenómeno social de fraternidad apareció posteriormente; la primera referencia es de mediados del siglo XVII, cuando John Aubrey escribió: “*We now use the word clubbe for a sodality in a tavern*”.

<sup>12</sup> Por causas puritanas, pues la primera etapa de la alta burguesía estuvo muy marcada por la fe del cristianismo reformado calvinista (Weber, 1905).

<sup>13</sup> Una de las sociedades más antiguas denominadas como club es el *Oxford Philosophical Club* (fundado en 1649). También hay referencias a clubs no deportivos en las 13 colonias británicas en Norteamérica, como el *South River Club* de Maryland, que data, como mínimo, del año 1732 (Eshelman y Rusell, 2004).

y sus dirigentes se reunían para acordar el establecimiento de reglas comunes, en un primer intento de normativizar los deportes que practicaban (Pujadas y Santacana, 2003). Es por ello que las pautas en los juegos y deportes progresan en el siglo XVII hacia la reglamentación, los duelos entre equipos simétricos, el decaimiento del golpeo violento frente al contacto controlado y un desarrollo en el conteo, en los materiales y en la zona de juego (Lavega-Burgués y Navarro-Adelantado, 2019). Siguiendo a Weber (1905), la adaptación de la alta y media burguesía al estereotipo de *gentleman* indujo la desbrutalización y la mayor codificación del deporte, lo que también provocó un decaimiento de los duelos a muerte por cuestiones de honor en la sociedad inglesa del siglo XVII. Las escuelas de las élites se convirtieron en el principal foco de desarrollo y estandarización deportiva durante los siguientes dos siglos.

El auge en la participación de los deportes de equipo durante los siglos XVII y XVIII es enorme, destacando especialmente el críquet, pero también otros como el remo, el golf o el *tug of war*<sup>14,15</sup>. Según indican Altham y Swanton (1948), durante los años que siguieron a la Restauración Inglesa, la sociedad londinense fue muy prolífica en la creación de entidades y la organización de partidos de críquet, donde los adinerados realizaban fuertes apuestas. De hecho, en 1664 el *Cavalier Parliament* aprobó la Ley del Juego, tratando de frenar los excesos posteriores a la Restauración, incluido el juego en el críquet, limitando las apuestas a 100 libras (Buckley, 1935; Birley, 2013), que equivaldrían a alrededor de 20 mil euros actuales. Muchos de los nuevos deportes ingleses resultaron en un acercamiento entre la aristocracia y la alta burguesía, en especial el golf y el críquet (Ruiz-Durán, 2015).

La importancia de analizar el deporte en Inglaterra radica en que fue el caldo primigenio donde se originaron los clubs deportivos, algo que no se dio en otras naciones. Siguiendo a Elías y Dunning (2008) existieron intereses políticos en institucionalizar las prácticas deportivas, pues el país se encontraba en pleno proceso de reformador desde inicios del siglo XVIII, por lo que existe un paralelismo entre la creación del Estado parlamentario, la deportivización de los pasatiempos y la conciliación de los conflictos; para conseguir que, al igual que ningún caballero debía utilizar la violencia contra otro, igualmente ocurriese en los enfrentamientos deportivos, era una cuestión

---

<sup>14</sup> El “juego de la cuerda”, con dos equipos estirando de los extremos (deporte olímpico hasta 1920).

<sup>15</sup> Aunque la mayoría de deportes de equipo, como el rugby o el fútbol, y muchos de los atléticos modernos, no se desarrollarían hasta la normativización escolar del siglo XIX (Holt, 1990).

de educación. Estos autores también inciden en que las clases dominantes usaron el deporte con una finalidad adiestradora de las clases trabajadoras y artesanas, como un catalizador que los tornase obedientes y sumisos, en un intento de erradicar aquellas conductas de ocio en los pobres que fuesen incompatibles con la diligencia necesaria en el trabajo. En el mismo sentido, Corriente y Montero (2018) afirman que la codificación de los deportes se impuso por motivos claramente estratégicos desde las clases aristócratas y burguesas durante el siglo XVIII, con objeto de controlar a las masas trabajadoras y disminuir los conflictos laborales y políticos.

Mientras, en España, el cambio de los Austrias a los Borbones resultó nefasto para los juegos tradicionales de pelota, que se pierden en el siglo XVIII salvo en Euskadi y Valencia (Bravo-Garrigues, 2012). Asimismo, los gustos de los nobles y la burguesía se vieron influenciados por la nueva monarquía de origen francés, cuya filosofía se inspira en el pensamiento ilustrado que observa con preocupación qué tipo de diversiones se debe proporcionar a la sociedad (González-Aja, 2011). Por este motivo también decaen los juegos de toros y caballerescos mientras se acrecienta el interés filosófico y pedagógico en la ejercitación física<sup>16</sup>. Pese a estos cambios, en nuestro país no se desarrollaron las condiciones que sí se dieron en Inglaterra y que determinaron la aparición del deporte moderno.

En síntesis, durante la Edad Moderna el peso de la organización deportiva amplió su espectro estamental, sumándose a la nobleza la alta y media burguesía, aunque seguía muy alejado de las clases más populares. Este proceso, que tuvo lugar en varios países europeos, ha sido especialmente analizado en Gran Bretaña, donde su evolución fue inicialmente lenta, pero se aceleró a final de la era, de forma paralela a los cambios sociales y políticos, apareciendo una baja pero significativa cantidad de entidades deportivas elitistas, que unían a la aristocracia y alta burguesía inglesa en forma de fraternidades o sociedades, protoclubs en definitiva, junto una débil organización y jerarquización externa, popularizando nuevos deportes de equipo y desarrollando normativas rudimentarias a nivel regional; todo ello asentó las bases para los grandes cambios que advinieron ya desde los preámbulos de la caída del *Ancien Régime*.

---

<sup>16</sup> El aumento de la atención hacia la educación física durante el siglo XVIII acaece tanto en España como en Europa, y puede observarse en obras de Jovellanos, Gregorio de Salas, Pascual Vallejo, Rousseau, Kant, Pestalozzi o Guts Muth, entre otros (Rodríguez-López, 2000).



### 1.1.2. La génesis de los clubs deportivos y del deporte moderno

No existe una clara línea divisoria que marque el inicio de la Edad Contemporánea, pues se suele aducir una serie de grandes hitos históricos que marcaron este importante y complejo cambio de era<sup>17</sup>, por lo que resulta imposible concretar una fecha, tan solo un rango temporal que abarca gran parte de la segunda mitad del siglo XVIII. Este fenómeno se reproduce igualmente en la aparición de los clubs deportivos, pues la literatura científica no determina el momento exacto de su nacimiento; adicionalmente, la definición dieciochesca de club es muy imprecisa y no se refiere, como ya se ha indicado, exclusiva y forzosamente a entidades del ámbito deportivo, lo que dificulta la identificación de los primeros clubs deportivos. Varias federaciones deportivas internacionales actuales reconocen como los clubs más antiguos de sus respectivos deportes a entidades creadas desde mediados del siglo XVIII<sup>18</sup>.

Lo que sí existe es un consenso sobre la localización geográfica del origen de estas entidades privadas e independientes, pues devino claramente en Inglaterra, donde aparecen los primeros clubs de carácter y finalidad netamente deportivos. Este fenómeno fue primero extendiéndose por el territorio inglés, donde se constata la creación de varias decenas de entidades y, hacia finales de siglo, ya aparecen clubs de gran relevancia como el *Gymnastics Society* de Londres e incluso algunos que perduran en la actualidad, como el *Marylebone Cricket Club*<sup>19</sup>. Pero estas entidades tan solo ilustran un tímido inicio, de hecho, estos primeros clubs, de finales del XVIII y principios del XIX, siguen siendo entidades elitistas muy herméticas, accesibles solamente a personas de la alta sociedad, que pertenecen a la nobleza, la alta burguesía o los mandos militares y políticos<sup>20</sup>. Precisamente, ese exclusivismo social es lo que cambiará durante el siglo XIX en la misma Inglaterra, con gran brío hacia el final, accediendo

---

<sup>17</sup> Habitualmente la Revolución Francesa, la primera Revolución Industrial, la independencia de Estados Unidos o el inicio de la Gran Divergencia.

<sup>18</sup> Uno de los casos más antiguos es el *Hambleton Cricket Club* (Hampshire, Inglaterra), fundado en algún momento de la década de 1750. Y hay varios casos documentados en las décadas posteriores. Pero es una cuestión polémica, pues existieron clubs más antiguos, como el *Water Club of the Harbour of Cork* de 1720 que, aunque posteriormente se convirtió en un relevante club deportivo, originalmente era un club social, de objeto recreativo más que deportivo. Lo mismo ocurre con algunos *gentlemen's clubs* y *country clubs* de la época.

<sup>19</sup> El *Marylebone* desde su fundación oficial en 1787, y hasta 1967, actuó como autoridad única y mundial en las decisiones sobre críquet, asumiendo el rol de una federación internacional.

<sup>20</sup> Aquí se incluye, por supuesto, a las ya anteriormente mencionadas escuelas de las élites británicas, entre las que destacan Cambridge, Harrow, Winchester, Eton, Charterhouse, Oxford y Westminster. Éstas formaron clubs y organizaron competiciones de deportes como remo, esgrima, críquet, boxeo, atletismo, etc.

las clases proletarias a la propiedad y control de algunos clubs deportivos, lo que cimentará la base sobre la que se asientan los clubs deportivos actuales (Corriente y Montero, 2018). A final de siglo existirán, al menos, cuatro tipos de clubs deportivos: los de las élites, los de origen religioso, los de propietarios industriales y los de origen proletario. Como se verá, resulta natural hallar cierto paralelismo en la evolución de la organización deportiva de este siglo con otros fenómenos socioeconómicos de la época, como las corrientes del cooperativismo y del asociacionismo, las olas del movimiento cartista, el sindicalismo obrero y, en definitiva, de grandes luchas sociales que promulgaron prohombres como Owen o Marx, entre muchos otros. En todo caso, el deporte nunca fue la punta de lanza de estos fenómenos, sino que más bien su paradigma organizativo fue cambiando como consecuencia de esas corrientes. Elias y Dunning (2008) afirman que:

*“[...] de las filas del socialismo y del anarquismo no salió jamás una crítica en profundidad de los principios de la educación física burguesa, y que sus denuncias se ciñeron a denunciar la presunta corrupción del deporte por el dinero y a señalar el peligro de que las clases dominantes lo instrumentalizaran para desviar a los trabajadores de la actividad política e intelectual.”* (En Elias y Dunning, *Quest for excitement: Sport and leisure in the civilising process*, p. 42).

El proceso de transformación del deporte moderno, debido al gran ascendiente que poseía el vasto Imperio Británico durante la época victoriana, tuvo una gran difusión allende los mares, tanto en el continente europeo como en sus colonias<sup>21</sup>, propagando los deportes de origen inglés e implantando su modo de organización en clubs privados independientes (Holt, 1990). Esta dispersión fue un proceso histórico complejo y no lineal, durante el que se crearon miles de clubs deportivos, llegando a estar presentes en todos los continentes habitados. De hecho, se inició de forma muy temprana, incluso en la época georgiana, pues ya en 1792 aparecen clubs deportivos en lugares tan apartados como la India colonial<sup>22</sup>, y en 1810 hay registros de torneos de atletismo entre clubs de Australia (Bloomfield, 2003). Si se compara la dispersión de los clubs deportivos en sus territorios con la del resto de metrópolis

---

<sup>21</sup> Salvo en los EE.UU. pues, dada su temprana independencia, recibió una menor influencia británica, siguiendo su propio camino; y aunque sí importó deportes británicos, también desarrolló otros propios como lacrosse, baloncesto, fútbol americano, voleibol, sóftbol, etc. (Gems y Pfister, 2009).

<sup>22</sup> El *Calcutta Cricket and Football Club* fue el primer club de La India (su denominación original no incluía *football* pues la propagación de ese deporte fue posterior).

europas, los británicos adelantaron al fenómeno casi un siglo respecto a otros imperios coloniales como el francés, el portugués o el español<sup>23</sup>.

### 1.1.2.1. Las causas del origen británico

Las causas por las que esta transformación tuvo lugar en Gran Bretaña son muy heterogéneas según diferentes autores. Para Diem (1966), fueron las características propias de sus gentes, tales como el gran valor que le atribuye a la fuerza física y la demostración pública, el carácter emprendedor o el placer por las apuestas, las que influyeron directamente en el surgimiento del deporte moderno. Este autor otorga una especial significación a lo que denomina *the English sports's spirit* que impulsó la génesis y desarrollo desde el punto de vista ético que requiere de un aprendizaje moral, más allá de cuestiones técnicas o normativas. Por ello, para esta corriente de pensamiento, fue el “impulso interior” del pueblo inglés lo que les llevó a establecer normas escritas, a formular la noción de record, a desarrollar el trabajo en equipo y planificar el entrenamiento. Según Diem, los ingleses adoptaron una forma de entender la práctica y el espectáculo deportivo desde el *fair play* que no se había dado antes en la historia. De hecho, aunque otros autores coinciden con la importancia y exigencia de la conducta ética en la génesis del fenómeno en Inglaterra, no todos lo atribuyen a causas tales como ese impulso surgido de la moral y la ética, sino a la necesidad social de refrenar los excesos del comportamiento del pueblo inglés en las prácticas deportivas de siglos anteriores (Gillet 1971, Elias y Dunning, 1986).

Sin embargo, son también muchos los autores que encuentran explicación en el contexto histórico-económico, más allá de la psique británica. Para Mandell (1986) la explicación se debe a causas geopolíticas que determinaron unas condiciones sociales y económicas especiales respecto al resto de naciones europeas, indicando que los ingleses disfrutaban de unas mejores condiciones de vida que sus homólogos europeos. Esto llevó a que, tanto grandes terratenientes como obreros y jornaleros, disfrutasen de más tiempo libre y con ello tuviesen acceso al espectáculo que proporcionaba el deporte, así como a obtener beneficios

---

<sup>23</sup> En primer club deportivo en una (ex)colonia española es de 1867, el *Buenos Aires Football Club*, el primero de Hispanoamérica; pero fue fundado por la comunidad británica, no por influencia española.

con las apuestas. Otros autores como Arranz (2015) también aducen la importancia de la industrialización que impulsó las migraciones hacia las ciudades de las clases más desfavorecidas en busca de empleo, lo que devino en un claro empeoramiento sus condiciones de vida, por lo que las autoridades se vieron obligadas a fomentar políticas de corte higienista basadas en el fomento del deporte con objeto de erradicar vicios entre las clases sociales más bajas, especialmente el alcohol, fuente de numerosos problemas sociales.

Mientras que Cercós (2007, 2010) alude a la corriente pedagógica que se inició en las *Public Schools*<sup>24</sup> como inicio del fenómeno transformador. Siguiendo las tesis de esta autora, la clave inicial fue la reforma educativa propuesta por Thomas Arnold a inicios de siglo, que pretendía establecer el deporte como pilar instructivo que ayudase al desarrollo de la inteligencia, volviendo al ideal griego y creando una nueva concepción de virilidad basada en la moralidad cristiana, con objeto evitar los vicios entre estudiantes y fomentar los valores del ethos burgués. Esta reforma en las escuelas de élite británicas fue apoyada por la iglesia anglicana, especialmente por el cardenal J.H. Newman, y los resultados de su implementación fueron muy fructuosos a juicio de sus defensores. Son, de hecho, Arnold con ayuda de su discípulo Kingsley, los que después apostaron desde sus púlpitos por trasladar el deporte a las clases proletarias<sup>25</sup>, particularmente a los hijos de los trabajadores en las zonas industriales, para que así pudiesen obtener los valores positivos que proporcionaba la actividad física. En el seno de la iglesia anglicana aparecieron varios movimientos que durante el siglo XIX apoyaron esta diseminación del deporte entre el proletariado<sup>26</sup>; uno de los deportes que más arraigo tuvo entre las clases desfavorecidas fue el fútbol (Goldblatt, 2007). Según Kuper y Szymansky (2010), estas corrientes religioso-pedagógicas fueron uno de los catalizadores que auspiciaron la creación de numerosos clubs de fútbol en muchas ciudades de las islas británicas en la segunda mitad de siglo.

La iniciativa privada, más tardía, se vio influenciada por todo lo anterior. Inicialmente, algunos burgueses crearon clubs deportivos en el seno de fábricas y talleres de las conurbaciones industriales, posteriormente, otros fueron fundados por los propios

---

<sup>24</sup> Se refiere a los ya mencionados colegios de las élites burguesas y aristocráticas.

<sup>25</sup> Muy afectadas por las *Highway acts* de 1835 que destinaron terrenos para construir infraestructuras industriales y de transporte, limitando el espacio de ocio de los trabajadores en las urbes (Sennet, 1997).

<sup>26</sup> Especial mención al *Christian Socialism*, al *Muscular Christianity* y al *Young Men's Christian Association* (YMCA).

trabajadores<sup>27</sup>. Estos clubs de origen sociolaboral facilitaron la integración social, creando sentimientos de pertenencia a la comunidad y consolidando nuevas identidades entre la mano de obra inmigrada que se hacinaba en los suburbios fabriles (James y Day, 2014).

### 1.1.2.2. El fútbol como ejemplo del cambio en la organización deportiva del siglo XIX

Una amplia mayoría de sociólogos e historiadores del deporte han utilizado el fútbol inglés como modelo para analizar y explicar tanto la aparición de los clubs deportivos privados e independientes como del propio deporte moderno. La generalización de este deporte fue coetánea a una cascada de acontecimientos, en apenas unas décadas, que permiten sintetizar la transformación del deporte y sus formas de organización. El *football* se convirtió rápidamente en el deporte más popular para todas las clases sociales, pero no sólo en la Inglaterra victoriana, sino posteriormente en muchas de las grandes naciones europeas y sus colonias, manteniendo desde entonces el estatus de deporte rey en un gran número de países hasta nuestros días<sup>28</sup>. Es por ello que el fútbol ha sido el deporte que mayor interés académico ha suscitado tanto en el siglo XIX como en el XX (Esparza, 2019).

Debido a su rápida propagación por las islas británicas, la codificación seminal de este deporte fue caótica. Inicialmente, en la primera mitad del siglo XIX, al igual que había sucedido con otros deportes anteriormente, las *Public Schools* británicas crearon equipos para competir entre ellas, pero sus normas, identidades y estilos variaban muchísimo de una región o escuela a otra<sup>29</sup>. En 1846 John Charles Thring, entonces profesor de Cambridge, realizó el que se supone<sup>30</sup> primer intento de unificación normativa reuniendo a las escuelas de la zona de Londres, sin demasiado éxito, pues cada una tenía muy arraigadas sus costumbres, aunque

---

<sup>27</sup> Young, 1968; Taylor, 2013; Swain y Lewis, 2015.

<sup>28</sup> También en España y en la región valenciana, como es notorio, pues aglutina un alto porcentaje de aficionados, deportistas y clubs federados respecto al resto de deportes, como se mostrará más adelante.

<sup>29</sup> En Eton se practicaba el *dribbling* porque el terreno era más pequeño, en Uppingham el ancho de las porterías era igual al del campo de juego, en Harrow el contacto entre jugadores era muy violento, en Winchester no se permitía obstaculizar la trayectoria del balón cuando un adversario chutaba a portería, en Lancing fueron pioneros en introducir la figura del portero y en varias escuelas se permitía correr llevando la pelota con las manos, entre otras diferencias (Cartwright, 1864; Bailey, 1995; Dunning, 2001; Arranz, 2015).

<sup>30</sup> Según Curry y Dunning (2015), hubo intentos previos, desde 1838, pero no hay constancia de documentos normativos históricos, tan sólo testimonios epistolares de exalumnos en décadas posteriores.

sí logró consensuar entre la mayoría de escuelas la prohibición del juego violento y la limitación del uso de las manos al mero control del balón. Este fue el primero otros muchos intentos, que culminaron con la publicación las normas de Cambridge en el año 1848<sup>31</sup>. Este código supuso la primera diferenciación clara entre el fútbol y el rugby, y es el primer paso en la codificación del fútbol (Green, 1953), las sucesivas versiones tuvieron gran influencia significativa en el primer reglamento de la *Football Association* (FA), las célebres 13 reglas, del año 1863 (Mortimer, 2012). La cuestión del desplazamiento del balón con las manos supuso la ruptura definitiva entre ambos deportes a partir de ese momento (Wilson, 2013), pero el reglamento definitivo del fútbol inglés aún tardaría décadas en desarrollarse y consensuarse, como ahora se verá.

Paralelamente a lo anterior, y siguiendo a Arranz (2015), mientras los equipos de las escuelas elitistas de la zona de Londres no llegaban a ponerse de acuerdo sobre su unificación normativa, otras dos corrientes futbolísticas, algo más tardías, se estaban fraguando en la isla. La primera, en zonas alejadas de la capital<sup>32</sup>, donde algunos burgueses, adinerados industriales, crearon equipos dentro de su propia empresa, financiando la actividad deportiva de sus obreros. La intención inicial era mejorar las condiciones de vida de la plantilla, disminuyendo el tiempo ocioso dedicado a actividades perniciosas, para así aumentar su felicidad y con ello su productividad. Sin embargo, algunos de ellos no tardaron en descubrir que la propiedad de un club privado e independiente podía ser un negocio económicamente provechoso. La segunda corriente se inició en el norte, donde movimientos cristianos influenciados por las tesis de Arnold, en especial el YMCA, introdujeron el fútbol con las ya mencionadas finalidades pedagógicas e higienistas entre la población escocesa más precaria. Esta corriente se diseminó por varias zonas de las islas en pocos años.

A las tres formas de organización mencionadas habría que sumar una cuarta en el corto plazo, los clubs privados e independientes, entidades formadas por profesionales liberales y trabajadores proletarios a iniciativa propia, que no dependían en forma alguna de clases sociales más adineradas. También algunos exalumnos de las escuelas elitistas crearon sus propios clubs privados, un excelente ejemplo de esto es el *Wanderers Football Club* donde

---

<sup>31</sup> La copia más antigua que se conserva es de 1856, en la escuela de Uppingham, con ciertas evoluciones que se dieron bajo la supervisión del propio Thring, que para entonces era profesor allí. De hecho, trabajó en muchas versiones posteriores, las más conocidas a partir de su publicación de *The Simplest Game* en 1861.

<sup>32</sup> En grandes zonas industriales como Manchester, Liverpool, Sheffield o Birmingham.

militaron relevantes futbolistas como Charles Alcock o Arthur Kinnaird. Estas entidades tenían un cariz puramente asociativo, pues eran financiadas por los propios miembros del club con sus aportaciones y eran gobernadas de forma democrática.

A raíz de todo lo anterior, se puede afirmar que, en la segunda mitad del siglo XIX, coexistieron al menos cuatro paradigmas claramente diferenciados a la hora de organizar, e incluso reglamentar, el deporte del fútbol:

1. Equipos organizados por instituciones de corte elitista, inicialmente las *Public Schools*, conformados por miembros que pertenecían a la alta burguesía o la aristocracia. El acceso estaba restringido a las clases adineradas.
2. Clubs privados independientes creados por la burguesía industrial, que ostentaba su propiedad y financiaba la actividad deportiva de sus propios trabajadores. Algunos de ellos comenzaron a obtener beneficios económicos de la actividad deportiva.
3. Equipos y clubs auspiciados por movimientos religiosos de la iglesia anglicana, con finalidad altruista y caritativa, cuya intención inicial era mejorar las condiciones de vida en los barrios más desfavorecidos.
4. Clubs privados independientes creados en forma de asociación libre, que financiaban conjuntamente la entidad y la gobernaban de forma democrática. La mayoría de ellos con bases proletarias, pero también existieron de clase burguesa y aristocrática.

Aunque la literatura científica presenta cierto debate sobre cómo se afectaron entre ellas estas formas de organización del fútbol británico, según Harvey (2001) existe cierto consenso sobre que inicialmente las normas de Cambridge tuvieron influencia en el resto<sup>33</sup>, así como constancia de que algunos exjugadores de los equipos escolares de las élites sociales militaron en diferentes clubs de otras naturalezas. Se debe destacar que en los equipos industriales nació un fenómeno fundamental en la historia deportiva, el concepto de deporte profesional, pues antes de la aparición de los clubs industriales, los jugadores de los equipos en las escuelas, de origen adinerado, jamás habían recibido una remuneración por practicar el deporte, por ello vieron una amenaza a su forma de entender el deporte en la

---

<sup>33</sup> Harvey alude especialmente a su influencia sobre las normas de Sheffield de 1857, éstas últimas evolucionaron independientemente y fueron las más utilizadas en el ámbito proletario, finalmente fueron unificadas con las de la *Football Association* (que procedían a su vez de las de normas de Cambridge, de origen elitista) creando el reglamento unificado de 1877.

profesionalización deportiva del proletariado (Dunning, 1992). Es debido a este motivo, que el concepto de “profesional” tuvo originalmente connotaciones peyorativas, pues era usado por las élites británica para diferenciarlo del deporte amateur que ellos practicaban, por placer y por amor al deporte, más ligado al ideal griego (Bádenas, 2005) y que coincidía con los valores del caballero inglés (Mahaffy, 1906; Cercós 2007, 2010). Y, de hecho, en las décadas posteriores apareció el concepto de *shamateur* (una mezcla entre *shame*, vergüenza en inglés, y amateur) para referirse a aquellos deportistas de condición proletaria que militaban en un club industrial supuestamente sin cobrar por ello, porque estaban contratados en la industria propietaria del club, pero que en realidad no realizaban actividad laboral alguna, eran contratos ficticios con el fin de conseguir jugadores de gran nivel en los equipos de fútbol de propiedad privada burguesa (Gálvez y Stavrianeas, 2013).

En realidad, la profesionalización del deporte no era un fenómeno nuevo<sup>34</sup>, pero nunca antes había estado tan extendido, escapando al control de las élites y, por ello, durante gran parte de la segunda mitad del siglo XIX el deporte profesional sería denostado por las clases dominantes, argumentando que “echaban a perder el juego por no jugar por el juego mismo”, que no seguían los ideales del *fair play* característico del gentleman británico (Dunning, 1992; Renson, 2019). Gálvez y Stavrianeas concluyen que el propósito real era el control social a través de la separación del deporte entre las clases altas y las clases trabajadoras. En cualquier caso, la aceptación del público general hizo que de forma paulatina pero inexorable este fenómeno se convirtiese en algo normalizado para la sociedad; al final de siglo era algo comúnmente aceptado (Vamplew, 1988; Gálvez y Stavrianeas, 2013).

Como curiosidad, aún hoy en día es posible distinguir los diferentes orígenes de algunos clubs de fútbol británicos observando sus símbolos identitarios, entre los que son fácilmente identificables los de origen eclesiástico<sup>35</sup>, aunque también se perciben otros basados en los

---

<sup>34</sup> Entendida como estimulación mediante recompensas a los vencedores, ya sucedía desde siglos atrás, en otras actividades deportivas, por ejemplo, mediante el mecenazgo (Brohm, 1982; Mason, 1994)

<sup>35</sup> Aunque no todos conservan sus distintivos originales, se aprecian en, por ejemplo, los escudos del Chelsea y el Cardiff (que incluyen el dragón de San Jorge), o en los lemas del Blackburn Rovers (“Arte et labore”), del Sheffield (“Rerum cognoscere causa”), del Everton (“Nil satis nisi optimum”) o del Manchester City (“Superbia in proelia”).



movimientos obreros, sindicales, cooperativistas o asociacionistas<sup>36</sup> o incluso de orígenes sociales más marginales<sup>37</sup>.

En la segunda mitad del siglo XIX se crearon miles de nuevos clubs deportivos de fútbol, algunos tan efímeros que en ocasiones se sostuvieron apenas unos pocos años, bien porque se fusionaban entre ellos o simplemente porque se disolvían; con excepción de los clubs y ligas de las élites, que presentaron una continuidad más uniforme (Young, 1968; Arranz, 2015). También aparecieron entidades asociativas de segundo nivel, las federaciones de fútbol; la primera y más célebre fue la constituida por clubs y equipos de las élites en la zona londinense el 26 de octubre de 1863, en la *Freemason's Tavern*, la ya mencionada FA; pero no tardaron en surgir otras tantas federaciones regionales, que fueron aglutinando geográficamente a clubs de fútbol de condiciones sociales similares<sup>38</sup>. Lo mismo sucedía con las competiciones, pues aparecieron numerosas ligas y copas que fueron fusionándose o desapareciendo.

Con el paso de los años, la FA fue subordinando paulatinamente a todas las federaciones, incorporando no sólo a una parte importante de los clubs industriales y populares más reconocidos, sino además adaptando el reglamento propio y unificándolo en 1877 con las normas de Sheffield, que los clubs de las clases medias y bajas utilizaban. A partir de ese momento, pese a algunas reticencias elitistas, comenzaron a normalizarse los partidos en competiciones oficiales de los diferentes tipos de clubs, aun cuando los integrantes de las plantillas presentaban hondas diferencias socioeconómicas. También surgieron federaciones de fútbol en muchos de los territorios del Imperio Británico<sup>39</sup>. Todo ello favoreció el establecimiento de una estructura jerárquica estable, y la implementación de competiciones

---

<sup>36</sup> Se observa en los lemas del Wigan (“Progress with unity”), del Liverpool (“You will never walk alone”), del Manchester United (“United we stand, divided we fall”), del Stoke (“Vis unita fortior”), del West Bromwich Albion (“Labor omnia vincit”) o del Arsenal (“Victoria concordia crescit”), entre otros muchos.

<sup>37</sup> Como ejemplo de esto, al club de fútbol Millwall Rovers, creado por trabajadores escoceses de la empresa alimentaria J.T. Morton al sudeste de la capital, se le negó el derecho a incluir London en el nombre de la entidad y a participar en las competiciones de la ciudad, pues sus integrantes eran conocidos por su violencia y vandalismo en la práctica intra y extradeportiva. Esta exclusión social fue moldeando la personalidad del club, uniéndolo a una diversa comunidad de inmigrantes con un precario nivel de vida (Antonowicz *et al.*, 2011). Su lema es *We fear no foe* (No tememos a ningún enemigo).

<sup>38</sup> Muy conocida es la Sheffield Football Association de 1867, inicialmente independiente y paralela a la FA. Otro buen ejemplo posterior es en la zona industrial de Manchester, donde aparecieron varias federaciones que fueron fusionándose hasta concebir en 1889 la Manchester Schools Football Association (MSFA), ya para entonces bajo la jerarquía de la FA nacional (James y Day, 2014; Swain y Lewis, 2015; James, 2020).

<sup>39</sup> Las más tempranas en Australia (1877), en Nueva Zelanda (1891), en Sudáfrica, sólo para blancos, y en Singapur (ambas fundadas en 1892), en La India (1893), en Malta (1900) y en Guyana (1902).

federadas permanentes y muy reconocidas como, por ejemplo, la *Football Association Challenge Cup* (the FA Cup), que lleva vigente casi 150 años, desde la temporada 1871-72<sup>40-41</sup>. Es también, de hecho, en el año 1872 cuando aparecen por primera vez las selecciones nacionales de fútbol, disputándose cinco encuentros entre Escocia e Inglaterra, reconocidos por la actual FIFA como los primeros partidos entre naciones. Estos encuentros fueron cubiertos de forma multitudinaria por la prensa de la época, que ilustró profusamente estos inéditos eventos (Leese, 2015).

La historia del *football* británico durante la época victoriana está considerablemente documentada en comparación con el resto de deportes<sup>42</sup>, y la información, anécdotas e incluso ilustraciones y fotografías son abundantes. Su amplia transversalidad social y el acotado rango temporal y espacial de su transmutación, de su homogeneización como deporte moderno, suponen un marco perfecto para mostrar la evolución deportiva y la aparición de clubs deportivos privados e independientes en el siglo XIX. Tampoco se debe obviar que algunos autores, como Sebreli (1998), indican que la profesionalización de este deporte no devino por imposición popular, sino por el impulso del espíritu capitalista, que vio en el fútbol una gran oportunidad de generar beneficios empresariales.

Como conclusión, la transformación de las estructuras sociodeportivas en el fútbol fue acelerada y manifiestamente marcada en la segunda mitad siglo XIX, dividiéndose las organizaciones en dos grandes vertientes: los clubs privados de naturaleza capitalista y los clubs privados de naturaleza asociacionista. Sin que desapareciesen otras formas previas, como los equipos escolares. Este fenómeno no se dio solamente en el fútbol, sino en muchos de los juegos y deportes existentes, de forma simultánea o posteriormente, ya fuese por imitación o por la evolución propia de la actividad deportiva. También se recreó la mencionada estructuración jerárquica basada en figuras asociativas de segundo nivel, con federaciones deportivas a niveles geográficos y sectoriales. Aunque se debe matizar que no todos los deportes tuvieron una transversalidad social tan amplia como el fútbol, sino que algunos siempre fueron más afines a ciertas clases sociales por diferentes motivos; como

---

<sup>40</sup> Competición ganada, como era de esperar, por un club de las élites (el Wanderers). No fue hasta 1883 cuando un club de la clase proletaria, el Blackburn Olympic, ganó la competición por primera vez (Soar y Tyler, 1983).

<sup>41</sup> Como curiosidad, la reciente serie de Netflix titulada “Un juego de caballeros” (original: *The English game*) representa estos hechos históricos, aunque con ciertas imprecisiones y licencias artísticas.

<sup>42</sup> Salvo quizá el críquet o el rugby.

aquellos que requerían un capital considerable para poder ser practicados<sup>43</sup>. Lo más destacado, en relación a esta tesis, es el surgimiento y afianzamiento de clubs deportivos de corte popular, sin animosidad lucrativa, sufragados por las aportaciones de sus socios y gobernados de forma democrática.

### 1.1.2.3. Las características del deporte moderno

Abandonando la esfera futbolística y desde una visión holística del deporte, indica Dunning (1992) que el éxito de la profesionalización fue debido a que ésta recibió muchos apoyos económicos y financieros, por resultar más espectacular y por estar orientada hacia la obtención de mayor rendimiento y motivación en los deportistas. Para este autor, sus valores eran mucho más acordes a los de la propia sociedad industrial y el capitalismo imperante.

Existen muchas interpretaciones sobre el significado de deporte moderno, así como del proceso de modernización y homogeneización deportiva (Gruneau, 1988; Maguire, 2003), y son muchos los autores que han acometido la difícil tarea de sintetizar los atributos concretos que definen al deporte moderno. Uno de los más reconocidos, quien realiza un análisis desde las tesis weberianas, es Guttmann (1978), que delimita siete características primarias que marcan la diferencia entre el deporte moderno y las prácticas deportivas anteriores:

1. La secularización, pues el deporte queda definitivamente desvinculado de cualquier relación con los ritos religiosos o la mitología, su práctica se sustrae del contexto de festividades religiosas y las competiciones ya no son en honor a dioses<sup>44</sup>.
2. La igualdad, referida a la oportunidad de competir y la democratización del deporte. Se permite la libre participación de todas las personas, incluyendo a las clases más

---

<sup>43</sup> Por ejemplo, la vela o la equitación, pues sólo eran asequibles para las personas de posición adinerada y, aún hoy en día, hay deportes que son menos accesibles por el mismo motivo.

<sup>44</sup> Aunque persistan ciertas relaciones, como los equipos afiliados a asociaciones religiosas (YMCA, etc.), que el barón de Courbatin intentase vincular el origen de los Juegos Olímpicos modernos a la religión, o que lo espiritual juegue un rol importante para algunos atletas individuales (Carbó y Pérez, 2015).

- desfavorecidas y a las mujeres<sup>45</sup>. Aparecen entidades de base asociativa, de primer y segundo grado, gobernadas de forma democrática entre sus miembros.
3. La especialización de roles, pues dentro de los deportes de equipo aparecen jugadores que desempeñan funciones específicas de su posición, según su habilidad o talento individual. También indica que es muy habitual que un deportista se especialice en un solo deporte, incluso en una modalidad concreta, durante toda su carrera.
  4. La racionalización, como producto de una visión científica de la actividad deportiva, que es a su vez causa y efecto de la estandarización reglamentaria según el autor. La racionalización implica que el deporte no es algo mágico, que el rendimiento deportivo está basado en métodos de entrenamiento comprobados, en el seguimiento de dietas y modos de vida adecuados. En definitiva, la evidencia científica pasa a tener un mayor peso en la sociedad y en el deporte.
  5. La organización burocrática, porque la evolución del deporte aumentó su complejidad organizativa, apareciendo supraestructuras, órganos rectores que establecieron procesos, reglas, competiciones y registros históricos<sup>46</sup>. Guttman alude al Comité Olímpico Internacional (COI) como ejemplo, pero obviamente también incluye a las federaciones y a entidades públicas de naturaleza deportiva.
  6. La cuantificación, como efecto derivado de la racionalización, pues la medición y registro documentado de todo suceso es ingénita a ésta. Aparecen estadísticas de muy diversas naturalezas: faltas, tiempos, sanciones, etc.; un efecto indirecto de esta característica es el aumento en la complejidad de las apuestas deportivas.
  7. La búsqueda del récord, que refleja la idea de progreso de la sociedad pues, mientras se mejoran las marcas, significa que se avanza. El autor indica que las mejoras técnicas de la época permitieron una mayor precisión en las mediciones.

Un trabajo posterior de Acuña-Delgado (1994), que asume lo definido por Guttman, agrega otros cuatro atributos distintivos del deporte moderno: el esquema piramidal de funcionamiento, la jerarquía paralela, el desligamiento de la naturaleza y el deporte como instrumento ideológico del poder. Por su parte, Rojek (1995), añade otras cuatro características a la práctica deportiva moderna: la privatización, la individuación, la comercialización y la pacificación. También es destacable una reflexión de Elias (1986), sobre

---

<sup>45</sup> Guttman incluye explícita y deliberadamente al género femenino: “*Modern sports require, at least in theory, that everyone ... be admitted to the game on the basis of his or her athletic ability*”.

<sup>46</sup> En clara alusión a la eficiencia teleológica que Max Weber estableció con su concepto de jaula de hierro.

que el deporte moderno significa la reglamentación de la violencia, para el autor es un cambio cualitativo de gran significancia en el proceso de civilización de la humanidad, una aportación trascendente de la sociedad contemporánea.

Desde un enfoque tecnológico y en el marco extradeportivo, en el siglo XIX se produjeron relevantes avances científicos, que en ocasiones se adelantaban a las necesidades que surgían del deporte moderno. Siguiendo a Betts (1953), fueron muchos los nuevos inventos que facilitaron indirectamente el proceso de modernización del deporte, como el ferrocarril que dio un gran impulso a las rivalidades intercomunitarias; o el telégrafo y los periódicos “de a penique”, que fueron claves en el desarrollo de un periodismo especializado en deportes y, por tanto, en el aumento de la atención social; también cita el auge industrial, con inventos como la máquina de coser, lo que posibilitó la manufactura en masa de material deportivo. Para este autor, si bien la revolución industrial no es el único factor determinante en la aparición y ascenso del deporte moderno, no debe ignorarse el importante papel que jugó para comprender de forma insesgada el fenómeno histórico.

Es evidente que esta etapa de la actividad deportiva supuso una mejora en muchos aspectos sociales, pero también hay algunos autores que se han referido a diversos efectos negativos que aparecieron o se intensificaron durante el desarrollo del deporte moderno, como por ejemplo el dopaje de los deportistas<sup>47</sup>, la pérdida de algunos deportes tradicionales o, y en esto existe un gran consenso, el aumento del fanatismo deportivo<sup>48</sup> y de las apuestas<sup>49</sup> en la segunda mitad del siglo XIX. Desde aquel entonces, algunos de estos fenómenos nocivos se han paliado en mayor o menor medida, pero otros aún continúan presentes hasta nuestros días, como se verá más adelante.

Como último apunte y de forma muy somera, se deben mencionar varias cuestiones que ilustran el proceso histórico de la configuración del deporte moderno. Primero, pese a que el fenómeno se inició en Inglaterra también fue desarrollado al poco tiempo en muchas naciones europeas, con mayor o menor celeridad e influencia del primero; por lo que no debe

---

<sup>47</sup> El uso de productos farmacológicos aparece en el atletismo del siglo XIX (Alfaya, 2018); como anécdota, el ciclista galés Artur Linton falleció en 1896 tras consumir sustancias dopantes (Dimeo, 2007).

<sup>48</sup> Vamplew, 1988; McNamee y Parry, 2002; Elias, 2003; Robène y Bodin, 2004.

<sup>49</sup> Crooper, 2008; Riess, 2011; Heggie, 2016.

entenderse como un proceso estanco ni limitado a las islas británicas. Segundo, aunque la participación de las mujeres en el deporte continuó siendo escasa durante este periodo, existen una gran cantidad de registros históricos a este respecto, mostrando una participación restringida a espacios concretos y que arroja algunos tímidos avances en el campo del deporte femenino<sup>50</sup>. Por último, este periodo comprende también el renacimiento de las Olimpiadas, con la creación del COI y la celebración de los primeros Juegos Olímpicos modernos de 1896 en Atenas, existe una profusa literatura al respecto.

En conclusión, el siglo XIX marca un punto de inflexión fundamental en la historia del deporte, cuya estructura organizativa se ve transformada con la aparición de entidades inéditas hasta ese momento, lo que favorece el acceso y control de la actividad deportiva a las clases proletarias. El surgimiento del deporte moderno y la profesionalización de la actividad se extiende desde Inglaterra a las naciones europeas y a sus colonias, extendiéndose a nivel global, surgiendo nuevos deportes y desapareciendo otros. Los clubs privados e independientes se convirtieron en las organizaciones más abundantes en el sector del deporte, en dos vertientes claramente diferenciadas: los clubs de naturaleza capitalista y los clubs de naturaleza asociacionista. También surge y se apuntala la estructura externa de la organización del deporte, que se consolidará durante el siguiente siglo XX, basada en asociaciones de segundo grado con diferentes niveles jerárquicos y conducidas de forma democrática: las federaciones deportivas.

### **1.1.3. El asociacionismo deportivo en España y el territorio valenciano**

Una vez analizados los orígenes de los clubs deportivos y del deporte moderno, es momento de abandonar Albión para tornar la vista hacia suelo patrio. Los siglos XIX y XX abrazan una gran profundidad histórica, con considerables vaivenes políticos y precipitadas transformaciones en todos los ámbitos, por lo que se intentará extraer la esencia relativa al deporte y sustraer las explicaciones ajenas a su ámbito particular, en la medida de lo posible.

---

<sup>50</sup> Pajarón, 1992; Flecha-García, 1999; López del Castillo, 2003; Torrebadella-Flix, 2011.

Siguiendo la misma metodología que muchos de los autores que se citarán, este apartado se ha estructurado en tres etapas cronológicas: el asociacionismo deportivo español hasta el golpe de estado de 1936, los clubs deportivos durante la dictadura franquista y el camino del deporte desde la Transición; divididas por la Guerra Civil y la Transición españolas.

### 1.1.3.1. Los clubs deportivos españoles y valencianos hasta el golpe de 1936

Aunque nuestro país desarrolló de forma temprana una cultura gimnástica propia que, a través de un proceso de institucionalización, se introdujo en muchos ámbitos públicos<sup>51</sup>, lo cierto es que la aparición de entidades privadas dedicadas al deporte en España fue más tardía que en muchas de las naciones de Europa occidental. Desde la Constitución española de 1812 se inicia un debate político sobre el derecho de asociación<sup>52</sup> y se delega parte del poder político en las diputaciones provinciales del Imperio Español y en sus gobernadores civiles (Boquera-Oliver, 1989). En estas administraciones se crearon los registros de asociaciones donde estas entidades, incluidas aquellas de naturaleza deportiva, debían depositar sus estatutos para ser legalizadas (Terol, 2004). Y es gracias a estos registros que es posible conocer cuáles fueron las primeras entidades asociativas de naturaleza deportiva en España.

Una reciente publicación de García (2020) ha buceado en dichos archivos históricos documentando de forma detallada, provincia a provincia, un total de 1.131 sociedades deportiva clasificadas en 26 tipos de deportes entre los años 1841 y 1920. Este autor, que no incluye al sector de la tauromaquia<sup>53</sup>, establece que la primera sociedad deportiva de la península fue la Sociedad de Fomento de la Cría Caballar de España, en el año 1841,

---

<sup>51</sup> El valenciano Francisco Amorós es considerado el padre de la educación física moderna no sólo en España sino también en Francia a inicios del siglo XIX, muchos de sus ejercicios han sido practicados hasta hace pocas décadas en colegios y ejércitos (Morel-Fatio, 1924; Fernández-Sirvent, 2007). Aunque para Torredadella-Flix (2011) la figura del Conde de Villalobos en la implementación de la gimnasia *amorosiana* dentro del ámbito público español ha sido injustamente ensombrecida frente a la influencia y omnipresencia del valenciano.

<sup>52</sup> Si bien los primeros derechos de asociación en España se originan en la revolución liberal iniciada en 1810 y fueron mantenidos de forma intermitente en las etapas decimonónicas (Rodríguez, 2016), éste no apareció plasmado en la carta magna hasta la Constitución de 1869 (art. 17), y fue desarrollado en la de 1876 (art. 13). La primera ley que reguló en asociacionismo en España fue la Ley de Asociaciones del 30 de junio de 1887.

<sup>53</sup> Como tampoco lo hace esta tesis, pues no se considera una actividad del sector deportivo.

constituída en Madrid por un grupo de conocidos aristócratas<sup>54-55</sup>. Dentro del territorio valenciano el primer registro que ha hallado el autor data del 28 de junio de 1888 y se trata del Casino de Cazadores del municipio de Alzira<sup>56</sup>, sin embargo, otros autores aseguran que existieron entidades de la misma naturaleza en nuestro territorio como mínimo una década antes<sup>57</sup>. Como se puede entrever, las entidades mencionadas poseían naturalezas muy diferentes, la radicada en Madrid tiene una clara concepción elitista, tanto por su origen aristócrata como por el deporte al que se enfoca. Mientras, los casinos de cazadores valencianos tenían una naturaleza interclasista, aunque no se ha podido recabar información de las dos entidades de Alzira y Gandía<sup>58</sup>, en la de Valencia llegaron a ser más de 400 miembros, entre los que había tanto personas de abolengo como clases medias: empleados, abogados, médicos, impresores, militares, etc. (Sirera-Miralles, 2007). De ello se puede inferir que la financiación de estas entidades valencianas era muy diferente a la anteriormente indicada en Madrid, pues estarían en parte sustentadas por pequeñas aportaciones de los socios. En cualquier caso, estos primeros ejemplos aún distaban de las nuevas corrientes que se estaban gestando en las islas británicas, pues las entidades mencionadas carecían en parte de la frescura innovadora y de la concepción deportiva moderna que se estaba viviendo en aquellos lares; la influencia extranjera no tardaría en aparecer.

Siguiendo a Pujadas (2011), en el último tercio del siglo XIX España experimentó un importante proceso de transformación social, dentro de un contexto de continua confrontación entre dos grandes bloques de pensamiento<sup>59</sup>, que sin duda afectó al deporte. Fueron varios los grupos sociales que canalizaron las novedosas tendencias deportivas que venían del exterior, el autor destaca a los aristócratas, los burgueses, los militares y los intelectuales como los colectivos catalizadores del cambio y, al igual que sucedió en Inglaterra, algunos deportes sólo fueron practicados por las élites, mientras otros tuvieron

---

<sup>54</sup> Inscrita el 23 de abril, la junta inicial estaba compuesta por el Duque de Osuna, el Duque de Veragua, el Duque de San Carlos y ocho marqueses, lo cual revela la ilustre ralea de sus promotores.

<sup>55</sup> La SFCCE tiene una dilatada historia, poseía el monopolio de acreditación de genealogías y de organización de carreras hípcas, fundando y controlando numerosos hipódromos en ciudades españolas hasta la Segunda República, resurgió durante la dictadura franquista y en 2015 entró en concurso de acreedores.

<sup>56</sup> Los Archivos Históricos de Castellón y Alicante señalan que sus registros previos a 1939 se han perdido.

<sup>57</sup> Sirera-Miralles (2007) sitúa la fundación del Casino de Cazadores de Valencia en 1879, con sede bajo el Pont del Mar, y el de Gandía antes de 1886.

<sup>58</sup> Tras contactar con miembros de las actuales juntas de la Associació de Caçadors D'Alzira y de ADECACOVA en Real de Gandía, éstos aseguran que aquellas entidades fueron disueltas hace décadas.

<sup>59</sup> Las corrientes liberal y conservadora se enfrentaron durante gran parte del siglo XIX y el primer tercio del XX, las élites de la primera apoyaron de forma determinante el deporte inglés, especialmente a través de la burguesía vasca y catalana, más ligada al mundo anglosajón (Puig, Moreno y López, 1996).



una gran transversalidad social. Para Bosch (2014), los primeros clubs españoles tuvieron un marcado componente urbano y fue habitual que la modernidad asociada a lo foráneo ejerciese una influencia cultural en ellos<sup>60</sup>. En las últimas décadas de siglo, surgieron centenares de clubs y sociedades deportivas en España que fueron emulando en mayor o menor medida una idiosincrasia más afín a la que se estaba viviendo en el continente.

Esta proliferación de final de siglo condujo a la pronta necesidad, por evolución natural y al igual que en el caso inglés, de conformar estructuras externas a los propios clubs, entidades de segundo grado que permitiesen una organización formal de cada sector deportivo, unificando reglamentos, documentando los registros, arbitrando disputas y un largo etcétera de funciones que no podía arrogarse un club por sí mismo en solitario. En España germinaron las primeras organizaciones deportivas regionales, que más tarde se fusionaron creando federaciones nacionales. En la siguiente tabla se recopila, de diferentes fuentes<sup>61</sup>, el año de fundación de las primeras federaciones deportivas españolas que aparecieron antes de concluir la primera década del siglo XX.

**Tabla 1.1.**  
**Año de fundación de las primeras federaciones deportivas españolas**

| Nombre de la entidad                     | Año de fundación |
|--|------------------|
| Sociedad Gimnástica Española             | 1887             |
| Federación Colombófila Española          | 1894             |
| Unión Velocipédica Española              | 1895             |
| Federación Española de Tiro              | 1900             |
| Federación Española de Clubes Náuticos   | 1906             |
| Asociación de Lawn Tennis de España      | 1909             |
| Federación Española de Clubs de Football | 1909             |

Fuente: elaboración propia, a partir de las fuentes citadas.

Si bien se podría escribir de forma pormenorizada sobre el origen y evolución de cada uno de los deportes que se consolidaron a nivel federativo en esta primera etapa española y, en todos los casos, antes de aparecer una organización formal nacional existieron un número

<sup>60</sup> Y, por ello, el empleo de fórmulas inglesas en los nombres: Sporting, Athletic, Racing, Gymnastic, etc.

<sup>61</sup> Calatayud, 2002; Torrebadella-Flix, 2015; Campillo-Alhama, González y Monserrat-Gauchi, 2018.

significativo de clubs y uniones regionales; es obvio que resultaría demasiado extenso realizar un listado detallado con cada club, de cada deporte y cada región, pues son cientos de entidades. Para evitar extenderse de forma innecesaria, se van a exponer tres casos concretos, uno a nivel nacional y dos a nivel valenciano. Si bien es una lástima dejar en el tintero la historia del origen de los muchos deportes, sean elitistas<sup>62</sup> o populares, en rigor ocuparía demasiado espacio.

El primer ejemplo, muy ilustrativo en lo federativo, se da en el sector velocipédico, con la creación de una decena de clubs y sociedades ciclistas entre 1877 y 1886 por toda la geografía de nuestro país<sup>63</sup>, que sumarían más de 100 entidades en el año 1898<sup>64</sup>. Este rápido desarrollo del ciclismo recreó las tensiones políticas relacionadas con los regionalismos periféricos de final de siglo pues, siguiendo a Izquierdo y Gómez (1999), la necesidad de crear agrupaciones de clubs inició un debate que era impensable dentro de la realidad política, pero sí “posible en la marginalidad del intrascendente e inocuo mundo deportivo”. En los últimos años del siglo surgieron uniones velocipédicas regionales en Euskadi, Navarra, Cataluña y Baleares y, finalmente, se creó la Unión Velocipédica Española (UVE) en 1895, que asumió a partir de ese momento las tareas propias de una federación nacional: pergeñar una normativa común, organizar competiciones, mantener registros sobre los resultados, acreditar a deportistas o mediar con diversos organismos públicos y privados<sup>65</sup>.

La UVE fue la segunda federación más antigua de ámbito nacional y supuso un gran impulso para este deporte pues llegó a atraer en sus primeros años a más de 4.000 socios (Canto-Arroyo, 1915), fomentó la creación de revistas especializadas en ciclismo<sup>66</sup> y durante esos años aumentaron significativamente las competiciones y eventos organizados por los clubs. En julio de 1899 el peso de las entidades catalanas hizo que su sede se trasladase a Barcelona. En 1905 la entidad consiguió un hito histórico, al promover la primera carrera de

---

<sup>62</sup> El tenis, el golf, la náutica, la equitación, el tiro, los deportes de motor y cualquiera que, por tradición o por requerir de instalaciones o materiales onerosos para su práctica, tuvieron un acceso restringido.

<sup>63</sup> El primero fue el Veloz Club de Cádiz, de 1877; en nuestro país tuvieron mucho éxito las michaulinas, de Pierre Michaux, ya presentes en otros países desde la década de los sesenta (Chany, 1975).

<sup>64</sup> Una cantidad modesta, ya que tan sólo en la ciudad Londres existían al menos 64 clubs y organizaciones ya en el año 1878, algunos incluso con más de 100 miembros (Beeley, 1992).

<sup>65</sup> Como ejemplo, la UVE actuó de interlocutora con las compañías de ferrocarriles para que permitiesen a sus deportistas viajar con sus velocípedos, considerándolos equipajes de mano (Izquierdo y Gómez, 1999)

<sup>66</sup> Publicaciones pioneras en España como *El Ciclista*, *El Deporte Velocipédico* o *El Veloz Sport*.

motocicletas del país<sup>67</sup>, en 1906 ingresó en la Liga Internacional de Asociaciones Turísticas<sup>68</sup> y en 1907 en la Unión Ciclista Internacional; ese mismo año promovió la fundación de El Mundo Deportivo<sup>69</sup>. Sin embargo, en 1908 el descontento surgido por las tensiones entre la unión nacional y las regionales, por motivos presupuestarios<sup>70</sup>, hizo que en Madrid se crease de forma paralela la Federación Ciclista Española (FCE) que pretendió suplantar a la UVE en la dirección del movimiento ciclista nacional. La reconciliación vendría a finales 1910 imponiéndose de nuevo la UVE<sup>71</sup>, es en esta nueva etapa cuando el ciclismo resurge con fuerza, promoviendo nuevas competiciones de gran reconocimiento como la Volta a Catalunya en 1911 e incluso hubo un intento fallido de organizar la primera Vuelta a España en 1913<sup>72</sup>. La estructura federativa de los clubs ciclistas españoles, que se había fraguado durante dos décadas, quedó forjada a partir de ese momento, asentando un armazón jerárquico similar al británico y que se mantiene hasta nuestros días en el mundo deportivo.

Centrando ahora la atención sobre la región valenciana y con objeto de analizar la introducción de los clubs deportivos modernos, se van a contraponer las resumidas historias de dos deportes cuyas naturalezas y orígenes están claramente diferenciados, por ser uno de corte elitista y el otro popular: los deportes náuticos y el fútbol.

Resulta natural que en España se manifestase, sin excesivo retraso y en los grandes puertos de ciudades comerciales<sup>73</sup>, el fenómeno de los clubs náuticos debido a la extensa línea de costa que proporciona la orografía peninsular y a la cercanía sociocultural que el país mantenía con Inglaterra (Alemany, 2015). Los primeros clubs náuticos fueron promovidos

---

<sup>67</sup> La Copa Sportsmen's Club en Barcelona. De hecho, las motocicletas primero y los automóviles después, reemplazaron paulatinamente el aprecio de las élites por la bicicleta, pasando éstas a ser un medio de transporte utilitario para las clases más populares (Torrebadella-Flix y Arrechea, 2019)

<sup>68</sup> Precursora de la actual Organización Mundial del Turismo. Como se verá en más ejemplos, el deporte ha sido un factor de fomento del turismo desde el siglo XIX en las sociedades europeas (Boyer, 2002).

<sup>69</sup> Bajo la dirección del entonces presidente de la UVE y publicada como semanario, con el tiempo se convertiría en uno de los diarios deportivos más relevantes del país (Sáinz de Baranda, 2013)

<sup>70</sup> El detonante de la ruptura fue la negativa en asamblea general de la UVE de aumentar los recursos de las federaciones regionales como pretendían los representantes madrileños (López, 2017).

<sup>71</sup> Fue decisiva la figura del industrial Narciso Masferrer que retomó la presidencia de la UVE en 1910 y, pese a dimitir en 1913, siempre estuvo presente como una "especie de patriarca" o factótum de la junta directiva, como referente moral y delegado en asuntos internacionales, hasta su muerte en 1941 (López, 2017).

<sup>72</sup> Carrera que no se disputó hasta 1935. Para López (2010), aquel intento fallido atestigua la compleja y a menudo conflictiva relación entre Cataluña y España.

<sup>73</sup> Los primeros fueron el Club Mediterráneo de Málaga (1873), el Club Náutico de Tarragona (1878), el Club de Regatas de Barcelona (1879), el Club Náutico de Bilbao (1881) y el Club de Regatas de Alicante (1889).

por las élites, con importante influencia extranjera, pues el clima y la disposición política<sup>74</sup> habían iniciado a conformar el litoral en un incipiente destino de turistas de la aristocracia y la burguesía más adinerada (Zapata, 2019). El Club de Regatas de Alicante fue el quinto club náutico del país y la primera organización deportiva cuya denominación incluiría la palabra “club” en la región valenciana. Aunque su actividad náutica le llevó a establecer su sede inicial en la playa de El Postiguat, apenas un año más tarde trasladó sus instalaciones a la “Casa de botes” del puerto de Alicante, pues resultaba un lugar mucho más apropiado para su doble finalidad: la práctica de regatas y la socialización de las clases altas. En lo deportivo, el club logró su primer trofeo a los pocos años, en 1893, al quedar segundo en una competición organizada por su homónimo barcelonés.

La complicidad y respaldo de las clases altas siempre fueron manifiestos, pues incluso la monarquía apoyó abiertamente al club<sup>75</sup>. En 1903, una segunda entidad se fundó en la región, el Real Club Náutico de Valencia, y pasarían décadas hasta que apareciesen el resto<sup>76</sup>. Según Alonso-Orea (2003), era habitual en aquellos primeros clubs náuticos de las ciudades más cosmopolitas que se estableciesen casinos permanentes y otros eventos sociales móviles, organizados por y dirigidos a las élites sociales de la época. La condición de miembro en el club del *Cap i casal* requería el pago de una matrícula de 10 pesetas y mensualidades de 3 pesetas<sup>77-78</sup>, además de ser avalado por dos socios; el club capitalino fue desde el principio relativamente más flexible que otros de su mismo sector, pues sus estatutos establecían una política de “un socio, un voto”<sup>79</sup> y el artículo 3 prohibía taxativamente las discusiones políticas y religiosas en las instalaciones. Estas características redundaron en una “paz política” entre conservadores y republicanos que facilitó su gobernanza y devenir diario, pese a la clara limitación al acceso de clases no adineradas (Sirera-Miralles, 2007).

---

<sup>74</sup> Una aún adolescente Reina Isabel II decidió tomar baños de mar desde 1845, gesto que, según Fernández-Fuster (1991), impulsó el turismo de costa en las élites nacionales e internacionales.

<sup>75</sup> Ya en el año 1900 la entonces reina regente le concedió el título de “Real” al club de Alicante y le otorgó un estipendio con el fin de organizar una competición reconocida y gratificada. También su hijo, el ulterior monarca Alfonso XIII, lo visitó en numerosas ocasiones e incluso se encargó de colocar la primera piedra del edificio iniciado en 1909 y de presidir años después, en 1911, la inauguración de aquella nueva sede.

<sup>76</sup> Hasta 1930 no se fundó el tercero, en Castellón, y es en las décadas de los 50, 60 y especialmente 70 del siglo XX cuando aparecieron la mayoría de los actuales, en los municipios más turísticos de la costa valenciana.

<sup>77</sup> Lo que, en contraste, resultaba algo más asequible que en otras entidades; por ejemplo, en el club náutico de Barcelona la matrícula era de 25 pesetas y la mensualidad de 5 pesetas.

<sup>78</sup> Por situar el contexto salarial, el sueldo medio en España por un día de trabajo efectivo era inferior a una peseta y media en el mundo agrario (Bringas, 2000), mientras en Barcelona era de entre 3 y 5 pesetas para un trabajador industrial y de 0,65 pesetas para una sirvienta (Carreras y Tafunell, 2005).

<sup>79</sup> Mientras muchos clubs náuticos establecieron niveles de membresía muy desiguales, que condicionaban en gran medida el peso político de los diferentes tipos de socio en sus órganos de gobierno.

La exclusividad social de los clubs náuticos fue muy marcada en su primera época, al igual que sucedió en los clubs de golf, tenis, polo o equitación<sup>80</sup>, destacando como epicentros de relaciones sociales de las clases altas durante largo tiempo, donde se reunía la flor y nata de la sociedad; que con el paso de las décadas fueron cediendo espacio a otras clases sociales<sup>81</sup>, aunque aún a día de hoy algunas de estas entidades mantienen en parte ese cariz exclusivista y privilegiado. Un aspecto interesante, y con gran relación a esta tesis, es que estas entidades debido a su gran tamaño, diversificación y elevada cantidad de ingresos<sup>82</sup> se ven impelidas, incitadas por estímulos económicos, a abandonar el asociacionismo y la no lucratividad; sin embargo, la ley no lo permite en la mayoría de casos<sup>83</sup>. Otra característica distintiva de los clubs náuticos es que suelen ser multideportivos, es decir, acogen una gran variedad de deportes en su seno y por tanto es habitual que alberguen numerosos equipos dentro de la misma entidad y que ésta esté presente en federaciones de varios deportes de forma simultánea<sup>84</sup>. Esto último no ocurre en la mayoría de clubs deportivos de menor tamaño.

En mayo de 1900 y no muy lejos del aún entonces único club náutico valenciano, también se introdujo por mar el fútbol en la región<sup>85</sup>. Las primeras manifestaciones en España fueron muy anteriores al caso valenciano<sup>86</sup> y en algunos casos de otra índole<sup>87</sup>, aunque siempre por influencia inglesa y en ciudades marítimas<sup>88</sup>. Siguiendo a Álvarez-Areces (2013), la expansión

---

<sup>80</sup> Especial mención merecen el Círculo Hípico Valenciano (fundado en 1893), el Valencia Polo Club (de 1897) y el Sporting Club, actual Club de Tenis de Valencia (fundado en 1905). Todos ellos buenos ejemplos de sociedades deportivas exclusivas para las clases acomodadas (Lloret, 2006; Bosch, 2014).

<sup>81</sup> A partir de los años 60 y 70 permitieron un paulatino acceso a clases medias acomodadas (Alemany, 2005).

<sup>82</sup> Pues por su naturaleza y por el peso del sector turístico en el litoral los clubs náuticos son habitualmente grandes entidades que manejan importantes cifras de negocio año tras año (Ferradás, 2002).

<sup>83</sup> Este matiz se tratará con detalle en el capítulo 3: las Sociedades Anónimas Deportivas.

<sup>84</sup> Generalmente en las federaciones de vela, motonáutica, surf, actividades subacuáticas, esquí náutico, natación, pesca, salvamento y socorrismo, remo o piragüismo. A nivel regional y nacional.

<sup>85</sup> Cuando el buque científico *Thesens*, de la armada británica, fondeó en la bahía entre Santa Pola y Elche con intención observar el eclipse de sol pronosticado para el día 28 de mayo. La tripulación inglesa y escocesa, aprovechando su tiempo de ocio, organizó partidos de fútbol en la playa (Giménez, 2013).

<sup>86</sup> Origen no exento de polémica, siempre ha prevalecido la teoría de que el fútbol penetró en España por Huelva, a través de los mineros ingleses que fundaron el ya extinto Río Tinto English Club en 1878 (Regalado, Moreno y Delgado, 2010) y, en 1889, el Huelva Recreation Club, entidad reconocida como decana del fútbol español. Sin embargo, otros autores apuntan a Vigo como cuna española de este deporte, con la creación del Exiles Cable Club en 1873 (Domínguez, 2009; Cabanelas, 2012; Arrechea, 2019).

<sup>87</sup> En el club Recreativo de Huelva se practicaban diferentes deportes como el tenis sobre hierba, el ciclismo y las regatas; más propios de clases acomodadas (Bálmont, 2007). En Madrid, en contraste con otras regiones, durante los primeros años del siglo XX, el fútbol era practicado fundamentalmente miembros de la alta burguesía y aristócratas (Torrebadella-Flix y Nomdedeu-Rull, 2015).

<sup>88</sup> Como apuntan Torrebadella-Flix y Nomdedeu-Rull (2012), gran cantidad de los primeros clubes europeos y españoles se fundaron en localidades marítimas, por ejemplo, en El Havre (1872), en Copenhague (1881), en Bilbao (1898), en Palamós (1898) o en Barcelona (1899), todos ellos del ámbito proletario.

del fútbol estuvo estrechamente ligada a la expansión industrial y coadyuvada por la dispersión migratoria del proletariado inglés, especialmente de marineros, estibadores, mineros y trabajadores del ferrocarril; quizá por ello, este deporte tuvo una gran acogida en sus inicios entre los sectores urbanos más marginales de la incipiente civilización industrial.

En el caso valenciano el fútbol germinó en los barrios portuarios en los que, tras unos pocos años de práctica informal, surgieron los primeros clubs<sup>89</sup>; los cuales, al igual que en el caso de los clubs proletarios ingleses, a menudo fueron muy volátiles, desapareciendo o fusionándose entre ellos. Debido a lo asequible que resultaba la práctica el fútbol, el mayor inconveniente para aquellas primeras sociedades futbolísticas devino en encontrar emplazamientos adecuados para ello; pues en sus primeros años tuvieron que buscar y compartir espacios con muchos otros eventos deportivos o sociales (Giménez, 2013). Fue, de hecho, también en Alicante donde surgió el primer campo para la práctica exclusiva del fútbol<sup>90</sup>, algo que no tardó en ser replicado a los pocos años en varios municipios. Hay que destacar que, en la región valenciana, el fenómeno del fútbol llegó tarde respecto a otras zonas del país y, quizá en parte por ello, lo hizo de forma más efervescente. La creación de entidades durante las primeras dos décadas fue significativa, como también lo fueron el número de competiciones organizadas, con mayor o menor grado de formalidad. Asimismo, el interés de las clases altas valencianas en el fútbol también fue posterior en comparación con otros territorios de la península, donde incluso, y de nuevo, la corona mostró cierto interés en el fútbol<sup>91-92</sup>.

Las modestas condiciones de los primeros clubs valencianos influyeron en gran medida a la estructuración externa de este deporte en la región durante su primera década. La baja capacidad económica de la mayoría de equipos hizo que tanto las competiciones como los partidos amistosos estuviesen restringidos geográficamente, primando los eventos de ámbito

---

<sup>89</sup> En 1904 se fundó el Sportman's Club Lucentino en Alicante, el primer club valenciano de fútbol, al que siguieron muchos otros de origen proletario y escolar, pues este deporte fue pródigo en la creación de entidades.

<sup>90</sup> Inaugurado en el barrio de Benalúa, en Alicante, en 1905.

<sup>91</sup> En 1902 se celebró la Copa de la Coronación (oficialmente, el Concurso de Madrid) al alcanzar Alfonso XIII la mayoría de edad, como parte de los festejos por el inicio de su reinado; fue la primera competición a nivel nacional y su éxito la llevó a que se celebrase anualmente desde entonces; así nació la Copa del Rey (Arranz, 2015). En ese momento ni siquiera existía la primera entidad formal de fútbol en la región valenciana.

<sup>92</sup> El Rey Alfonso XIII tenía la potestad de conceder a cualquier entidad, incluidas las deportivas, el título de Real; el primer club de fútbol en obtenerlo fue el Club Deportivo Coruña en 1908 (Arrechea, 2013). Este título también se le concedió a la Federación Española de Clubs de Football en 1913, mismo año que entró a formar parte en la FIFA tras un cisma y una reconciliación en la que jugó un papel fundamental el monarca.

local o comarcal<sup>93</sup>. No fue hasta el año 1909 cuando se perfeccionó la primera federación regional<sup>94</sup>, promovida por ocho clubs<sup>95</sup>, cuya trayectoria fue muy convulsa durante sus primeros años<sup>96</sup>. Todo ello llevó a que la participación de clubs valencianos en la única competición nacional existente por aquel entonces fuese especialmente tardía<sup>97</sup>. También en esta etapa, en 1918, debutó la selección regional valenciana, pero ésta siempre ha carecido de oficialidad y tan solo disputa partidos amistosos. Tras el fin de la primera guerra mundial y de la pandemia de ‘gripe española’ este deporte alcanzó un gran reconocimiento e institucionalización<sup>98</sup>.

A partir de los años 20 llegan los años dorados del fútbol español, pues es cuando empiezan a desarrollarse los grandes clubs de este deporte en la región valenciana<sup>99</sup>, tornándose en un fenómeno de gran transversalidad social, en un espectáculo de masas donde miles de aficionados acudían a observar los partidos y se inauguran imponentes estadios en unas pocas ciudades<sup>100</sup> para sustituir a los campos tradicionales. Debido a la gran cantidad de socios que se aglutinaban en algunas entidades, los ingresos por las cuotas crecieron de forma significativa hasta conformar una base financiera tan ingente como estable. De forma simultánea, la venta de entradas para espectadores se convirtió en una importante fuente de recaudación y aumentaron de forma considerablemente los ingresos por publicidad<sup>101</sup>. Todo esto hizo que algunos pocos clubs de fútbol tuviesen una dilatada financiación y, con ello, se convirtiesen en entidades de gran peso económico, social y político. Este punto de inflexión causó, de forma escalonada, una brecha evidente en el tamaño de las entidades deportivas valencianas, coexistiendo desde pequeños clubs, más numerosos y asociados a un barrio,

---

<sup>93</sup> El hecho de que en las zonas de Alicante y Murcia el fútbol se desarrollase antes que en el resto del territorio valenciano condicionó en cierta medida la organización de las primeras competiciones regionales. Inicialmente fueron los clubs del sur del Levante los que más destacaron en los resultados deportivos.

<sup>94</sup> La Federación Regional Valenciana de Clubes de Football, fundada el 7 de septiembre de 1909.

<sup>95</sup> Hispania, Rat Penat, Athletic Cabañal, Eureka, Real Club Regional, Universitario FC y Lucentum.

<sup>96</sup> Los clubs de Alicante y Murcia se escindieron de los de Valencia y Castellón, formando la Federación Levantina de Clubs de Foot-ball entre 1919 y 1924; y organizando su propia competición regional.

<sup>97</sup> Ningún equipo valenciano participó siquiera en la Copa del Rey hasta la edición de 1922.

<sup>98</sup> Incluso se implementó el fútbol en el ejército tras la primera guerra mundial y, poco después, debutó la ‘Furia Española’ en las olimpiadas de Amberes de 1920 (Torrebadella-Flix y Olivera, 2016).

<sup>99</sup> Destacando el Valencia Football Club (1919), el Club Deportivo Castellón (1922), la Sociedad Deportiva Elche Foot-ball Club (1923) o el Club Deportivo Villarreal (1923). Sin olvidar a otros anteriores como el Levante Fútbol Club o el Gimnástico Fútbol Club (ambos fundados en 1909).

<sup>100</sup> Como el estadio de Mestalla, cuyos terrenos costaron más de 300mil pesetas en 1922. Hoy sigue siendo el campo del Valencia CF y es de los más antiguos en la 1ª División de fútbol en España (Fernández, 2017).

<sup>101</sup> Pues en los años 20 aumentó enormemente la mercantilización del fútbol (Pujadas y Santacana, 2001).

escuela o pequeño municipio, hasta clubs de dilatadas dimensiones, pocos y en grandes ciudades.

La profesionalización de los jugadores de fútbol, siguiendo el modelo de las islas británicas, se inició en los años 20. Siguiendo una interesante reflexión de Díaz-Noci (2000), fue en los grandes clubs de fútbol donde se dio la profesionalización o, quizá, debido a que se dio la profesionalización en ellos, estos clubs se tornaron grandes; pues los clubs amateurs no tenían las mismas opciones de salir victoriosos en competición contra los profesionales. Es decir, los clubs que dieron el paso de la profesionalización, pagando a sus jugadores y sometiénolos a entrenamientos más exigentes, ganaban más competiciones y obtenían más seguidores y más contratos publicitarios, y con ello más dinero. Mientras que los clubs que se mantuvieron en el amateurismo no conseguían ser tan efectivos en lo deportivo, y si lo hacían, entonces los clubs profesionales les ‘robaban’ a sus jugadores estrella ofreciéndoles suculentos contratos. Por lo tanto, la profesionalización, el éxito deportivo, el crecimiento económico y social fueron características a menudo concomitantes. El profesionalismo también trajo consigo el fenómeno de las figuras mediáticas y devino en un ascensor social; esto sucedió en varios deportes populares además de en el fútbol<sup>102</sup>.

Como consecuencia del desarrollo de los clubs, las estructuras federativas del fútbol también crecieron en cuanto a capacidad económica y poder político. No es de extrañar que en 1928 la Real Federación Española de Football decidiese crear una nueva competición<sup>103</sup>, con la intención de celebrar más partidos entre los grandes clubs del país de forma regular, rellenando así los amplios vacíos existentes en el calendario futbolístico. Durante esta época también se generaliza el periodismo especializado en fútbol y, como apunta Simón (2012), se añaden numerosas palabras y expresiones, deportivas en general y futbolísticas en particular, incluidas de origen inglés, al vocabulario popular. Los avances técnicos, como la radio, también jugaron un importante papel durante estos años de expansión<sup>104</sup>.

---

<sup>102</sup> Como en el boxeo o en el ciclismo (García-Conde, 2011; García-Arjona, 2014; Bosch, 2014).

<sup>103</sup> Bautizada como Liga Española de Foot-Ball, aunque no resultó sencillo poner de acuerdo a las federaciones regionales, finalmente se consiguió celebrar en la temporada 1928-1929 (Simón, 2011; Báez, 2012).

<sup>104</sup> El primer partido de fútbol retransmitido por radio fue en enero de 1927 en la BBC. En España hay cierto debate sobre cuál fue el primero, aunque sin duda fue anterior a 1930 (Ciria, 2012).



Con la llegada de la Segunda República el fútbol se adaptó expeditamente a los cambios políticos y continuó prosperando, ejerciendo un papel democratizador y laicificador en la sociedad (Rafaelli, 2017); como curiosidad, se eliminaron los títulos de Real en los nombres de los clubs<sup>105</sup>. Incluso tras el levantamiento militar de 1936 y durante la Guerra Civil, aún con el país dividido en dos territorios, se continuaron celebrando muchos de los campeonatos entre clubs de fútbol de ámbito regional en muchas zonas de España, incluida la valenciana<sup>106</sup>.

Volviendo al marco general deportivo, esta etapa de final del siglo XIX y primeras décadas del XX suponen el nacimiento y desarrollo de los primeros clubs en muchos nuevos tipos de deportes<sup>107</sup>, lo que resulta clave en la comprensión del asociacionismo deportivo actual. De hecho, algunas de las organizaciones deportivas que surgieron durante aquellas décadas siguen existiendo y son preponderantes en sus respectivos deportes a día de hoy, tanto clubs como federaciones. El fenómeno del deporte moderno, sin verse salpicado en demasía por los trastornos políticos<sup>108</sup>, replicó el modelo deportivo del proletario europeo, con la creación de entidades que representaban una sociabilidad alternativa al denominado ‘deporte burgués’ (Pujadas y Santacana, 1992). Un ejemplo fue la Federación Cultural Deportiva Obrera, esta entidad, de naturaleza nacional y muy presente en la región valenciana, hizo que atletas de origen proletario pudieran participar en numerosas competiciones e incluso en varias ediciones de las Olimpiadas Obreras en otros países<sup>109</sup>. De hecho, también organizó la Olimpiada Popular de 1936 en Barcelona, como alternativa a los JJ.OO. de Berlín en 1936, pero el día anterior a la inauguración tuvo lugar el levantamiento militar que daría inicio a la Guerra Civil (Gounot, 2005; Martín, 2019).

---

<sup>105</sup> Al comienzo de la dictadura franquista se restaurarían de nuevo.

<sup>106</sup> La región valenciana estuvo situada en la zona republicana la mayor parte de la guerra, donde se siguió celebrando el Campeonato de Levante. También se disputó la Liga Mediterránea en el verano de 1937 junto equipos catalanes y murcianos. Aunque el Cartagena F.C, el Hércules F.C. y el Murcia F.C. no pudieron participar finalmente porque sus ciudades fueron bombardeadas. Hoy en día el club Levante UD sigue reclamando el título de campeón de la última edición de la “Copa España Libre-Trofeo Presidente de la República” del año 1937, pero esta competición nunca ha sido reconocida por la RFEF.

<sup>107</sup> Pues emergieron en esta época deportes como baloncesto, automovilismo, rugby, hockey, motociclismo, tiro olímpico, billar, bolos, béisbol, balonmano o tenis de mesa.

<sup>108</sup> Durante la dictadura de Primo de Rivera se creó el Comité Nacional de Cultura Física en 1927, pero tuvo poca repercusión en el ámbito del deporte federado (Echeverry, 2016); mientras que la ‘Dictablanda’ de Dámaso Berenguer no fue lo suficientemente duradera para incidir en el sector.

<sup>109</sup> Su opúsculo *Manual del joven deportista* (FCDO, 1936) pretende potenciar la práctica de deportes colectivos como el fútbol, el balonmano, el baloncesto o el rugby. Esta y otras obras de la FCDO, especialmente en el Bienio Negro, plasman una singular visión crítica del socialismo al deporte obrero español.

A lo expuesto se deben añadir tres hitos de muy forma resumida, pues en la esfera deportiva acaecieron numerosos cambios. Primero, que la nación participase en los Juegos Olímpicos fue un logro muy seguido y celebrado en todo el país<sup>110</sup>, y además un número significativo de los deportistas olímpicos provinieron de clubs deportivos<sup>111</sup>. Segundo, durante esta etapa la presencia de la mujer, pese a continuar siendo claramente minoritaria, queda documentada en muchos deportes de diversos ámbitos<sup>112</sup>. Tercero, las apuestas, que a menudo estuvieron presentes en las prácticas deportivas desde siglos atrás, pese a recibir críticas de forma reiterada por parte de aquellos que fomentaban la institucionalización del deporte en la segunda mitad del siglo XIX (Pastor, 1997; Pujadas y Santacana, 2001), siguieron estando presentes tanto entre las clases privilegiadas<sup>113</sup> como entre las populares<sup>114</sup>, aunque también llegaron a ser prohibidas de forma intermitente en varios momentos de este periodo y de los siguientes<sup>115</sup>.

En síntesis, en este periodo se conforma y asienta la morfología de las entidades del deporte moderno en España y la región valenciana, estableciendo un modelo híbrido entre clubs profesionales y amateurs, muy heterogéneos en tamaño; y de forma paralela, una dicotomía entre el deporte proletario y burgués. Este no fue un fenómeno autóctono, ya que se estaba dando en gran cantidad de países europeos y americanos de forma simultánea. La siguiente etapa del país, pese a la guerra y los considerables cambios políticos, sociales y económicos, consolidaría la estructura deportiva establecida en esta etapa.

---

<sup>110</sup> Hubo españoles desde la segunda edición de París 1900, pero el país no participó de forma oficial hasta Amberes 1920. El Comité Olímpico Español, fundado en 1912, no fue un actor reconocido hasta pasada esta mediática participación, después de años en pugna con las entidades del deporte regional y nacional azuzadas por las tensiones políticas territoriales (Torrebadella-Flix y Arrechea, 2016).

<sup>111</sup> De los 59 deportistas olímpicos que envió el país, todos ellos hombres, algunos eran aristócratas y militares, pero también hubo una relevante cantidad de atletas profesionales de clubs deportivos como, por ejemplo, los 18 jugadores que ganaron la plata en fútbol, entre los que se encontraba el mítico portero Ricardo Zamora.

<sup>112</sup> En muchos municipios valencianos se celebraron, ya desde el último tercio del siglo XIX, carreras para niñas, mujeres, casadas o solteras (Ozámiz-Lestón, 2017). En la misma época, las mujeres de la alta burguesía practicaban patinaje y paseaban en bicicleta por Valencia (Agulló y Agulló, 2013). Al menos desde 1886 hubo raquetistas femeninas valencianas, en frontón y en tenis (Carrillo y Couto, 2014) y su participación está registrada de forma detallada en el Lawn-Tennis Club de Valencia a inicios de siglo (García, 2015).

<sup>113</sup> Las élites patrocinaron numerosos eventos premiados en una gran variedad de deportes. Por ejemplo, ya desde 1907, un joven Alfonso XIII asistía a las carreras de caballos en los hipódromos, donde era habitual que la aristocracia y la burguesía realizasen abultadas apuestas (Gil y Larrinaga, 2019).

<sup>114</sup> En los numerosos trinquetes de pilota valenciana del territorio, las apuestas constituyeron un elemento integrante de casi todas las modalidades de este deporte (Agulló, 2005).

<sup>115</sup> La prohibición más duradera sobre las apuestas deportivas es la que se impuso en tiempos de Primo de Rivera, que no se levantaría hasta la Transición, en febrero de 1977 (Díez-Carpintero y Díez, 2020). Aunque la dictadura franquista creó un sistema de apuestas deportivas públicas a nivel estatal.

### 1.1.3.2. Los clubs deportivos durante la dictadura franquista

Aun cuando los historiadores afines al régimen maquillaron o directamente silenciaron lo acontecido durante años de la posguerra, fueron tiempos de extrema dureza<sup>116</sup>, y lo fueron especialmente en la zona valenciana por haber sido un reducto del bando republicano. Algunos edificios como estadios o plazas de toros, por sus características arquitectónicas, fueron utilizados como cárceles o campos de concentración durante varios años, lo que limitó algunas prácticas deportivas (Hernández, 2019).

El proceso de fascistización tras la contienda provocó profundos cambios políticos<sup>117</sup> y, en lo deportivo, siguiendo a Bosch (2013), la región valenciana presentaba un escenario muy desfavorable tras la Guerra Civil; pues muchas instalaciones estaban en un estado penoso, abandonadas o dañadas tras el conflicto, muchas plantillas no podían completarse por falta de jugadores y las bases asociativas de los clubs se vieron muy mermadas<sup>118</sup>. Además, la represalia política llevó a que todo lo acaecido en el ámbito deportivo de la zona republicana durante la guerra quedase anulado, por lo que se eliminaron los resultados de las competiciones, los trofeos ganados, las marcas conseguidas y hasta los traspasos de jugadores entre clubs. Este escenario tuvo un efecto nefasto en el sector deportivo valenciano, y resultó tanto en el fin de la carrera de muchos deportistas como en la disolución de entidades deportivas de corte proletario, bien por haber mostrado una clara afinidad política con el bando republicano o bien porque no reunían las condiciones mínimas necesarias para

---

<sup>116</sup> España vivió una crisis socioeconómica extrema en los años 40, con significativas hambrunas en 1939, 1942 y 1946, durante las cuales murieron más personas que en toda la Guerra Civil (del Arco, 2021).

<sup>117</sup> La organización territorial previa, donde las diferentes regiones españolas tenían un relevante peso político, fue sustituida por una política centralizadora, con una doble finalidad, facilitadora y unificadora de las directrices del gobierno central, que aplacaba cualquier sentimiento nacionalista que pudiese amenazar la integridad territorial del estado (Payne, 1997). El peso político recayó, de nuevo, en los gobiernos civiles de las diputaciones provinciales, fuertemente controlados por el régimen franquista.

<sup>118</sup> Normalmente por haber muerto, estar en prisión, haberse exiliado o por las paupérrimas condiciones de la posguerra, que obligaron a una gran cantidad de socios y atletas a desistir de sus aficiones deportivas. Es muy ilustrativo el listado que realiza Bosch (2013), incluyendo las historias particulares de algunos atletas, directivos o periodistas del deporte valenciano de posguerra, muchas de las cuales terminaron invariablemente en ejecución, prisión, torturas, muerte en extrañas circunstancias o exilio; un panorama nada halagüeño.

continuar con su actividad en la posguerra, algunos clubs pudieron mantenerse a flote realizando fusiones entre ellos<sup>119</sup>.

Respecto a los clubs más exclusivos, los de las clases altas, una vez purgada la disidencia y agregada la nueva élite afín al régimen, continuaron con sus mismas finalidades: la práctica del deporte burgués, mayormente amateur, y la socialización elitista. Aparte de la variación en sus bases sociales y en cargos de sus órganos rectores, no sufrieron cambios relevantes, pues no abandonaron la segregación de clase que les caracterizaba, manteniendo su mediano o gran tamaño debido a sus idiosincrasias particulares. Por todo ello, siempre mantuvieron una base social suficiente para garantizar una financiación estable, no se ha hallado constancia de que ninguno de los grandes clubs elitistas valencianos desapareciese, simplemente se adaptaron a los nuevos aires políticos.

A nivel organizativo externo, la etapa franquista resulta aparentemente parca en cambios estructurales comparada con el periodo anterior, si bien la reordenación territorial obligó a realizar modificaciones en algunas federaciones regionales, lo cierto es que no hubo grandes alteraciones en la organización externa del deporte. Pero esta supuesta continuidad en la estructura federativa escondía importantes cambios internos, pues ya en 1941 el régimen franquista crea un nuevo organismo centralizador, la Delegación Nacional de Deportes<sup>120</sup>. A través de la DND todas las federaciones nacionales y regionales deportivas fueron sometidas a una estricta supervisión política. En palabras de Llopis-Goig y Sola-Espinosa (2017), tanto federaciones como clubs deportivos “perdieron su carácter privado, su autonomía y su ethos democrático, siendo obligados a aceptar su subordinación a la DND para ser reconocidos legalmente y poder participar en competiciones deportivas”. Todo ello hace que, pese a mantener y consolidar las estructuras establecidas en el periodo anterior, existiese un constante control político en todos los órganos de gobierno de las entidades deportivas relevantes, colocando a personas conniventes con el régimen en puestos clave de supervisión.

---

<sup>119</sup> Por ejemplo, en 1939 se fusionan los históricos Levante Football Club y Gimnástico Fútbol Club, creando el actual Levante Unión Deportiva. El primero tenía jugadores, pero carecía de estadio, mientras el segundo, sin apenas plantilla, disponía de un campo en buen estado, el estadio de Vallejo (Bens, García y March, 2009).

<sup>120</sup> Cuyos cargos eran nombrados entre miembros de la Falange Española, la Milicia Nacional de FET y las JONS. El primer Delegado Nacional de Deportes fue el teniente general José Moscardó.

Tras la posguerra, el franquismo no tardó en utilizar el deporte como un instrumento más de integración nacional y de propaganda ideológica (González, 2014), por lo que las influencias doctrinales de la dictadura pronto calaron en el mundo deportivo, obligando a castellanizar el nombre de todos los clubs, federaciones y asociaciones deportivas, eliminando tanto los nombres extranjeros<sup>121</sup> como aquellos en idiomas regionales, obviamente afectando también a la lengua valenciana. Aquellos clubs con un marcado carácter político regionalista fueron férreamente controlados por el nuevo gobierno y vieron parte de sus símbolos apropiados por el franquismo<sup>122</sup>. Mientras, los clubs más clara y abiertamente afines al régimen recibían prebendas<sup>123</sup>. A partir de los años 50 el franquismo aprovechó el éxito del cine y del fútbol, produciendo un amplio número de películas ambientadas en este deporte con finalidad propagandística<sup>124</sup>, algo para lo que también utilizó los medios de comunicación tradicionales.

Debido a que los clubs deportivos eran de las pocas entidades autorizadas en un marco jurídico muy restrictivo en materia de libertad de asociación, alcanzaron una gran significancia social en todo el país (Calatayud, 2002). El período franquista supuso, por su amplitud temporal y pese a sus aspectos negativos, una etapa relativamente estable en el deporte federado, pues consiguió unificar muchos criterios y normativas en lo deportivo. Las federaciones se integraron en sus homólogas internacionales, se normalizó una presencia española continuada en Olimpiadas, eventos y campeonatos mundiales<sup>125</sup> y se asentaron las competiciones oficiales entre clubs. Y aún con ello, para González-Aja (2002) el régimen “fracasó en su intento de hacer de España una nación de deportistas y fracasó en el intento

---

<sup>121</sup> Por la Orden de 16 de mayo de 1940, pues su artículo 1 dispone la prohibición de vocablos extranjeros en rótulos, muestras, anuncios, denominaciones de establecimientos y entidades. Esto significó la castellanización de las denominaciones clubs que incluyesen términos como Recreation, Football, Athletic, Racing, Sporting, etc. Y no sólo eso, también castellanizó los términos deportivos, palabras como dribbling, corner, pentaly, etc. Esta disposición fue derogada en 1972 y una amplia mayoría de clubs volvieron a utilizar sus nombres anteriores, aunque unos pocos, como el Atlético de Madrid, mantuvieron el nombre castellanizado.

<sup>122</sup> Dos casos muy destacados son los del Athletic de Bilbao y el FC Barcelona. Aunque según Quiroga (2020), el franquismo no intentó eliminar la cultura vasca y catalana, sino que encontró una oportunidad en los símbolos de los sectores más reaccionarios de dichos clubs, previos a la segunda república, añadiéndolos al imaginario franquista. Aun así, la secularización vivida a partir de los 60 limitó el impacto nacionalizador. El autor destaca la maleabilidad y mutabilidad en los valores e identidades de los clubs deportivos bajo ciertas condiciones.

<sup>123</sup> Para numerosos autores el Real Madrid C.F. es el mejor ejemplo y máximo exponente de club deportivo afín al gobierno de Franco, mostrando una connivencia absoluta (Hernández, 2003; Naranjo, 2011). Aunque otros tildan esta atribución como “injusta y rotundamente falsa” (González, 2010). A finales de los años 50, el gobierno expropió 14 hectáreas en la Castellana y se los transfirió al club por un precio ínfimo, para la construcción de instalaciones de uso deportivo y sin propósito lucrativo (García-Ayllón, 2014).

<sup>124</sup> Con la exaltación de la figura del héroe deportivo como Di Stéfano del Real Madrid o Kubala del FC Barcelona (Simón, 2012). Aunque también se censuraron filmes no acordes a su visión, como el corto documental *A través del Fútbol* (1962), del exfutbolista Elías Querejeta, que sufrió más de 30 recortes.

<sup>125</sup> Salvo por el boicot realizado por España y otras naciones a Melbourne 1956.

de conseguir la gloria para la España falangista en las competiciones internacionales”, pues es cierto que España nunca fue pródiga en victorias internacionales durante este periodo.

En una esfera más general del deporte se dieron avances y cambios en muchos aspectos, por ejemplo, se establecieron apuestas deportivas permanentes de carácter público, como La Quiniela<sup>126</sup>, se institucionalizó una Educación Física estandarizada en el sistema educativo público<sup>127</sup> y, aunque con matices, se permitió e incluso normalizó la participación de la mujer en competiciones oficiales de algunos ámbitos<sup>128</sup>. También aparecieron deportes nuevos que sencillamente replicaron el modelo deportivo general: crear clubs, federaciones y competiciones propias; un buen ejemplo que surge en este periodo es el voleibol<sup>129</sup>.

Durante el tardofranquismo se vivió cierta relajación del régimen franquista y una mayor apertura al exterior, por lo que un importante número de clubs deportivos pudieron ir desligándose de forma paulatina del nacionalcatolicismo de la dictadura. El aumento del turismo extranjero, la relajación de la censura y de los mecanismos de control y represión del estado permitió al deporte retoma sus vías ideológicas propias (Sánchez-Biosca, 2007; Quiroga, 2019). El amplio periodo franquista supuso una importante consolidación del entramado federativo del deporte y, como puede apreciarse en la siguiente tabla 2.1., el número de atletas federados aumentó de forma significativa.

---

<sup>126</sup> Creada en la temporada 1945/46 era un boleto con sólo 7 partidos que costaba 2 pesetas. Fue el primer “juego activo” gubernamental, es decir, en el que los participantes tenían la oportunidad de decidir qué combinación realizar. En los años 60 llegó a superar el nivel de ventas de la ONCE. Como era de esperar, el DND tuvo el control del reparto de los beneficios obtenidos, incluyendo la parte que les correspondía a clubs deportivos y jugadores profesionales (Shaw, Mínguez y Preston, 1987).

<sup>127</sup> Según Vizuete (2013), el franquismo no se orientó en exceso hacia el mundo federativo, sino que centró sus esfuerzos de adoctrinamiento a través del deporte en las escuelas, con intención de educar a las nuevas generaciones en los principios y fidelidad al régimen. Sin embargo, su impacto político fue relativamente leve.

<sup>128</sup> Con especial atención histórica al papel de la Sección Femenina de la Falange, cuya Delegada Nacional fue en todo momento Pilar Primo de Rivera y que, pese al claro machismo ideológico, normalizó la presencia de la mujer en competiciones de deportes como la gimnasia, la danza, la natación, el hockey, el esquí, el baloncesto y el balonmano (Pastor, 1984; Suárez, 1993; Pérez, 2008; Ramírez, 2014; Manrique, 2018).

<sup>129</sup> Surgido en 1895 en los EE.UU. por mediación de la ya mencionada YMCA, el voleibol estuvo presente de forma no organizada en España a partir de la década de los 20, siendo muy poco conocido, y su oficialidad e institucionalización llegaron con el franquismo, a través de la DND (Torrebadella-Flix, 2019). Desde 1948 fue un deporte adscrito a la federación de Balonmano, en 1950 pasó a ser una sección de la de Baloncesto y en 1958 se amagó con transferirla a la Federación de Rugby, pero finalmente, en 1960, constituyó su propia federación nacional; mientras tanto, en 1951 se celebró el primer campeonato federado nacional y en 1953 la aún sección se incorporó a la Federación Internacional de Voleibol (Palou y Palou, 1985).

**Tabla 1.2.**  
**Deportistas con licencia federativa en España en 1945 y en 1975**  
datos absolutos y peso relativo sobre el total

| Federación Nacional      | año 1945      |             | año 1975         |             |
|--------------------------|---------------|-------------|------------------|-------------|
|                          | n             | %           | n                | %           |
| Actividades subacuáticas |               |             | 15.020           | 0,95%       |
| Aeronáutica              |               |             | 4.237            | 0,27%       |
| Ajedrez                  | 1.050         | 1,61%       | 12.900           | 0,82%       |
| Atletismo                | 759           | 1,16%       | 175.730          | 11,15%      |
| Automovilismo            | 548           | 0,84%       | 4.959            | 0,31%       |
| Baloncesto               | 2.075         | 3,18%       | 158.206          | 10,04%      |
| Balonmano                | 365           | 0,56%       | 160.711          | 10,20%      |
| Béisbol y softbol        | 212           | 0,32%       | 2.938            | 0,19%       |
| Billar                   | 197           | 0,30%       | 12.071           | 0,77%       |
| Bolos                    | 323           | 0,49%       | 34.088           | 2,16%       |
| Boxeo                    | 1.471         | 2,25%       | 3.146            | 0,20%       |
| Caza                     |               |             | 212.244          | 13,47%      |
| Ciclismo                 | 1.925         | 2,95%       | 9.280            | 0,59%       |
| Colombicultura           | 3.929         | 6,01%       | 16.380           | 1,04%       |
| Colombófila              | 3.915         | 5,99%       | 5.492            | 0,35%       |
| Dep. Discapacidad        |               |             | 1.954            | 0,12%       |
| Deportes de invierno     | 792           | 1,21%       | 38.902           | 2,47%       |
| Esgrima                  | 127           | 0,19%       | 3.827            | 0,24%       |
| Esquí náutico            |               | 0,00%       | 4.724            | 0,30%       |
| Fútbol                   | 32.077        | 49,09%      | 186.989          | 11,86%      |
| Gimnasia                 | 29            | 0,04%       | 5.335            | 0,34%       |
| Golf                     | 80            | 0,12%       | 11.474           | 0,73%       |
| Halterofilia             |               |             | 5.457            | 0,35%       |
| Hípica (*)               | 23            | 0,04%       | 3.124            | 0,20%       |
| Hockey                   | 1.112         | 1,70%       | 11.919           | 0,76%       |
| Judo                     |               |             | 57.043           | 3,62%       |
| Luchas olímpicas         | 153           | 0,23%       | 4.117            | 0,26%       |
| Montaña y escalad        | 2.207         | 3,38%       | 75.896           | 4,82%       |
| Motociclismo             | 196           | 0,30%       | 18.008           | 1,14%       |
| Motonáutica              | 22            | 0,03%       | 2.699            | 0,17%       |
| Natación                 | 803           | 1,23%       | 16.789           | 1,07%       |
| Patinaje (*)             | 934           | 1,43%       | 10.429           | 0,66%       |
| Pelota                   | 1.236         | 1,89%       | 10.721           | 0,68%       |
| Pentatlon moderno (*)    | 14            | 0,02%       | 193              | 0,01%       |
| Pesca (*)                | 4.267         | 6,53%       | 71.571           | 4,54%       |
| Piragüismo               |               |             | 4.305            | 0,27%       |
| Polo                     | 26            | 0,04%       | 117              | 0,01%       |
| Remo                     | 60            | 0,09%       | 3.033            | 0,19%       |
| Rugby                    | 690           | 1,06%       | 11.907           | 0,76%       |
| Salvamento y socorrismo  |               |             | 10.342           | 0,66%       |
| Surf                     |               |             | 553              | 0,04%       |
| Tenis                    | 1.409         | 2,16%       | 35.276           | 2,24%       |
| Tenis de mesa            | 340           | 0,52%       | 19.401           | 1,23%       |
| Tiro a vuelo             | 363           | 0,56%       | 3.020            | 0,19%       |
| Tiro con arco            |               |             | 3.389            | 0,22%       |
| Tiro olímpico            | 1.261         | 1,93%       | 18.761           | 1,19%       |
| Vela (*)                 | 350           | 0,54%       | 12.695           | 0,81%       |
| Voleibol                 |               |             | 84.704           | 5,37%       |
| <b>Total</b>             | <b>65.340</b> | <b>100%</b> | <b>1.576.076</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia partir del archivo histórico del Consejo Superior de Deportes (2018).

\* Sin cifras en 1945, se indica dato del año contiguo o la media de los aledaños.

De los datos de la tabla se pueden inferir varias reflexiones. El primer dato que llama la atención es la gran concentración de futbolistas en el número total de atletas federados en España en el año 1945, siendo prácticamente la mitad del total. Y, pese a que su número se multiplica en casi seis veces durante todo el periodo, su peso relativo al final de la dictadura respecto al total de deportistas con licencia en España se redujo de forma considerable hasta menos del 12%. Esta caída en el peso del fútbol se debió a dos factores, primero, la aparición de federaciones de algunos deportes que no existían o no estaban reconocidos en 1945 y, segundo, al gran aumento del número de atletas en otros deportes. A nivel agregado, el crecimiento de personas federadas en el deporte es muy significativo durante todo el periodo, pues se inicia con apenas 65.340 deportistas en 1945 y llega a más de un millón y medio en 1975, lo que supone un aumento de más de un 2400%.

Estas cifras suponen una evidente muestra de la consolidación de las estructuras federativas deportivas que se vivió durante el régimen franquista, que afianzó como nunca antes la morfología externa de la organización deportiva. El auge en el número de entidades deportivas y atletas federados en España vividos durante la dictadura son dudosamente atribuibles al buen hacer del gobierno, pues se dieron de forma análoga en otras naciones europeas, pero sí es incuestionable que el régimen evitó que en España se adoptase un modelo capitalista en la organización del deporte; un modelo mercantilista que ya se estaba dando en otros países del entorno más cercano y que no apareció en España hasta principios de la década de los años 90, como se verá en el siguiente apartado.

En definitiva, el tardofranquismo resultó en un relajamiento general de la presión política sobre la sociedad española y sobre sus organizaciones deportivas, legando un escenario considerablemente estable y cimentado en el sector del deporte federado, con miles de clubs deportivos privados e independientes y una estructura federativa bien consolidada en el momento de la transición democrática en España.



### 1.1.3.3. El camino del deporte desde la Transición

La llegada de la democracia no resultó en grandes cambios a nivel de base, pues los clubs deportivos siguieron su camino y se adaptaron a los cambios políticos sin aparentes complicaciones, pero sí trajo consigo una nueva legislación y un reordenamiento de los organismos públicos del deporte que generó un entorno mucho más propicio para el desarrollo del deporte asociativo. Durante este último periodo aumentaron de sobremanera la creación de clubs deportivos y la práctica general del deporte amateur y profesional.

Al inicio de esta etapa se estableció un nuevo marco jurídico que, a diferencia del anterior, se caracterizaba por la descentralización en muchos ámbitos, lo que también afectó al sector deportivo. Destacan a nivel normativo la Ley 10/1990 del Deporte, que sustituyó a la anterior ley franquista, y las nuevas 17 leyes propias sobre el deporte que fueron aprobadas durante la década de los 90 por todas y cada una de las Comunidades Autónomas<sup>130</sup>. Aunque el actual contexto regulativo español y valenciano se tratará en detalle en otro capítulo, cabe remarcar que la Ley del Deporte supuso una trascendental división de los clubs deportivos en dos tipologías claramente diferenciadas: aquellos de carácter recreativo y amateur que pasaron a denominarse “clubs elementales” y aquellos dedicados al deporte profesional de élite que se convirtieron en “clubs profesionales”. Estos últimos fueron obligados a adoptar la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva (SAD), por lo que se transformaron en empresas mercantiles y abandonaron, aparentemente *sine die*, el sector asociativo para situarse dentro del sector de la economía convencional de tipo capitalista. Como se indica en el preámbulo de la Ley del Deporte estatal:

*(...) “En un primer nivel, la Ley propone un nuevo modelo de asociacionismo deportivo que persigue, por un lado, el favorecer el asociacionismo deportivo de base, y por otro, establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubs que desarrollan actividades de carácter profesional. Lo primero se pretende lograr mediante la creación de clubs deportivos elementales, de constitución simplificada. Lo segundo, mediante la conversión de los clubs profesionales en Sociedades Anónimas Deportivas, o la creación de tales sociedades para los equipos profesionales de la modalidad deportiva que corresponda, nueva forma jurídica que, inspirada en el régimen general de las sociedades anónimas, incorpora determinadas especificidades para adaptarse al mundo del deporte.” (...)*

---

<sup>130</sup> En la región valenciana se han decretado dos leyes de ámbito autonómico del deporte, la primera fue la Ley 4/1993, del Deporte, y la segunda, vigente en la actualidad, es la Ley 2/2011, del Deporte y la Actividad Física.

Los legisladores españoles pretendían con este cambio favorecer la transparencia económica y la seguridad jurídica de los clubs deportivos más relevantes y de mayores ingresos<sup>131</sup>, con objeto de que estas entidades estuvieran presentes en los mercados bursátiles como sucede en otros países de nuestro entorno<sup>132</sup>. De nuevo, España emulaba un fenómeno de influencia extranjera y, de nuevo, llegaba tarde pues, ya en décadas previas (incluso en el siglo anterior en países como Inglaterra) existían clubs con forma de sociedad mercantil de carácter capitalista dedicadas al deporte de competición. De hecho, ya en la década de los 70, en otros países europeos se había iniciado una corriente crítica hacia la nueva organización capitalista del deporte, porque previamente en ellos también se había dado esta conversión de clubs deportivos de naturaleza asociacionista en empresas convencionales (Bhrom y Olliver, 2020), todo ello debido a un proceso globalizador apoyado por un poderoso capitalismo financiero que influenció al sector del deporte como a otros tantos (Perelman, 2014). Sin embargo, en España la adopción del modelo mercantil fue posterior al de la mayoría de países occidentales e incluso algunos pocos grandes clubs se resistieron a convertirse en SAD manteniendo su forma societaria original<sup>133</sup>. Cabe destacar que, en este momento, existe una iniciativa política para reformar la Ley del Deporte de nivel nacional en varios aspectos, incluida la creación de un mecanismo que permita devolver a las actuales SAD a su statu quo de asociación<sup>134</sup>.

El inicio del periodo democrático supuso un aumento significativo del papel del Estado en el desarrollo de las organizaciones deportivas. Como indican Chaves y Zimmer (2017), el sector público se convirtió en el principal agente impulsor del sector deportivo, pues fue a partir de los años ochenta y noventa cuando se inició el desarrollo de numerosas políticas para la promoción del deporte en todos los ámbitos: nacional, regional y municipal. Además, junto al relevante Tercer Sector conformado por clubs y asociaciones deportivas, también se desarrolló un creciente y potente sector mercantil. Según Llopis-Goig y Sola-Espinosa (2017), la estructura descentralizada de las administraciones públicas españolas tras la

---

<sup>131</sup> Lo cual solamente afectó a los principales clubs de fútbol y baloncesto.

<sup>132</sup> Extremo éste último que no se ha conseguido, pues ninguna SAD española ha cotizado en bolsa; aunque algunas entidades sí que han sido adquiridas por magnates nacionales o internacionales.

<sup>133</sup> En concreto, los únicos clubs deportivos de fútbol que se ‘salvaron’ de convertirse en Sociedad Anónima Deportiva fueron cuatro: el Real Madrid CF, el FC Barcelona, el Athletic Club y el Club Atlético Osasuna.

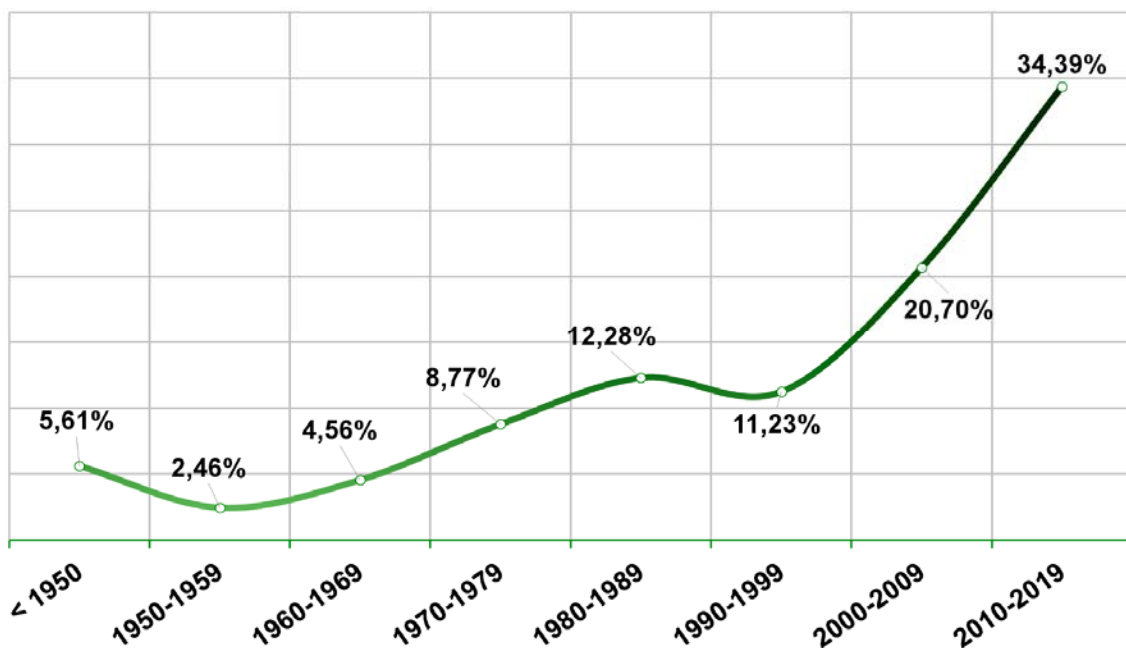
<sup>134</sup> El actual anteproyecto de Ley del Deporte también aborda muchas otras cuestiones: establecer el deporte como un derecho, una adaptación al Código Mundial Antidopaje, mayor fomento del deporte federado y olímpico, reordenar las titulaciones y profesiones del deporte, establecer comisiones de control sobre las SAD o, un tema polémico en lo político, promover las representaciones regionales a nivel internacional.

transición facilitó la distribución de recursos y competencias, aumentando notablemente la influencia de las instituciones públicas a nivel autonómico y, muy especialmente, a nivel local. A partir de finales de los años 80 se inició la construcción y renovación de un gran número de instalaciones deportivas, por lo que los consistorios municipales pasaron a jugar un rol fundamental a través de la concesión de subvenciones directas y la provisión de instalaciones deportivas. Todo ello resultó en un aumento tanto del número como del protagonismo de las asociaciones y los clubes deportivos de pequeño y mediano tamaño en el ámbito local. En el siguiente Gráfico 1.1 se observa el auge en la creación de organizaciones deportivas en la Comunitat Valenciana a partir de la década de los 80, que se acentúa a partir del año 2000.

**Gráfico 1.1.**

**Año de fundación de las organizaciones deportivas en la Comunitat Valenciana**

Distribución porcentual, por décadas



Fuente: González-Rojas (2019).

Esta nueva etapa también supuso la remodelación de los organismos públicos que ejercían las competencias en materia deportiva por parte de la administración estatal, ya incluso desde antes de la Constitución, en el segundo mandato de Suárez se creó el actual Consejo Superior de Deportes (CSD). Este organismo autónomo, adscrito al Ministerio de Educación y Cultura, sustituyó al anterior DND franquista a partir de 1977 y tiene asignado un amplio

abanico de funciones<sup>135</sup>. El papel del CSD desde sus inicios ha sido trascendental y con el paso de los años ha ido aglutinando toda una serie de entidades que surgieron de forma paulatina, como la Agencia Española para la protección de la Salud en el Deporte<sup>136</sup> o el Centro Nacional de Investigación y Ciencias del Deporte, así como subdirecciones, comités y comisiones en muchos ámbitos deportivos<sup>137</sup>. En definitiva, conforma en la actualidad el principal órgano rector del deporte a nivel nacional y es además la principal fuente de financiación pública para las federaciones deportivas nacionales. Pese a la relevancia del CSD, su papel en el sector deportivo federado es preponderantemente cohesionador, debido a que el actual modelo español se basa en la colaboración multilateral entre las administraciones públicas a todos los niveles y el propio sector deportivo, el cual es mayoritariamente de carácter asociativo y emana de forma democrática de todas las entidades que lo conforman a través de sus federaciones regionales y nacionales.

Esta última etapa histórica ha resultado en un crecimiento notable del deporte en general y de los clubs deportivos en particular, apareciendo nuevas modalidades y federaciones deportivas<sup>138</sup>, aumentando significativamente el número tanto de clubs y deportistas, como de árbitros y técnicos federados<sup>139</sup>. Como ejemplo, a nivel nacional el número de atletas federados entre los años 1975 y 2019 aumentó en un 250%, situándose en más de 3,94 millones de deportistas con licencia oficial (Anuario CSD, 2020). Durante las últimas décadas también se han establecido nuevas titulaciones de las ciencias del deporte en varios niveles educativos<sup>140</sup> y se han erigido facultades universitarias y centros educativos especializados en deportes, lo que ha resultado en un gran avance en la tecnificación y la especialización de los profesionales dedicados a este sector. Además, la estructura externa del deporte federado se

---

<sup>135</sup> Reguladas por el art.8 de la Ley de Deportes. De hecho, el Título II de la Ley trata en exclusiva del CSD.

<sup>136</sup> Fundada en 2008 y conocida coloquialmente como Agencia Estatal Antidopaje, se integró en la *Agence Mondiale Antidopage* (AMA) creada en 1999 por el COI y varios gobiernos nacionales (Atienza, 2013).

<sup>137</sup> Aunque su composición ha sido variable, existen numerosos comités, comisiones o subdirecciones generales de inspección y de programación económica federativa, de planificación técnico-deportiva, de promoción e innovación, del deporte universitario, de infraestructuras y servicios, de deporte y salud, de centros de alto rendimiento, de mujer y deporte, integración de discapacitados, régimen jurídico del deporte, etc.

<sup>138</sup> Las federaciones nacionales de deportes como badminton, baile deportivo, deportes de hielo (integrada en deportes de invierno hasta su segregación en 2006), espeleología, fútbol americano, karate, kickboxing, orientación, pádel, petanca, squash, taekwondo, triatlón (segregado de pentatlón moderno en 1994). También la Federación de Deporte para Discapacitados de la época franquista se dividió en esta etapa en varias: discapacitados físicos, intelectuales, ciegos, sordos y paráliticos cerebrales. Además, han desaparecido algunas federaciones, como la de fútbol sala que se integró en la RFEF (CSD, 2018).

<sup>139</sup> El detalle cuantitativo en la Comunitat Valenciana se puede observar en el capítulo 7.

<sup>140</sup> En la región valenciana la oferta es extensa, desde un bachillerato específico para deportistas de élite, pasando por ciclos medios y superiores del ámbito del deporte, un grado universitario en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, hasta diversos másteres especializados en áreas muy concretas y un programa de doctorado.

ha asentado y consolidado en un entramado jerárquico a imagen y semejanza de otros países, con los clubs deportivos en su base, seguidos por las federaciones regionales, nacionales e internacionales en los siguientes escalafones y distribuidas sectorialmente por cada tipo de deporte. El gobierno de cada una de las piezas que conforman este vasto armazón organizacional es elegido de forma democrática por las entidades y personas que conforman sus cimientos. Dado que, en el momento actual, los clubs deportivos son las entidades más abundantes en el territorio español y valenciano, son también las que cuentan con un mayor peso político en las estructuras federativas del sector, aunque no son las únicas organizaciones presentes en las mismas, como se verá en el capítulo tercero.

Por otro lado, una de las características que han mantenido hasta el presente el conjunto de clubs deportivos valencianos es su notable heterogeneidad<sup>141</sup>, pues coexisten desde pequeñas entidades con un apenas un puñado de socios y una reducida actividad económica, hasta clubs de grandes dimensiones, con miles de socios y millones de euros en sus presupuestos anuales. Pero, adicionalmente, la correlación entre socios y presupuesto no siempre atiende a una proporcionalidad directa, pues también existen casos de clubs deportivos con pocos socios y abultados presupuestos o, de forma diametralmente opuesta, otros tantos con un número elevado de socios y presupuestos relativamente bajos. Esto es debido a que existen otras variables<sup>142</sup> que pueden incidir en la configuración de cada club en particular, e implica que el análisis del conjunto de entidades presenta una complejidad adicional, pues los resultados que se obtengan serán presumiblemente poco significativos presentados de forma agregada, lo que hará imprescindible clusterizar el universo de estudio, es decir, segmentarlo en diferentes grupos con características comunes para realizar un análisis más detallado y exhaustivo. La gran diversidad que presentan los clubs deportivos valencianos actuales respecto a sus dimensiones será especialmente tenida en cuenta a lo largo de la presente investigación.

Por último, el futuro del sector deportivo parece presentar más claros que sombras. Por la parte positiva, gracias al continuo apoyo del sector público y el auge del interés colectivo por el ocio saludable, se puede colegir que la tendencia alcista que se ha acelerado durante las

---

<sup>141</sup> Chaves y González-Rojas, 2019; González-Rojas, 2019.

<sup>142</sup> Como por ejemplo el tipo de deporte que practican, la situación geográfica en grandes o pequeños municipios, o la antigüedad de la entidad; entre otros atributos del club deportivo.

últimas décadas perdurará, aumentando el número de clubs deportivos y de atletas federados, e incluso apareciendo nuevos deportes. El sector también ha mostrado un gran interés en minimizar algunos de los efectos nocivos derivados en ocasiones del deporte y potenciar los positivos; si bien es cierto, por la parte negativa, que algunos efectos perjudiciales del fenómeno son concomitantes al hecho deportivo<sup>143</sup>.

¿Cuáles son los nuevos caminos que tomará este fenómeno? Es difícil de prever, aunque existen autores que debido a la lógica de buscar el máximo rendimiento que persiguen algunos atletas y clubs han llegado a teorizar, ya desde los 90, sobre la posible deshumanización por el uso de modificaciones genéticas o de implantes robóticos en el deporte (Berryman y Park, 1992; Hoberman, 2001). Visto con perspectiva la perspectiva de décadas, no parece que hayamos llegado a ese extremo, pero sí se ha aumentado de forma significativa el uso de la tecnología en los entrenamientos, los seguimientos y en la propia competición; especialmente en el deporte profesional y de élite. También se ha observado un gran aumento en nuevos tipos de deportes y en sus modalidades, y en la aparición de un fenómeno cuya naturaleza deportiva está en tela de juicio, que es el fenómeno de los eSports o deportes electrónicos dentro del campo de los videojuegos. Sólo el tiempo podrá revelar qué camino tomará el futuro del deporte y de su vertiente asociativa, cuyo máximo exponente son los clubs deportivos.

En síntesis, las organizaciones del deporte actual en España y en la Comunitat Valenciana presentan cierta diversidad de formas jurídicas y naturalezas, pero de entre todas ellas destacan especialmente por su número los clubs deportivos. Estas organizaciones, que en la práctica son un subtipo específico de asociación, surgen de la sociedad civil y pertenecen al ámbito privado, siendo gobernadas de forma democrática y no pudiendo repartir los excedentes económicos de su actividad entre sus socios, por lo que son entidades sin ánimo de lucro. Actualmente, los clubs deportivos presentan una gran heterogeneidad en muchas de sus variables dimensionales. como el número de socios o el presupuesto anual, lo que hace que sus formas de financiación sean muy diversas. Dicha pluralidad también menoscaba el valor de cualquier investigación agregada de estas entidades y, por ello, se hace necesario realizar un análisis forma segmentada, por ejemplo, dividiéndolos según su tamaño.

---

<sup>143</sup> El impacto del deporte actual se analiza en detalle en el siguiente punto de este mismo capítulo.

## 1.2. El impacto del deporte en las personas y en la sociedad

La práctica deportiva tiene consecuencias tangibles y predominantemente positivas tanto en los individuos como en las sociedades, es un hecho ampliamente constatado. Dado el cariz económico de esta investigación, la finalidad de este segundo apartado no es tanto exponer los efectos del deporte sobre las personas, y por ello se hace de forma muy somera, sino que, de forma más acorde a su ámbito de estudio, el objetivo principal es analizar en profundidad el impacto del deporte sobre la sociedad y la economía en su conjunto. Y, con especial hincapié, los impactos que el asociacionismo deportivo tiene sobre las comunidades, ya sean éstos de cariz positivos o negativos. Precisamente, las organizaciones del deporte son las principales interesadas en conocer los posibles efectos nocivos de su actividad con objeto de poder paliarlos o erradicarlos, aunque también existen excepciones en las que fenómenos negativos pueden estar en connivencia con los clubs deportivos, por motivos económicos<sup>144</sup> o por la idiosincrasia particular<sup>145</sup> de la entidad.

Debido a los grandes beneficios que ofrece el deporte en los individuos y la sociedad, no es de extrañar que el fomento del mismo esté contemplado en la propia Constitución Española, en el Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana y en las directrices de otros muchos organismos y administraciones públicas, así como en leyes y normativas de diversos ámbitos; pues las autoridades públicas, basándose en la evidencia científica, reconocen que la actividad deportiva tiene innegables consecuencias beneficiosas (Lera-López y Suárez, 2019). La promoción y fomento de la actividad deportiva desde las políticas públicas es un fenómeno que también sucede en numerosos de países de nuestro entorno<sup>146</sup>, lo cual corrobora que los corolarios sobre el impacto preeminente positivo del deporte están ampliamente extendidos en las sociedades actuales.

---

<sup>144</sup> A nivel económico, las apuestas son buen ejemplo, pues pese a sus efectos negativos a nivel social, constituyen una forma de financiación indirecta en los clubs deportivos de algunos deportes.

<sup>145</sup> A nivel de naturaleza del propio club, si la mayoría de la afición y/o los socios tienen comportamientos violentos, antideportivos o hacen gala de ideologías políticas radicales, un intento de eliminar el problema puede conllevar a una importante erosión de la entidad debido a la pérdida de parte de su base social.

<sup>146</sup> Kelly *et al.*, 2014; Kokolakis, Lera-López y Castellanos, 2014; Ibsen *et al.*, 2016; Fernández, 2017.

### 1.2.1. Los efectos del deporte en las personas

Existe una extensa, muy extensa, literatura científica en los campos de la medicina y la actividad física que ha investigado y demostrado que incluir ejercicio, de manera habitual y moderada, es beneficioso para que las personas puedan disfrutar de una vida más larga y saludable. Los efectos en los individuos son patentes en cuatro esferas individuales: a nivel físico, a nivel psicológico, a nivel social y a nivel académico y/o laboral. Sin pretender sentar cátedra sobre este asunto particular, simplemente se citan a continuación algunos estudios de organismos y autores de gran impacto para apuntalar dicho razonamiento.

Respecto a la salud, la mera práctica deportiva protege a los individuos de los riesgos derivados del sedentarismo que, según la Organización Mundial de la Salud (2020), aumenta las causas de mortalidad, duplicando el riesgo de enfermedad cardiovascular, de diabetes de tipo II y de obesidad, entre otros problemas de salud. Esto se traduce no sólo en una mayor esperanza de vida sino también en una mayor calidad de la misma. Tras realizar una exhaustiva revisión de literatura médica, Reimers, Knapp y Reimers (2012) revelaron que una amplia mayoría de estudios al respecto concluían que practicar actividad física aumentaba los años de vida de las personas, con una esperanza media de entre 2,8 y 8 años, concluyendo los autores que este efecto era mayor en la práctica moderada que en la práctica intensiva del deporte y estableciendo además que el deporte también reducía el tiempo de incapacidad y dependencia durante los últimos años de vida de las personas.

Está ampliamente demostrado que el deporte mejora la vida en todas las etapas de la existencia humana, desde la niñez hasta la vejez. En un estudio sobre el desarrollo infantil, en niños de 3 a 10 años y en clubs deportivos alemanes, Felfe, Lechner y Steinmayr (2016), determinaron que el deporte favorece el desarrollo durante la etapa infantil, donde la práctica deportiva resulta en efectos positivos en las notas académicas, en la salud y en el comportamiento social de los menores, especialmente en las relaciones que mantienen con sus iguales. Mientras, durante la juventud, los adolescentes relacionados con clubs deportivos presentan una menor frecuencia en el consumo de alcohol (Schmidt *et al.*, 2019), de tabaco y de cannabis (Usán y Salavera, 2017), así como unas tasas inferiores en la utilización abusiva



de Internet y de las nuevas tecnologías (Ferreiro *et al.*, 2017). En conjunto, la pertenencia a un club deportivo, fomenta una mayor capacidad de interacción social durante la etapa juvenil, resultando en un efugio de problemas físicos, psicológicos y sociales.

En los adultos, la práctica deportiva suele verse dificultada por la reducción del tiempo libre (Nomaguchi y Bianchi, 2004), aunque un entorno familiar favorable es el mayor desencadenante para el aumento la actividad física de todos sus componentes (Davison, Cutting y Birch, 2003). Por ello, durante esta etapa de la vida, el sedentarismo es una de las mayores causas de efectos nocivos para la salud, el cual puede desencadenar múltiples factores de riesgo, normalmente asociados a la obesidad (Salas *et al.*, 2016), lo que aumenta la probabilidad de contraer un gran número de enfermedades asociadas. Siguiendo a estos últimos autores, por este motivo el ejercicio produce un aumento general de la calidad de vida en los adultos, ya que evitar la inactividad mejora considerablemente la salud, la capacidad funcional, física y psicosocial, reduciendo considerablemente la mortalidad. Una vez llegados a la tercera edad, el aumento del tiempo libre no ocasiona necesariamente un incremento de la actividad física que, de existir, suele estar motivada por un mantenimiento de la salud o por un ánimo recreacional (Campbell *et al.*, 2001). Esta motivación está condicionada por la existencia de un entorno social adecuado, como la pareja, los familiares o los amigos, que aprueben y compartan la afición por uno o varios deportes, por lo que la pertenencia a un club deportivo puede ser decisiva para lograr un aumento de la actividad física durante la vejez (Van Stralen *et al.*, 2009). Por ello, formar parte de un club deportivo conlleva el aumento de la práctica de actividades físicas y sociales, lo que conlleva a disminuir el ineludible deterioro de la salud física y mental con el avance de la edad y, al mismo tiempo, evitar el menoscabo de la capacidad de socialización<sup>147</sup>.

También, en las personas con diferentes tipologías de discapacidad, de nuevo es posible encontrar gran cantidad de estudios científicos que demuestran los beneficios del deporte<sup>148</sup>. Un gran ejemplo es el que evidencia Pérez (2017) en su reciente tesis doctoral, pues realizó un ensayo clínico entre personas con daño cerebral adquirido (DCA) que participaron o no activamente en un club deportivo. La autora concluyó que la actividad física adaptada era una herramienta útil en la recuperación física y cognitiva de los sujetos, siendo clave el

---

<sup>147</sup> Martínez del Hierro *et al.*, 2009; Maceda, 2011; Camino y García, 2014; Martínez *et al.*, 2016.

<sup>148</sup> Germán-Zucchi, 2001; Macías y González, 2012; Segura *et al.*, 2013; Rincón, 2017.

aumento de la socialización, mejorando el estado de ánimo y la calidad de vida respecto a los individuos del grupo de control que no pertenecían a ninguna entidad deportiva. Ello facilitó una mejor recuperación y adaptación de las personas con DCA, logrando una mayor reintegración en la comunidad. Son muchos los ejemplos y estudios científicos que avalan la pertenencia a entornos proactivos como determinantes en la integración de personas con discapacidad de diversa índole, es por ello que existe una pequeña pero significativa cantidad de clubs deportivos exclusivamente orientados a deportes adaptados<sup>149</sup>.

Por último, en el aspecto laboral y académico, la pertenencia a un club y la práctica deportiva tienen amplios efectos positivos en las personas. Para empezar, formar parte de una organización deportiva aumenta las oportunidades en el mercado de trabajo, pues tanto el aumento de la red social de contactos como la adquisición de aptitudes sociales derivada de la práctica deportiva incrementan la probabilidad de encontrar empleo<sup>150</sup>. Pero, además, el deporte potencia las capacidades de trabajar en equipo y el propio rendimiento en el trabajo<sup>151</sup> y, probablemente debido a ello, se ha observado que las personas más activas a nivel físico tienen mayores probabilidades de percibir mejores remuneraciones y ser ascendidas dentro de una organización<sup>152</sup>. También se han demostrado numerosos efectos positivos sobre el rendimiento académico<sup>153</sup> e incluso algunos efectos negativos en jóvenes deportistas<sup>154</sup>.

En síntesis, el deporte ha demostrado ser un importante vehículo para el mantenimiento de la salud en personas de todas las edades y condiciones, incrementando tanto su calidad y esperanza de vida como su integración y mejora social, laboral y académica. Los clubs, al ser las organizaciones más abundantes en el sector deportivo, juegan un importante papel en el fomento de los hábitos saludables de vida y la socialización del individuo, por lo que la pertenencia a uno de ellos es altamente beneficiosa para un gran número de personas.

---

<sup>149</sup> En la Comunitat Valenciana, existen 2 federaciones y 80 clubs deportivos dedicados al ámbito de la discapacidad, como se detalla en el capítulo 7. Pero, además, algunos clubs de deportes no adaptados también realizan una importante labor en la integración de personas con discapacidad. En España existen 5 federaciones nacionales, que contaban con 589 clubs adscritos y 12.191 deportistas federados en el año 2019 (CSD, 2020).

<sup>150</sup> Rooth, 2011; Kavetsos, 2011; Cabane, 2013.

<sup>151</sup> Pfeifer y Cornelißen, 2010; Brinley, McDermott y Munir, 2017.

<sup>152</sup> Lechner, 2009; Kostas, 2012; Lechner 2015; Orihuela *et al.*, 2017.

<sup>153</sup> Barron, Ewing y Waddell, 2000; Ramírez, Vinaccia, y Suárez, 2004; Pros *et al.*, 2015.

<sup>154</sup> Referidos al estrés que puede suponer la competición (O'Rourke *et al.*, 2011; Leyva y Guerra, 2021).

### 1.2.2. Los efectos del deporte en la sociedad

Saliendo del ámbito individual, y debido a que esta tesis está enmarcada en el campo de la economía, más aún, de la economía social, es importante analizar los impactos que tanto el ejercicio físico como la existencia de clubs deportivos tienen sobre la sociedad en su conjunto. Es destacable a este respecto, que los efectos producidos por el deporte organizado son predominantemente positivos, pero dicha prevalencia no debe obviar el hecho de la existencia de ciertas consecuencias negativas derivadas de la propia naturaleza del hecho deportivo y, también, de cómo la actividad está organizada en la actualidad. Bajo este epígrafe, se realiza una revisión de literatura científica que muestra los efectos positivos del deporte en ámbitos como el mundo laboral, el gasto sanitario público, la transmisión y mantenimiento de la cultura y los valores de la sociedad o la integración de personas en riesgo de exclusión, entre otros. Adicionalmente, también se analizan ciertos fenómenos que han surgido alrededor del mundo del deporte y que poseen naturalezas negativas o, cuanto menos, polémicas, tales como las apuestas deportivas que pueden derivar en ludopatías, el uso de sustancias dopantes para el aumento del rendimiento, el fanatismo y radicalismo deportivo, que suele ir acompañado de violencia e intolerancia, o la economía sumergida al amparo del sector deportivo. Al final del apartado se incluye una tabla resumen con los efectos positivos, negativos y ambiguos analizados en el mismo.

#### Los efectos positivos del deporte en la sociedad

Comenzando por las consecuencias más favorables del deporte, y siguiendo con lo comentado al final del punto anterior, los beneficios personales en el marco laboral tienen una influencia directa también a nivel empresarial y del conjunto de la sociedad, pues la actividad física regular disminuye el absentismo laboral, aumenta la productividad y, con ello, los rendimientos corporativos<sup>155</sup>. Se ha observado que el incremento de la práctica deportiva aumenta la tasa de empleo y de jubilación efectiva en la sociedad, aunque con mayor impacto

---

<sup>155</sup> Cantero *et al.*, 2014; Guertler *et al.*, 2015; Tolonen, Rahkonen y Lahti, 2017; Cubas, 2020.

en el caso de los hombres (Lechner y Downward, 2017) y, al mismo tiempo, reduce las bajas por enfermedad lo que se traduce en una reducción tanto de los costes empresariales privados como del gasto sanitario.

A nivel macroeconómico, el gasto sanitario supone un importante gasto social y, en muchos países, también un importante gasto público a costa de los presupuestos gubernamentales (Blair, 2009). Es el caso de España, pues según un informe del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (2020), el gasto sanitario público ascendió a 71.145 millones de euros en el año 2018, lo que supuso más del 5,9% del PIB y más del 15% del presupuesto consolidado a nivel nacional, situándose el gasto sanitario medio por ciudadano en algo más de 1.500 euros. De ese gasto, el 95,5% recayó sobre las comunidades autónomas, siendo en la Comunitat Valenciana algo más de 7 mil millones de euros, lo que representa un 6,3% del PIB de la región. Siguiendo a Breuer (2014), la carga de trabajo que soportan los sistemas de salud se atribuyen en gran medida a la ‘pandemia’ de inactividad física, por lo que la promoción del deporte es una política eficaz en la contención del gasto sanitario. Este autor revisa nueve publicaciones que analizan el coste sanitario de la inactividad en seis países, concluyendo que promover el deporte conlleva una significativa reducción del gasto sanitario. En la misma publicación, el autor también asegura que a nivel microeconómico la implementación de programas deportivos tiene como efecto un retorno económico altamente positivo para la mayoría de empresas.

Muchos autores destacan que otro efecto positivo de la actividad física en grupo y de las organizaciones deportivas es la transmisión de valores éticos y cívicos, con especial hincapié en niños, adolescentes y adultos jóvenes. Pues, aunque la motivación prominente en las primeras etapas vitales a la hora de practicar deporte es la diversión, el resultado de la actividad conlleva ineludiblemente una transmisión de principios e ideas<sup>156</sup>. Tras una revisión de la literatura sobre los valores a través el deporte, Sánchez-Alcaraz *et al.* (2017) realizan un compendio de comportamientos positivos adquiridos como la disminución del juego duro, violento y agresivo, de conductas antideportivas, de la importancia dada a la victoria o derrota y de actitudes intolerantes en los participantes; al mismo tiempo, observan un aumento del juego limpio y el autocontrol, de la responsabilidad y del respeto por los demás, ya sean

---

<sup>156</sup> Lee, Whitehead y Balchin, 2000.

compañeros de equipo u oponentes, así como por la organización y la jerarquía establecida en el marco deportivo. Pero, además, también se desarrolla la identidad propia y de grupo, aportando principios de tolerancia que ayudan a la cohesión social (Ramírez, 2004), así como la mejora de actitud en hombres o niños respecto a la habilidad y motivación de las mujeres o niñas, lo que mejora la participación conjunta y la integración de ambos sexos (Ennis, 1999), aunque también se han hallado diferencias en los patrones de los principios que se transmiten a través del deporte y la educación física según el sexo y edad de los participantes<sup>157</sup>. Respecto a estos valores adquiridos durante la actividad deportiva, lo que resulta más relevante es que no permanecen reclusos a la dicha esfera, sino que tienen transferencias positivas hacia los ámbitos extradeportivos<sup>158</sup>; por ello, la promoción de los ideales positivos surgidos del deporte puede y debe contribuir a la prevención de conductas negativas y a la mejora de la paz social. Las organizaciones del deporte federado y, en particular, los clubs deportivos, juegan un importante papel en la identificación, fomento y difusión de estos valores.

También se debe indicar que algunos autores, como Durán-González (2013), inciden en la existencia de valores tanto negativos como positivos, derivados de dos perspectivas antagónicas pero coexistentes en el deporte de competición; ya que los primeros estarían ligados a una visión más individualista, de desarrollo y progreso personal, de fuerte cariz competitivo con objeto de victoria; mientras que los segundos se originarían en la competición de cooperación, enfocada a la colaboración y a la consecución de los intereses colectivos de los semejantes. Resulta particularmente interesante la analogía que elabora este autor entre los enfoques económicos y deportivos:

*“(…) una frase que escuchamos a José Luis Sampedro, economista e intelectual de firmes valores humanistas: “Hay dos tipos de economistas, los que ayudan a hacer más ricos a los ricos, y los que tratamos de hacer menos pobres a los pobres”. No encontramos mejor forma de despedir este capítulo que parafraseándole y diciendo: hay dos tipos de entrenadores deportivos con jóvenes, los que ayudan a hacer más buenos a los buenos, o los que tratan de hacer mejores deportistas y personas a todos, sin excluir a ninguno.” (En Durán-González, Ética de la competición deportiva: Valores y contravalores del deporte competitivo, 2013, p. 113).*

---

<sup>157</sup> Klomsten, Marsh y Skaalvik, 2005.

<sup>158</sup> Los valores aprehendidos en el deporte se trasladan a otros dominios como las relaciones en el hogar, la familia, la escuela, el trabajo o el círculo de amistades (Cecchini, Montero, y Peña, 2003).

Además de la transmisión de valores, otro de los impactos del deporte organizado es la influencia que ejerce sobre la cultura, y viceversa, pues como indica Lüschen (1967), existe entre estas dos manifestaciones humanas una clara relación de interdependencia, ya que se ven fuertemente afectadas entre ellas. Según Rosado (2012), aunque históricamente el deporte surgido de las clases más populares ha sido denostado por las élites ilustradas, que han llegado a calificarlo como fenómeno antagónico a la propia cultura, hoy en día el deporte es ampliamente reconocido como una manifestación cultural. Mientras, Capretti (2011) asegura que las organizaciones y estructuras deportivas han impregnado gran parte de los ámbitos sociales, incluyendo los contextos culturales; esta autora realiza un magnífico desglose de múltiples relaciones directas entre el deporte y la cultura, mostrando la gran profundidad alcanzada por el proceso de deportivización en las sociedades actuales<sup>159</sup>. Por último, varios los autores han analizado cómo la relación entre el deporte y la cultura tiene una gran influencia a través de los medios de comunicación, ya sea en los tradicionales<sup>160</sup> o en los más innovadores, como medios digitales y redes sociales<sup>161</sup>.

También es mayoritaria la corriente académica que atribuye al deporte y a los clubs deportivos un rol positivo en los procesos de inclusión e integración social de un amplio espectro de colectivos, lo cual resulta muy beneficioso para el conjunto de la sociedad. Por un lado, fomenta la participación social de las personas con diversidad funcional de cualquier índole<sup>162</sup>, lo que les permite no sólo aumentar su sociabilidad, su sentimiento de pertenencia y su participación en la comunidad, reduciendo los estigmas sociales que puedan ocasionarles su condición; sino, además, también ayuda a que obtengan competencias laborales que facilitan su incorporación al trabajo, lo que redundará en beneficio común (Orihuela *et al.*, 2017). Por otro lado, los clubs deportivos también ayudan a la integración social de colectivos excluidos o en riesgo de exclusión, como pueden ser personas drogodependientes, con

---

<sup>159</sup> Capretti nombra decenas de referencias, por ejemplo, en como la competición forma parte de la cultura del entretenimiento, que a menudo replica un modelo de concursos y clasificaciones como elementos de éxito; o en como el deporte impregna la música, el teatro, el cine o la televisión; o en el predominio y búsqueda del factor lúdico en la vida cotidiana; en un aumento de la cultura narcisista y hedonística del cuerpo. También hace una interesante reflexión de cómo el proceso globalizador ha sido tanto cultural como deportivo, atravesando barreras idiomáticas, políticas y religiosas, instaurándose en las costumbres de miles de millones de personas; concluyendo que el deporte ha adquirido las características propias de un producto de consumo global.

<sup>160</sup> Rowe, 2003; Boyle, 2009; Jarvie, 2013.

<sup>161</sup> Hutchins, 2011; Widdop, Cutts, y Jarvie, 2016.

<sup>162</sup> Numerosas publicaciones científicas avalan los efectos beneficiosos que la participación en un club deportivo tiene sobre personas con discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales (Hernández, 2000; Macías y González, 2012; Pérez, Reina y Sanz, 2012; Segura *et al.*, 2013).

problemáticas penales o penitenciarias, mujeres maltratadas o personas de entornos marginales<sup>163</sup>. En definitiva, el deporte ha demostrado ser efectivo para afrontar problemáticas sociales derivadas de diversos motivos situacionales, ayudando a personas que requieren de apoyo externo para insertarse social y/o laboralmente. De forma adicional, las organizaciones deportivas también llevan a cabo iniciativas con grupos de pacientes con enfermedades en común, ayudándoles a superar en grupo sus problemas de salud<sup>164</sup>. Todo lo anterior permite concluir que el deporte es una importante herramienta de integración, rehabilitación e inclusión, y lo es más cuando se aúna al movimiento asociacionista, pues en su propia naturaleza el asociacionismo ya incorpora dicha característica; por tanto, los clubs deportivos tienen la capacidad de ejercer un impacto significativo en la cohesión social, ayudando a paliar problemáticas sociales derivadas de orígenes muy heterogéneos.

Como último apunte, los clubs deportivos han sido tradicionalmente promotores de causas benéficas muy variadas<sup>165</sup>. Aunque se debe recalcar que este fenómeno no es exclusivo del sector deportivo, sino más bien característico del conjunto del movimiento asociativo y no lucrativo, que siempre ha desplegado una responsabilidad social inherente a su propia idiosincrasia. Por ello, la celebración de eventos e implantación de programas con fines altruistas no es algo infrecuente en los clubs deportivos, a menudo coadyuvados por administraciones públicas o por personas física o jurídicas, individuos o empresas del sector capitalista, desarrollando también el fenómeno de la filantropía. Dado que estas acciones son, por definición, de carácter solidario y en pro de una comunidad o parte de la misma, se puede concluir que su impacto es positivo en la sociedad.

Por todo lo expuesto en este apartado, resulta evidente que los clubs deportivos son organizaciones que influyen de manera muy positiva en muchos aspectos de la sociedad, lo que hace habitual que las instituciones y políticas públicas reconozcan y fomenten las actividades que estas entidades llevan a cabo.

---

<sup>163</sup> Magníficos ejemplos pueden hallarse en el reciente libro coordinado por Llopis-Goig y Sola-Espinosa (2018), donde una veintena de autores firman capítulos dedicados a la integración e inclusión social de diferentes colectivos a través del deporte, con análisis de casos prácticos en la Comunitat Valenciana; entre ellos es remarcable el análisis sobre pilota valenciana e integración social de Sentandreu, Agulló y Sentandreu (2018).

<sup>164</sup> Un ejemplo actual se encuentra en el equipo de vela Dragon Boat BCS Valencia, fundado en 2018 como iniciativa terapéutica para mujeres supervivientes de cáncer, al amparo del Marina Valencia Sailing Club.

<sup>165</sup> Lorenzo y Lorenzo, 2016; Torreadella-Flix, 2017.

## Los efectos negativos y ambiguos del deporte en la sociedad

Desafortunadamente, no todas las manifestaciones surgidas del deporte son siempre beneficiosas para el conjunto de la sociedad, también existen fenómenos ligados a la organización y práctica deportiva que pueden ser de naturaleza polémica o directamente negativa. Algunos ejemplos son el fanatismo y violencia presentes en algunas hinchadas, los problemas sociales surgidos del fenómeno de las apuestas deportivas, los casos de dopaje entre los atletas o la economía sumergida al amparo de las organizaciones deportivas, entre otros. En cualquier caso, y con la excepción de las apuestas, la estructura federativa del sector favorece la identificación y erradicación las manifestaciones socialmente perjudiciales, castigando las conductas inapropiadas por parte de los deportistas, técnicos, directivos o seguidores del deporte.

La cuestión del fanatismo y la violencia deportiva viene de muy lejos en el tiempo, es incluso previa a la aparición histórica de los clubs deportivos, pues algunos deportes han ido a menudo ligados a este tipo de comportamientos y han exaltado pasiones más o menos irracionales en muchas civilizaciones<sup>166</sup>. Pero situando la lupa en la problemática actual, ésta deviene mayoritariamente por el comportamiento de algunos aficionados fuera de los terrenos de juego<sup>167</sup>. No es infrecuente observar como algunas hinchadas de equipos deportivos dan rienda suelta a su vesania, llegando incluso a provocar auténticas tragedias<sup>168</sup>. Por fortuna, no es el caso actual del deporte en España o en la Comunitat Valenciana, donde los sucesos fatales son aislados, aunque también se dan en algunas ocasiones. En nuestro país, desde hace ya décadas, se han aprobado una serie de normas jurídicas para la prevención de las conductas violentas en el ámbito deportivo<sup>169</sup>. Este desarrollo normativo, sumado a la labor de la Comisión Estatal contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia

---

<sup>166</sup> Muchos autores aducen que históricamente ha existido una vinculación entre el deporte y la política, la diplomacia o incluso la guerra, tanto que incluso en ocasiones el deporte ha sido tildado como “sustituto de la guerra” (End *et al.*, 2003; Segura, 2009; Giulianotti y Armstrong, 2011; Collins, 2013).

<sup>167</sup> Pues, si bien hay cierto control dentro de las instalaciones deportivas, para clubs y federaciones deportivas resulta difícil o directamente imposible controlar los comportamientos de los aficionados fuera de las mismas.

<sup>168</sup> Un ejemplo extremo y relativamente reciente fue la de Puerto Saíd, en 2012, con 74 muertos y más de mil heridos. Pero ha habido muchos otros casos de gran repercusión social en los siglos XX y XXI, mayoritaria pero no exclusivamente en el fútbol (Zapparov y Volchkova, 2015; Def, 2017; Melchor-Chávez *et al.*, 2020).

<sup>169</sup> Como el RD 1247/1998, el RD 748/2008, la Ley 19/2007 o el RD 203/2010.



en el Deporte (CEVRIX o, coloquialmente, Comisión Antiviolenencia), ha logrado disminuir en gran medida los sucesos relacionados con el fanatismo deportivo. Las memorias anuales sobre violencia en el deporte de dicha comisión, muestran una tendencia a la baja en los últimos años en la mayoría de variables analizadas<sup>170</sup>. Además, la iniciativa de los clubs y federaciones también ha sido significativa, expulsando a los atletas y aficionados más conflictivos y realizando una labor pedagógica enfocada al conjunto de la comunidad deportiva para erradicar los comportamientos fanáticos y violentos.

Las causas del fanatismo deportivo ha sido una cuestión largamente tratada por los sociólogos. Para Dunning (2003) el deporte ha mantenido tradicionalmente una tendencia “descontrolada y autodestructiva” en búsqueda de sensaciones por parte de los espectadores, que desde hace siglos ha trasladado la violencia de los campos de juego a las gradas y a las calles. No es de extrañar, por tanto, que el fenómeno del fanatismo haya sido en muchas ocasiones auspiciado y promocionado por las directivas de las propias organizaciones deportivas, que han alentado la rivalidad para obtener mayores réditos económicos o significancia social y política (Smith, 1983; Durán-González, 1996); a menudo basando los comportamientos violentos y las conductas intolerantes en rivalidades políticas, geográficas o históricas entre equipos deportivos (Young, 2019). También hay quien asegura que además del contexto sociopolítico y cultural, existen causas psicológicas y biológicas atribuibles a la masculinidad preeminente en la actividad deportiva<sup>171</sup>. Pese al trabajo de los clubs deportivos y su estructura federativa, a día de hoy aún persiste el fanatismo en muchas de sus vertientes, lo cual es claramente negativo para el conjunto de la sociedad<sup>172</sup>.

Una segunda cuestión referente a las externalizaciones negativas del hecho deportivo, es la referida a las apuestas deportivas. Este fenómeno posee, al igual que el anterior, una larga trayectoria histórica y es también anterior a la existencia de clubs deportivos<sup>173</sup>, pero en la actualidad se ha visto incrementado debido a la facilidad que Internet proporciona a la hora de realizar apuestas deportivas en los últimos años, tanto en número de usuarios como en

---

<sup>170</sup> Por ejemplo, en el número de detenidos y expulsados en los terrenos de juego, propuestas de sanción o partidos clasificados de alto riesgo (Memorias CEVRIX, temporadas 2011-12 a 2019-20).

<sup>171</sup> Messner, 1990; Weinstein, Smith y Wiesenthal, 1995; Adams, Anderson y McCormack, 2010.

<sup>172</sup> Por ejemplo, durante la pandemia de Covid-19 se han podido observar multitud de conductas incívicas, e incluso violentas, por parte de aficionados deportivos a lo ancho de todo el planeta, también en España.

<sup>173</sup> Forrest y Simmons, 2003; Gainsbury, 2010; McLean y Hurd, 2011.

volumen de negocio y beneficios obtenidos por el sector<sup>174</sup>. De forma paralela, se ha observado un importante aumento de los casos de ludopatía y problemas sociales derivados de los juegos de azar y las apuestas deportivas, con especial incidencia entre los adolescentes y los jóvenes españoles (Puchades, 2016; Vázquez y Barrera, 2020), surgiendo incluso la figura de los “tipsers” o consejeros sobre apuestas deportivas online, que cobran comisiones por compartir sus pronósticos entre los usuarios (Brown y Reade, 2019).

Pero, pese al evidente impacto negativo en la sociedad, las apuestas se han visto y se ven a menudo promocionadas por los propios clubs deportivos y su estructura federativa, ya que suponen una fuente de financiación alternativa para los mismos<sup>175</sup>. También desde el sector público se han promocionado las apuestas deportivas tradicionalmente con la creación de apuestas estatales o mediante legislaciones favorables para las empresas del sector<sup>176</sup>, debido a que el fenómeno genera tanto un beneficio económico vía impuestos para el Estado como un número significativo de puestos de trabajo<sup>177</sup>. Esto supone una situación polémica, pues llega a supeditar el evidente impacto negativo sobre la sociedad a los beneficios económicos públicos y privados; ya que existe una clara relación simbiótica en lo económico entre el sector del juego, las organizaciones deportivas y las administraciones públicas. Resulta por tanto paradójico que de forma simultánea coexistan una gran cantidad de campañas, programas, eventos y políticas a favor del juego responsable y la prevención de sus adicciones asociadas. Adicionalmente, hay quien plantea la necesidad de una prohibición generalizada de las apuestas, deportivas o no, como ya ha sucedido en ocasiones a lo largo de la historia, pero también hay quien afirma que esa medida coartaría los derechos fundamentales o las libertades individuales<sup>178</sup>. Por último, se debe añadir que se han dado numerosos casos de fraude por connivencia entre organizaciones, deportistas individuales y el sector del juego<sup>179</sup>.

---

<sup>174</sup> Según los informes trimestrales sobre Mercado del Juego Online de la Dirección General de ordenación del Juego del Ministerio de Consumo. Si bien la anulación de competiciones a raíz de la pandemia ha resultado en una anomalía tendencial en décadas, reduciendo en 2020 por primera vez el volumen de las apuestas deportivas.

<sup>175</sup> No es infrecuente que las empresas de apuestas deportivas sean patrocinadores directos de clubs, federaciones, medios de comunicación, ligas y eventos deportivos (Lobillo y Enríquez, 2020; Núñez, 2020).

<sup>176</sup> Aunque la mayor visibilidad sobre la problemática que supone la ludopatía en la sociedad ha aumentado la concienciación social y la ventana política, variando el enfoque legislativo en la presente XIV legislatura.

<sup>177</sup> El peso económico es relevante, pues en el año 2017 el sector del juego representó cerca del 0.9 % del PIB en España, generando 84.702 empleos directos y 167.400 indirectos (Vázquez y Barrera, 2020).

<sup>178</sup> Frey, 1992; Williams, Wood y Parke, 2012; Wacke, 2014; Alvez, 2016; Brnovich, 2017.

<sup>179</sup> Brooks, Aleem y Button, 2013; Rodenberg y Kaburakis, 2013; Dias, 2018; Moriconi y Almeida, 2021.

Un tercer efecto negativo que el deporte puede causar sobre la sociedad es el derivado del efecto del dopaje, con casos documentados desde el siglo XIX como ya se ha indicado previamente, aunque, de nuevo, es un fenómeno muy anterior desde un punto de vista histórico. Consiste en obtener un mayor rendimiento deportivo a través de ciertas sustancias exógenas u otros medios artificiales que estimulan al deportista, permitiéndole competir en una situación ventajosa frente a sus rivales. La Agencia Mundial Antidopaje (AMA, 2021), en el art.2 de su código considera una infracción no sólo las prácticas dopantes por el propio atleta, sino cualquier complicidad en el hecho mediante asistencia, aliento, ayuda, incitación o encubrimiento; así como el tráfico, tenencia o manipulación de sustancias con dicha finalidad. Por tanto, es una transgresión de la normativa que puede alcanzar también a entrenadores, médicos o directivos deportivos. La normativa de la AMA es reconocida y aceptada por todas las federaciones deportivas internacionales, nacionales y regionales, así como por los clubs adscritos y todo tipo de organizaciones deportivas. El propio COI justifica su prohibición por la protección de la salud y el mantenimiento de los valores internos del deporte, como la importancia del juego limpio y la equidad competitiva.

Pero ¿Puede considerar el dopaje una externalización negativa del deporte? Es decir ¿Tiene realmente un impacto dañino para el conjunto de la sociedad? Es una cuestión polémica. No hay duda sobre que el dopaje acarrea en muchas ocasiones efectos nocivos para la salud de los atletas a nivel individual<sup>180</sup>, pero sí existe debate sobre si supone un impacto negativo en la comunidad. Obviando la evidente injusticia para la competición deportiva en igualdad de condiciones, especialmente en el contexto profesional, existen además autores que afirman que conlleva o supone un daño a la sociedad porque aceptarlo promovería el dopaje entre todas las categorías, incluyendo aquellas con deportistas amateurs o más jóvenes (Pérez-Triviño, 2015) o porque daña al deporte en muchos aspectos que pueden influir negativamente en su práctica y fomento<sup>181</sup>. Por otro lado, hay quien aboga por la despenalización del dopaje, aportando argumentos muy heterogéneos como, por ejemplo, que supone una actitud paternalista hacia los atletas, que su lucha presenta gran dificultad técnica con importantes costes económicos asociados, que la lista de sustancias prohibidas es arbitraria, obligando a legislar ad-hoc ante las innovaciones, que la propia persecución

---

<sup>180</sup> Siri y Roques, 2003; Tamburrini, 2011; Reyes-Gómez et al., 2011; Avella y Medellín, 2012.

<sup>181</sup> Pues elimina su componente de incertidumbre y emoción, así como el esfuerzo o sacrificio para lograr resultados, socavando el espíritu y los valores propios de la actividad deportiva, lo que puede conllevar una pérdida de su popularidad y práctica generalizada (Tännsjö y Tamburrini, 2000; Sandel, 2007).

genera un mercado negro que puede suponer efectos más graves que los que se pretenden prevenir, que supone una intromisión en el derecho a la intimidad de los deportistas o que, de ser despenalizado, permitiría su uso por igual a todos los competidores, eliminando las desigualdades que genera<sup>182</sup>. Por todo lo expuesto, el dopaje supone un fenómeno poliédrico con múltiples enfoques legales, éticos y morales, sanitarios, económicos y deportivos.

En cuarto lugar, existen posibles externalidades negativas desde la perspectiva microeconómica, derivadas de los vínculos relacionales y conducta económica de los clubs deportivos con sus socios, trabajadores, aficionados, deportistas o estructura federativa. Se pueden dar comportamientos no deseables, incluso ilegales, lo cual no es un fenómeno adscrito en exclusiva al sector deportivo, pero que éste también replica en su seno. Los más destacables, aunque existen otros y a menudo suelen estar relacionados entre ellos, son los referidos a los siguientes aspectos:

- La evasión fiscal.
- La economía sumergida e informal.
- La economía precaria.

En el caso de la evasión fiscal, aunque los pequeños clubs en principio están liberados de gran parte de obligaciones tributarias<sup>183</sup>, los clubs de mediano y gran tamaño, con mayor actividad económica y financiera, sí están sujetos a una gran variedad de obligaciones. En este aspecto, se han producido en las últimas décadas múltiples sucesos que demuestran malas praxis por parte de algunos gestores de clubs deportivos, directivos, agentes, o deportistas a título individual<sup>184</sup>. En el caso de la economía sumergida e informal, es un fenómeno desafortunadamente presente de forma directa o indirecta en muchos aspectos del deporte, como las relaciones laborales con deportistas, trabajadores, proveedores o patrocinadores o de actividades muy heterogéneas relacionadas con la actividad deportiva, desde falsificación y comercialización de marcas registradas hasta reventa de entradas, entre muchos otros<sup>185</sup>. Por último, la economía precaria, en referencia a las paupérrimas

---

<sup>182</sup> Pedraz, 2013; Santamaria y Mazzeo, 2014; Paoli y Donati, 2014; Pérez-Triviño, 2015; Manonelles *et al.*, 2020.

<sup>183</sup> El aspecto tributario de los clubs deportivos valencianos se trata en detalle en el capítulo 3.

<sup>184</sup> De índole muy variada, pues va desde el fraude societario hasta el individual, ya sea por el uso de entidades legales separadas, el abuso de exenciones no aplicables, la elusión fiscal de varios impuestos (IRPF, IAE, IVA, IS) o de derechos de imagen, entre otros (Caruso, 2009; Benítez-Ortúzar, 2011; Morillas, 2017; Morón, 2017).

<sup>185</sup> Vizcaíno, 2009; Urdangarin-Liebaert, 2017; Domínguez, 2017; López, 2019.

condiciones laborales que se pueden dar en el sector del deporte, aunque en España no se han documentado casos tan extremos como en otros países<sup>186</sup>. En conjunto, este tipo de situaciones microeconómicas, que persisten en el sector del deporte, son claramente negativas para el conjunto de la sociedad.

En quinto lugar, una externalidad polivalente del deporte es la influencia social que ejercen los atletas más mediáticos a través de su imagen pública, más concretamente, por sus conductas, actitudes u opiniones manifiestas. El impacto ejercido es muy heterogéneo, pues puede ejercerse de forma individual o conjunta, a través de distintos medios, en relación con una gran variedad de ámbitos y, además, puede ser tanto positivo como negativo<sup>187</sup>. En especial, destaca la influencia de los deportistas profesionales de élite en la población infantil y adolescente, pues representan modelos para ellos de formas e ideales de conducta (Stornes, 2001). También hay autores que inciden en la importancia del impacto social de atletas mediáticos de aspectos, edades, razas y géneros variados; como ejemplo, Méndez, Fernández-Río y González (2008) afirman que se deberían fomentarse los modelos deportivos femeninos centrados en los logros deportivos y alejados de los estereotipos de belleza. Estos mismos autores también enumeran una serie de ejemplos negativos en atletas profesionales, como el derroche de dinero y el uso de trampas en el deporte, que erosionan el ideal de caballero deportivo y amateur; el uso de dopaje, que fomenta el uso de drogas entre los seguidores deportivos o el uso de deportistas como objetos de belleza y cebo para comercializar productos. En conjunto, es una influencia ambigua que presenta casos tanto positivos como negativos para el conjunto de la sociedad.

Por último, dos rápidos apuntes a nivel macroeconómico. En primer lugar, el aumento de la esperanza de vida debido a la práctica del deporte puede acarrear un importante aumento del gasto público por jubilaciones, que en 2019 alcanzó un máximo histórico en España de 134.629 millones de euros, con cerca 8.845.089 pensionistas<sup>188</sup>; la tendencia podría forzar un cambio en las políticas públicas sobre jubilación, obligando a los ciudadanos a alargar su vida

---

<sup>186</sup> Un caso muy destacable, aunque lejano, serían las condiciones de los trabajadores inmigrantes de la construcción para el Mundial de Fútbol de 2022 en Qatar. Un informe de Human Rights Watch (2020) desvela las paupérrimas condiciones laborales que han causado más de 6.500 muertos durante las obras. Esto tiene una relación directa con entidades como la FIFA, donde federaciones y clubs tienen gran peso y capacidad de presión política, sin embargo, los intereses económicos parecen pesar más que los derechos humanos.

<sup>187</sup> Brown y Basil, 1995; Bush, Martin y Bush, 2004.

<sup>188</sup> Según el Anuario estadístico del año 2019 del Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020).

laboral de forma paulatina<sup>189</sup>. En segundo lugar, el impacto de los grandes eventos deportivos en la sociedad, que suponen evidentes beneficios económicos de forma directa para parte de la ciudadanía y de las arcas públicas pero que, al mismo, también suponen un coste económico al erario y, por extensión, a la sociedad en su conjunto<sup>190</sup>.

**Tabla 1.3.**  
**Cuadro resumen de los efectos del deporte en la sociedad**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Efectos positivos</b> | Reducción de bajas médicas por enfermedad e incapacidad    |
|                          | Reducción de los costes laborales                          |
|                          | Disminución del coste sanitario privado                    |
|                          | Reducción del gasto público en sanidad                     |
|                          | Aumento de la rentabilidad empresarial                     |
|                          | Creación de puestos de trabajo directos e indirectos       |
|                          | Transmisión de valores sociales                            |
|                          | Mantenimiento y desarrollo de la cultura                   |
|                          | Integración de personas en riesgo de exclusión             |
|                          | Rehabilitación e inclusión de colectivos marginales        |
|                          | Aumento de la cohesión social                              |
| <b>Efectos negativos</b> | Ludopatías derivadas de las apuestas deportivas            |
|                          | Comportamientos fanáticos: violencia e intolerancia        |
|                          | Efectos negativos del dopaje en la salud individual        |
|                          | Fraude fiscal, economía sumergida y precaria               |
|                          | Aumento de gasto público en pensiones                      |
|                          | Impacto social de los malos ejemplos de deportistas        |
| <b>Efectos ambiguos</b>  | Dopaje para el aumento del rendimiento deportivo           |
|                          | Impacto social derivado de conductas de atletas relevantes |
|                          | Cambios en las políticas sobre jubilación                  |
|                          | Beneficios y costes de grandes eventos deportivos          |

Fuente: elaboración propia.

Como conclusión, y como aparece sintetizado en la anterior tabla (Tabla 1.3), aunque la influencia del deporte es preeminentemente positiva, éste también ejerce efectos de otras índoles, que pueden ser claramente negativos para la sociedad o cuya naturaleza no es concluyente para la literatura científica, por lo que se han clasificado como ambiguos. En cualquier caso, queda patente que el deporte y la forma en que se organiza tienen una serie de impactos muy significativos en la sociedad actual.

<sup>189</sup> de la Fuente, García y Sánchez (2017).

<sup>190</sup> Un buen ejemplo es el análisis que realiza Duclos (2012) en su tesis sobre el impacto del Gran Premio de Fórmula 1 en Valencia, concluyendo que existen tanto beneficios como costes socioeconómicos del mismo.

## **Capítulo 2**

# **Los clubs deportivos desde la perspectiva económica**





## **CAPÍTULO 2**

### **LOS CLUBS DEPORTIVOS DESDE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA**

Este segundo capítulo tiene como objeto principal realizar una reflexión sobre lo que supone el fenómeno del deporte desde una visión puramente económica y, más específicamente, del encaje que tienen las entidades analizadas, los clubs deportivos, dentro de los diferentes preceptos y enfoques que rigen la amplia disciplina del conocimiento humano que supone la Economía. Es indudable que la actividad deportiva constituye, además de una manifestación social, un sector económico propio donde confluyen características similares a las que se dan de forma análoga en cualquier otra rama de actividad productiva, creando un mercado donde se desarrolla la producción de bienes y servicios para suplir la demanda existente, generando con ello empleo y estableciendo toda una serie de relaciones económicas derivadas de la función social seminal del deporte. La estructura del capítulo consta de tres grandes apartados: la introducción a la Economía del Deporte, la delimitación y análisis económico de los clubs deportivos, y su encaje dentro de los principales enfoques que abordan este tipo de organizaciones desde la teoría económica.

En el primer apartado se aborda el deporte desde la perspectiva económica productivista, analizando los bienes y servicios que componen el sector y cómo éstos configuran el mercado del deporte, estableciendo relaciones entre los diferentes operadores presentes en el mismo, oferentes y demandantes de dichos productos; también se analiza qué tipos de entidades están presentes dentro de este sector en la actualidad. En segundo lugar, se aborda la delimitación y análisis del entorno económico de los clubs deportivos, definiendo sus criterios de perimetración y una somera introducción a sus características generales más destacadas, algunas de las cuales serán detalladas en futuros capítulos; por último, en este apartado se introducen algunos ejemplos de relaciones socioeconómicas que los clubs deportivos mantienen con su entorno, con personas físicas, empresas o administraciones públicas, para la obtención de ingresos que les permiten llevar a cabo sus actividades.

En el tercer apartado, el más extenso, se exponen las principales teorías económicas aplicadas al estudio de este tipo de organizaciones. Primero con un enfoque histórico sobre las entidades asociativas y no lucrativas generalistas y, después, desde múltiples enfoques actuales, como el de la Economía Social, el de las entidades sin fines lucrativos, el de las entidades del Tercer Sector y el de la empresa social, aplicado en particular al encaje que los clubs deportivos tienen dentro de estos paradigmas teóricos.

Como introducción de este capítulo, resulta interesante reseñar algunas reflexiones que realiza la Comisión Europea en su último Libro Blanco del Deporte (2007). En dicha publicación hay presentes numerosas referencias a la relación existente entre el deporte y la economía, destacando la importante dimensión económica que supone la actividad deportiva y su contribución a los objetivos de solidaridad y prosperidad de la Unión Europea, destacando su papel como facilitador de cohesión e integración socioeconómica y como revitalizador de zonas desfavorecidas. Reconociendo además que el deporte constituye un sector económico por sí mismo, cuyo impacto económico no está suficientemente valorado:

*“El deporte es un sector dinámico que crece con rapidez, tiene un impacto macroeconómico infravalorado y puede contribuir a los objetivos de Lisboa de crecimiento y creación de empleo. Puede servir, además, como herramienta para el desarrollo local y regional, la regeneración urbana o el desarrollo rural. El deporte tiene sinergias con el turismo y puede estimular la mejora de las infraestructuras y el establecimiento de nuevos partenariados para financiar las instalaciones deportivas y de ocio”* (En Libro Blanco del Deporte, Comisión Europea, 2007, p. 11).

En esta misma publicación también se indica que la mayor parte de la actividad del sector tiene lugar gracias a operadores de naturaleza no lucrativa, y hace hincapié en que muchos de los mismos dependen en gran medida de la financiación pública para poder facilitar a los ciudadanos el acceso al deporte. Además, dentro del grupo de operadores no lucrativos, destaca la preponderancia que tienen los clubs deportivos (más de 700 mil en aquel momento en toda la Unión Europea) y la necesidad de promover políticas públicas que faciliten el desarrollo y el acceso a la financiación a estas entidades.

## 2.1. Introducción a la economía del deporte

Según Mesa y Arboleda (2007), aunque el análisis del deporte desde el enfoque económico no ha tenido una gran relevancia histórica, éste ha ido adquiriendo una mayor significancia académica en los últimos años hasta el punto de ser reconocido y delimitado como un sector económico equivalente a los tradicionales. En el marco académico, es a mediados de la década de los 90 cuando se establece una disciplina denominada 'Economía del Deporte' que estudia las relaciones económicas que se establecen dentro y alrededor de este sector. Es una doctrina que abarca enfoques tanto macro como microeconómicos, que trata con variables socioeconómicas y tipos de organizaciones deportivas de naturalezas muy heterogéneas.

En su introducción a la Economía del Deporte, Heinemann (1998) afirma que la organización de esta actividad humana estuvo durante mucho tiempo apartada de la lógica del trabajo, del mercado y de la obtención de ganancias. Esto es algo fácilmente observable a raíz del capítulo anterior pues, como ya se ha indicado, gran parte de la actividad deportiva ha sido ordenada históricamente por la sociedad civil, situándose fuera de la lógica productivista primero y capitalista después, siendo un sector que tradicionalmente ha estado apartado de la racionalidad económica, de la comercialización y de las leyes del mercado; sin embargo, en las últimas décadas, esta situación ha ido cambiando:

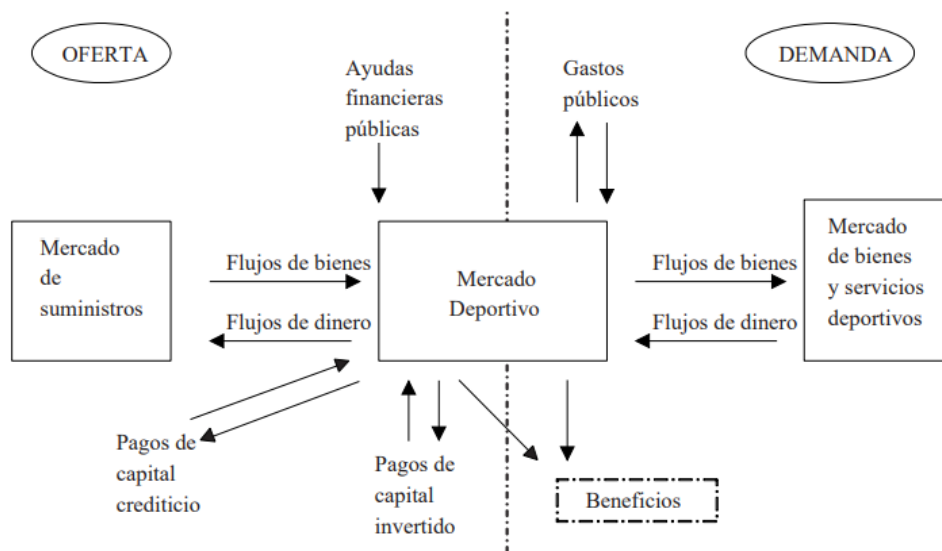
*La economía ha dotado al deporte de una estructura de pensamiento diferente para adoptar sus decisiones, valorar sus relaciones institucionales y evaluar sus consecuencias materiales. Se ha pasado, así, de una situación caracterizada por una tradicional ausencia de lo económico en el ámbito deportivo, a otra en la que las relaciones ideológicas y de acuerdo con el valor, las de cooperación, de transferencia o de regulación entre el deporte y la economía se han ido haciendo cada vez más estrechas. (En Heinemann, Introducción a la economía del deporte, 1998, p. 272-273)*

Este autor indica que toda práctica deportiva requiere de tiempo y dinero, pues es necesario transporte, ropa y equipamiento adecuado, coste de afiliación a una organización, y un largo etcétera; por ello, conjetura que su consumo está restringido y es altamente dependiente de

las preferencias de los individuos, de su nivel de ingresos y tiempo libre disponible, de los precios de los bienes y servicios deportivos, así como de la calidad, tecnología, distribución espacial e información de los mismos.

Con base en lo anterior, Heinemann determina que la Economía del Deporte se fundamente en un principio individualista; por lo que los seres humanos, conforme a sus preferencias, deseos, objetivos e intereses personales, toman decisiones sobre el consumo de bienes y servicios deportivos. Y, al mismo tiempo, el comportamiento de estructuras humanas como asociaciones, empresas, hogares o el Estado respecto al deporte, es a su vez resultado de las decisiones de sus miembros y obedece a un cálculo racional similar, con la finalidad de satisfacer sus propios intereses. Por lo que concluye que existe un sector económico deportivo<sup>191</sup>, un mercado de bienes y servicios<sup>192</sup>, y determina que el análisis de la forma en que se combinan dichas relaciones de oferta y demanda debe ser el ámbito de estudio de la Economía del Deporte. Siendo especialmente innovador el ‘Modelo funcional del mercado del deporte’ que propone, en el que muestra cómo se desarrollan dichas conexiones:

**Gráfico 2.1.**  
**Modelo funcional del mercado del deporte de Heinemann**



Fuente: Heinemann (1998).

<sup>191</sup> Un sector restringido por el marco de las instituciones, las leyes, las normas sociales y la lógica del mercado, donde agentes económicos e individuos, oferentes y demandantes de bienes y servicios deportivos, toman decisiones de forma racional (Heinemann, 1998).

<sup>192</sup> El autor propone un listado pormenorizado de bienes y servicios demandados y ofertados en el mercado.

Por otra parte, Castellanos-García (2001) afirma que es evidente que la relación entre la economía y el deporte se ha intensificado en las últimas décadas, y observa igualmente la existencia de una creciente racionalidad económica en la producción, consumo, financiación y gestión de los servicios y productos deportivos, si bien añade un nuevo matiz al que Heinemann no hace mención, que es el del uso racional de los recursos humanos por parte de las organizaciones deportivas, es decir, que además de las relaciones de consumo de bienes y servicios, la disciplina de la Economía del Deporte debe analizar además el papel que el sector juega como generador de empleo.

Como se ha observado en el capítulo anterior, la evolución del deporte ha ido desarrollando nuevos mercados y organizaciones que no existían anteriormente. De forma más concreta, como indican Pedroza y Salvador (2003), han aparecido nuevas actividades económicas gracias a la rentabilidad que éstas proporcionan, en áreas tan dispares como la medicina deportiva, los espectáculos deportivos, las emisiones en directo en medios de comunicación, el tratamiento informativo en la prensa deportiva o los servicios deportivos (gimnasios, entrenadores personales y un largo etc.). La manifestación de estas nuevas realidades empresariales ha coadyuvado al aumento de la presencia y significancia del sector deportivo en la economía, así como a la aparición de una gran diversidad en la naturaleza de las organizaciones existentes en el sector deportivo. A este respecto, Altuve (2008), en su análisis del papel del deporte dentro del fenómeno de la globalización, realiza una catalogación de los diferentes tipos de unidades económicas que se han desarrollado en el sector a nivel mundial y que conforman el modelo deportivo actualmente consolidado. En total, este autor observa hasta 10 tipos de actores<sup>193</sup> presentes en el sector deportivo, lo que pone de manifiesto la complejidad estructural y diversidad organizacional que ha llegado a alcanzar de forma transnacional. Por ello, resulta complejo realizar una medición exacta del impacto económico que tiene el sector deportivo (Pedroza y Salvador, 2003; Barajas, Salgado y Sánchez, 2012).

---

<sup>193</sup> Entidades de la Organización Deportiva Mundial (ODM), los clubs deportivos y los equipos profesionales, las empresas privadas organizadoras de eventos avalados por la ODM, las empresas privadas organizadoras de eventos independientes de la ODM, las empresas productoras generalistas y patrocinadoras deportivas, las empresas de productos deportivos, las empresas de comunicación, los estados nacionales, los deportistas-competidores y el público-consumidor (Altuve, 2008).

### 2.1.1. Los bienes y servicios deportivos

Toda la actividad socioeconómica del sector deportivo descrita en el punto anterior aparece por la existencia de un mercado, y este mercado surge por las necesidades y las decisiones individuales de las personas y las organizaciones que lo conforman, las cuales demandan y/u ofrecen bienes y servicios deportivos de consumo. De hecho, y citando de nuevo a Heinemann (2001), sería posible medir el volumen de mercado del sector deportivo (el ‘valor económico del deporte’ en palabras del autor) calculando tanto la demanda agregada como la oferta agregada, es decir, efectivas, realizadas, de estos bienes y servicios en un mercado y periodo determinado. Este autor es uno de los primeros en proponer qué bienes y servicios deberían incluirse en esta medición, como sintetiza la siguiente tabla:

**Tabla 2.1.**  
**El mercado deportivo, oferta y demanda de bienes y servicios**

| Demanda relacionada con el deporte | Oferta relacionada con el deporte    |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Ropa deportiva                     | Clubes y federaciones                |
| Material y aparatos deportivos     | Sector empresarial                   |
| Alimentación deportiva             | Oferta comercial                     |
| Seguros deportivos                 | Empresas de artículos deportivos     |
| Loterías y apuestas                | Sector turístico                     |
| Transporte                         | Medios de transporte                 |
| Vacaciones deportivas              | Empresas de construcción             |
| Cuotas de clubs                    | Compañías de seguros                 |
| Entrenamientos y/o clases          | Medios de comunicación               |
| Entradas para un evento deportivo  | Empresas de publicidad y consultoría |
| Literatura deportiva               | Loterías y apuestas                  |
| Afiliación a un club               | Actividades del Estado               |
| Utilización de instalaciones       | Nivel estatal                        |
|                                    | Nivel autonómico                     |
|                                    | Nivel municipal                      |

Fuente: elaboración propia a partir de Heinemann (2001).

Para el Heinemann, los importes sumatorios de ambas columnas deben ser equivalentes y éstos representarían el ‘valor económico del deporte’ en un país o región. Y dado que el cálculo del mismo por el lado de la oferta incluye a clubs, asociaciones, federaciones, empresas y el sector público; colige que podría averiguarse el volumen de mercado del sector deportivo con base en sus presupuestos agregados.

Por la parte de la demanda, Heinemann tan solo cita a los hogares, pero esto es altamente cuestionable porque las propias organizaciones, tales como las asociaciones, clubes deportivos y federaciones, son también demandantes de bienes y servicios deportivos; ya que es habitual que estas entidades adquieran de forma directa todo tipo de productos en el mercado para el consumo de sus propios socios y usuarios. En cualquier caso, parece acertada y metodológicamente más sencilla la propuesta del autor para calcular el volumen de negocio del sector deportivo desde la oferta agregada; aunque también indica en sus conclusiones que es necesario aclarar el concepto de deporte y determinar o matizar varios conceptos del listado propuesto en la tabla anterior. De hecho, son varios los autores que han puesto de manifiesto esta misma cuestión: la dificultad que supone medir económicamente el fenómeno del deporte debido a lo borroso de su delimitación<sup>194</sup>.

A este respecto, la Comisión Europea formó en 2006 un grupo de trabajo sobre economía y deporte, el cual, en su primera reunión, ya declaró que una de sus metas principales era cuantificar el porcentaje sobre el PIB que representaba el ‘sector del deporte’, así como sus efectos en el empleo, el valor añadido y el poder adquisitivo generado en los estados miembros de la UE. Dicho grupo coincidió en que una de las principales barreras para ése cálculo era precisamente la definición del deporte y la acotación de su sector económico. En su cuarta reunión se llegó a un acuerdo conjunto, plasmado en la Declaración de Vilna (2007), que hace constar tres definiciones o acotaciones del sector del deporte:

- **Definición estadística:** lo limita a la categoría R/93.1 de la NACE<sup>195</sup>. Es decir:

“[...] La explotación de instalaciones deportivas; las actividades de equipos o clubes deportivos participantes fundamentalmente en eventos deportivos en vivo ante una audiencia de pago; las actividades de deportistas independientes dedicados a la participación en eventos deportivos o carreras en vivo; las actividades de los propietarios de automóviles, perros, caballos, etc. participantes en carreras y dedicados fundamentalmente a promover la competición de éstos en carreras u otros acontecimientos deportivos con espectadores; las actividades de entrenadores deportivos que prestan servicios especializados de apoyo a participantes en eventos y competiciones deportivas; la explotación de estadios; y otras actividades de organización, promoción y gestión de eventos deportivos.”

---

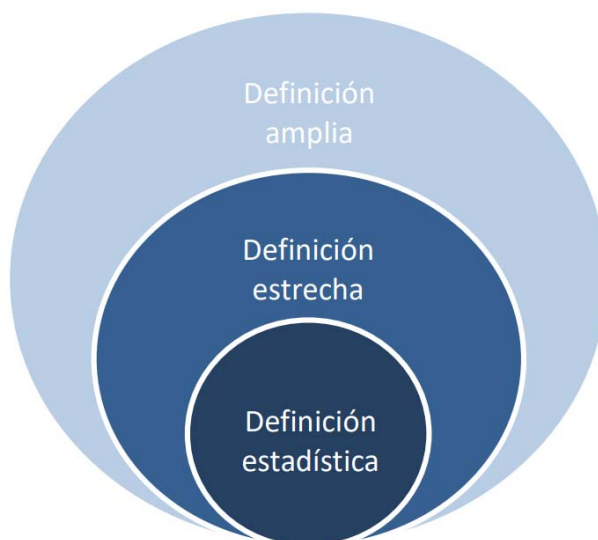
<sup>194</sup> Heinemann (1998, 2001), Rapún (2003), Pedroza-Sanz y Salvador-Insúa, (2003), Costa y Villafaña (2004), Benítez y Lacomba (2012), Pawlowski y Breuer (2013), Martínez y Romo (2015).

<sup>195</sup> En realidad, la Declaración de Vilna original delimitaba el deporte a la 92.6 de la Nomenclatura Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea, revisión 1 (NACE 1), lo que actualmente equivale a la actual categoría R/93.1 de NACE, revisión 3 (NACE 3).

- **Definición estrecha o reducida:** incorpora a la anterior todos aquellos bienes y servicios que son directamente necesarios para la práctica deportiva como, por ejemplo, calzado y ropa, equipamientos, infraestructuras deportivas (incluyendo en este epígrafe la construcción y mantenimiento de las mismas), etc.
- **Definición ampliada:** esta última abarca todo lo de la anterior y agrega todos los bienes y servicios que existen en el mercado y están relacionados, directa o indirectamente, con la actividad del deporte, pero que no tienen por qué ser necesarios para su práctica. Esto incluye una extensa lista de productos, por ejemplo, las apuestas deportivas, los transportes y estancias en hoteles por motivos de competición o práctica deportiva, los medios de comunicación relacionados con el deporte, y un larguísimo etcétera.

Según Benítez y Lacomba (2012), esta última definición ampliada abarcaría más de 100 tipos de negocios, lo que supondría la aproximación más íntegra al impacto económico del deporte. Pawlowski y Breuer (2013) realizan una representación gráfica de los tres niveles propuestos por el grupo de trabajo europeo.

**Gráfico 2.2.**  
**Los tres ámbitos del sector deportivo en la Declaración de Vilna**



Fuente: elaboración propia a partir de figura de Pawlowski y Breuer (2013).



Por su parte, Breuer y Mutter (2013) hacen una aproximación diferente a los bienes y servicios que componen el mercado deportivo, proponiendo una división entre el consumo activo y el consumo pasivo. Para estos autores, el consumo activo es aquel que está directamente relacionado con la práctica deportiva; por otro lado, los bienes y servicios que conforman la parte del consumo pasivo son aquellos que están relacionados con la actividad de forma indirecta, pero no con su práctica, y hacen referencia normalmente al aspecto mercantil del deporte de alto nivel o a una relación de naturaleza pasiva con organizaciones deportivas (como la pertenencia pasiva a una entidad o la realización de donaciones, por ejemplo). Incluyen cuatro grupos de productos en cada división.

**Tabla 2.2.**  
**Bienes y servicios deportivos de consumo activo y pasivo**

| <b>Consumo activo</b>  | <b>Consumo pasivo</b>  |
|--|--|
| 1) Servicios de actividad deportiva<br>Cuota de socio de club<br>Pago por uso de instalaciones<br>Entrenamientos           | 1) Mercadotecnia<br>2) Apuestas deportivas<br>3) Actividad pasiva<br>Pertenencia pasiva a clubs<br>Donaciones      |
| 2) Bienes de práctica deportiva<br>Cuerpo (cuidado y alimentación)<br>Artículos (ropa y equipación)<br>Medios y tecnología | 4) Eventos como espectador<br>Televisión de pago<br>Gastos de viaje<br>Consumo en bares<br>Entradas al espectáculo |
| 3) Otros servicios relacionados<br>Seguros<br>Servicios médicos  |  |
| 4) Viajes y transporte   |  |

Fuente: elaboración propia a partir de Breuer y Mutter (2013).

Aunque existen otras propuestas de clasificación de los bienes y servicios deportivos, todas ellas muestran la gran transversalidad y diversidad de éstos dentro de un mercado deportivo amplio. Pero en el contexto de esta investigación, los únicos productos que presentan interés son los ofrecidos por los clubs deportivos valencianos. Es probable que en todos los clubs se hallarán presentes cuotas de socios como forma de ingreso<sup>196</sup>, pero existen otras vías, que pueden estar destinadas al mercado en general o tan solo a los socios en particular y que, en caso de existir, suponen fuentes suplementarias de financiación. Por último, también resulta relevante la catalogación y características microeconómicas que poseen cada uno de los bienes y servicios que son ofrecidos por los clubs.

<sup>196</sup> Chaves y González-Rojas (2019, 2020); González-Rojas (2019).

### 2.1.2. Las organizaciones deportivas en España

En España, el sector económico del deporte está formado por entidades de naturalezas dispares que presentan formas jurídicas muy heterogéneas; por lo que éstas pueden ser clasificadas bajo taxonomías muy diferentes. Por ejemplo, Escamilla-Fajardo, Alguacil y Giménez-Espert (2018), identifican y analizan una variada tipología de organizaciones deportivas clasificándolas en tres grandes esferas de actuación: el ámbito público, el ámbito privado y el ámbito asociativo.

Los organismos del deporte que emanan del ámbito público tienen como objetivo el desarrollo y la promoción de la actividad física y deportiva entre los ciudadanos (Rodríguez, Pazos y Palacios-Aguilar, 2015), y existen en los diferentes niveles de las administraciones públicas: a nivel nacional, autonómico, provincial o local<sup>197</sup>. Como se verá a lo largo de la presente investigación, un gran número de publicaciones<sup>198</sup> señalan que en España la mayoría de instituciones e instalaciones deportivas públicas están en manos de las administraciones locales y, por ello, destacan la preponderancia del rol de los ayuntamientos en el fomento y promoción del deporte. Esto es debido a varios motivos, como su potestad para la ordenación del suelo, su cercanía al ciudadano y su mejor conocimiento del entorno (Gallardo, Guerrero y Gómez, 2004). Además, las administraciones públicas cuentan en sus estructuras internas con departamentos especializados en deportes a todos los niveles.

Respecto al ámbito privado, estaría formado por las empresas tradicionales, de corte capitalista, que son fácilmente identificables por sus características propias. Estas organizaciones privadas y con un marcado ánimo de lucro, tienen como objeto social principal la adquisición, producción o transformación de bienes y servicios para su

---

<sup>197</sup> Por ejemplo, a nivel nacional el Consejo Superior de Deportes (CSD) o la Agencia de Protección de la Salud en el Deporte (AEPSAD); a nivel autonómico el Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana y a nivel local existen numerosas fundaciones deportivas municipales. También destacan los Centros de Alto Rendimiento (CAR) y los Centros Especializados de Alto Rendimiento (CEAR), que pueden estar bajo control estatal o autonómico; o los Centros de Tecnificación Deportiva (CTD) y los Centros Especializados de Tecnificación Deportiva (CETD), que pueden tener titularidad autonómica o municipal.

<sup>198</sup> Gallardo, Guerrero y Gómez, 2004; Calabuig, Quintanilla y Mundina, 2008; Arboledas y Puig, 2012; Grimaldi, Fernández y García-Fernández, 2013; Escamilla-Fajardo, Alguacil y Giménez-Espert, 2018.

comercialización. Pueden actuar en campos de actividad económica muy diversos dentro de su relación con el deporte y adoptan mayoritariamente formas jurídicas de sociedad limitada o sociedad anónima, aunque existen otras configuraciones mercantiles menos habituales.

La tercera categoría es la que interesa en el marco de la presente investigación, pues trata sobre la esfera asociativa, en la cual se sitúan indudablemente los clubs deportivos que conforman el universo de estudio. Dentro de esta última categoría se encontraría una gran parte del deporte federado, los clubs y las federaciones deportivas, pero también aquellas entidades de aficionados que practican deporte de forma no federada y que no participan en competiciones oficiales, así como de seguidores del deporte, que no tienen por qué practicarlo directamente, como pueden ser asociaciones de peñas deportivas, de ocio, clubs de fans y un largo etcétera. Las características más destacadas de estas organizaciones son que pertenecen al ámbito privado y que carecen de ánimo de lucro subjetivo, pues su propia naturaleza impide el reparto de cualquier tipo de excedentes entre sus socios.

Además de la anterior, existen muchas otras clasificaciones propuestas por diferentes autores<sup>199</sup>. Sin embargo, de todas las organizaciones y relaciones presentes en el sector deportivo, de entre todas las perspectivas que existen dentro de la disciplina generalista de la Economía del Deporte, la presente investigación tan solo tiene como objetivo analizar específicamente un tipo de entidad, los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, y en una dimensión económica bien definida, sus formas de financiación. Por este motivo, a partir de este punto, se sitúa la lupa sobre estas organizaciones, con objeto de exponer su encaje social y el rol que desempeñan en su entorno económico. Sin perjuicio de reconocer que los clubs deportivos, pese a ser una parte importante, vital de hecho, y los entes más numerosos con gran diferencia respecto al resto, no conforman la totalidad de organizaciones del sector del deporte; pues éste posee una realidad mucho más profunda y compleja, con entidades de índoles muy diversas, las cuales también juegan su papel en el adecuado funcionamiento de la actividad económica y social en torno al fenómeno deportivo.

---

<sup>199</sup> Por ejemplo, Gómez, Opazo y Martí (2008) dividen las organizaciones deportivas privadas en tres categorías: organismos de gobierno deportivo (federaciones de diversos ámbitos, COI, COE, etc.), organizaciones proveedoras de actividad deportiva (clubs deportivos, gimnasios, universidades, etc.) y organizaciones productoras de eventos deportivos (asociaciones o empresas que organizan campeonatos, ligas y circuitos).

## **2.2. Delimitación y análisis económico de los clubs deportivos valencianos**

Este segundo apartado tiene como objetivo perimetrar el universo de estudio de forma concisa y realizar un breve análisis económico sobre el mismo; está estructurado en dos partes. En la primera se delimita qué organizaciones son consideradas como clubs deportivos valencianos y cuáles no deben ser incluidas bajo esta definición en el contexto de la presente investigación, también se identifican las características distintivas comunes que comparten todas estas organizaciones y, en último lugar, se realiza una delimitación por tipo de actividad, tanto desde una perspectiva externa, respecto a otros sectores productivos, como de forma interna, proponiendo diferentes criterios de catalogación dentro de los clubs deportivos.

Mientras, en la segunda parte se introducen los primeros conceptos para el análisis del entorno económico de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, realizando un sucinto análisis microeconómico del sector compuesto por los clubs deportivos para analizar las diferentes conexiones sociales y económicas que este tipo de organizaciones mantienen con su entorno y, especialmente, cuando éstas están relacionadas con la financiación de la entidad. También se abordan las características distintivas del deporte como producto y la dificultad que supone su clasificación debido a la heterogeneidad que presentan sus distintas modalidades. Por último, se introducen varios ejemplos de las relaciones que mantienen los clubs deportivos valencianos con sus socios y con terceras partes, ya sean personas físicas, empresas privadas convencionales o administraciones públicas. Si bien es cierto que solamente revisten de auténtico interés para la presente investigación aquellas relaciones que suponen una forma efectiva de obtención de ingresos en estas organizaciones; las cuales suelen darse en forma de intercambio de bienes o de servicios que son ofrecidos por los clubs, aunque éstas también pueden adoptar otras naturalezas, algo que se definirá de forma más detallada en futuros capítulos de la investigación.

### 2.2.1. Delimitación y características

La naturaleza jurídica y económica de los ‘clubs deportivos’ varía enormemente dependiendo del país o región, pero en el caso español éstos pueden adoptar tan solo dos formas societarias<sup>200</sup>. Por un lado, los clubs profesionales, cuya forma es de Sociedad Anónima Deportiva (SAD) y que representan un porcentaje ínfimo del total de clubs deportivos<sup>201</sup>; por otro lado, los clubs deportivos elementales, mucho más cuantiosos y que siempre deben adoptar la forma jurídica de asociación. Sin embargo, en el caso particular de la Comunitat Valenciana, la ley regional<sup>202</sup> no cataloga a las SAD como clubs deportivos, y tan solo tiene en cuenta la segunda categoría mencionada bajo esta denominación de “club deportivo”. Pese a ello, es obvio que para la ciudadanía en general es bastante habitual identificar también como clubs a las SAD y, de hecho, muchas de estas entidades suelen incluir la palabra “club” en su denominación social<sup>203</sup>. Pese a esta pequeña confusión terminológica, se debe establecer claramente que, tanto en esta investigación como en la Ley valenciana, las Sociedades Anónimas Deportivas no son clubs deportivos, pues la definición de clubs deportivos que hace la actual norma jurídica es:

*“Son clubes deportivos, a los efectos de la presente ley, las asociaciones privadas, sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica y capacidad de obrar, integradas por personas físicas o jurídicas, que tengan como fin exclusivo la promoción o práctica de una o varias modalidades deportivas y la participación en actividades o competiciones en el ámbito federado.”* (art. 59, Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana).

Por tanto, esta descripción legal permite realizar una acotación muy clara del universo de estudio pues, con base en ella, los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana son entidades formales, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar, con forma legal de asociación, cuyos socios pueden ser personas físicas o jurídicas, que participan en actividades

---

<sup>200</sup> La Ley 10/1990 del Deporte establece estas dos nuevas formas especiales jurídico-societarias para favorecer el deporte profesional y el asociacionismo deportivo de base, lo que se verá en detalle en el siguiente capítulo.

<sup>201</sup> Apenas existen 7 Sociedades Anónimas Deportivas en la Comunitat Valenciana, según el Registro de Entidades Deportivas de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte (consultado en 2021), frente a los cerca de 6.500 clubs deportivos activos en la región, según las estimaciones de esta investigación.

<sup>202</sup> Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana.

<sup>203</sup> Como ejemplo: el Valencia Club de Fútbol, SAD, el Valencia Basquet Club, SAD, el Hércules de Alicante Club de Fútbol, SAD, el Club Deportivo de Castelló, SAD, el Villarreal Club de Fútbol, SAD, o el ya extinto Club Baloncesto Lucentum-Alicante, SAD, que transformó su forma jurídica a una fundación en el año 2015.

o competiciones federadas, en una o más modalidades deportivas y que carecen de ánimo de lucro.

También se debe añadir que para estar formalmente constituidos los clubs deportivos valencianos deben estar inscritos en el Registro de Entidades Deportivas de Dirección General de Deportes, dependiente de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte de la Generalitat Valenciana. Para ello, deben estar adscritos obligatoriamente y como mínimo en una federación deportiva, aunque también pueden estar inscritos en más de una federación de forma simultánea<sup>204</sup>, ya que es requisito *sine qua non* la participación en actividades o competiciones del ámbito federado. Sin embargo, a diferencia del resto de asociaciones regionales, no resulta necesaria su inscripción en el Registro Autonómico de Asociaciones de la Comunidad Valenciana para su constitución formal, aunque tampoco está explícitamente prohibido hacerlo<sup>205</sup>. Por último, otro de los requisitos para formar parte del universo de estudio en el presente estudio es que la sede y actividades principales de la entidad, del club deportivo, estén radicadas en la Comunitat Valenciana.

De esta definición jurídica inicial, y de la propia forma legal de asociación, se pueden colegir de forma innegable una serie de características comunes que comparten todos los clubs deportivos valencianos. Son las siguientes:

- Entidades privadas, con personalidad jurídica propia y capacidad de obrar.
- Formalmente constituidas, inscritas en el registro de entidades deportivas de la GVA.
- Con forma jurídica de asociación.
- Adscritas, como mínimo, a una federación deportiva.
- Sin ánimo de lucro subjetivo<sup>206</sup>.
- Con un gobierno con base democrática en sus socios<sup>207</sup>.
- Su sede y actividades principales deben estar en la Comunitat Valenciana.

---

<sup>204</sup> No así las Sociedades Anónimas Deportivas, pues la Ley 10/1990 las restringe a una sola federación.

<sup>205</sup> De hecho, se han hallado más de 500 clubs deportivos inscritos en el Registro de Asociaciones regional.

<sup>206</sup> El matiz de objetividad y subjetividad del ánimo de lucro se trata en el capítulo 3, apartado 3.3.1.

<sup>207</sup> Aunque es una democracia relativa, pues se deben considerar las formas en que se desarrollan los sufragios activos y pasivos, así como la adopción de acuerdos en los clubs deportivos (ver apartado 3.3.2, capítulo 3).

Con base en las anteriores características y por principio de exclusión, quedan fuera del universo de estudio las Sociedades Anónimas Deportivas; las asociaciones de naturalezas u actividades deportivas que no estén adscritas en una federación deportiva valenciana, como pueden ser asociaciones deportivas de corte generalista, por ejemplo, las peñas deportivas<sup>208</sup>; cualquier organización directamente dependiente de las administraciones públicas; cualquier otro tipo de organización deportiva privada<sup>209</sup>; así como los clubs cuya sede y/o actividades principales no estén radicadas en la región valenciana.

### 2.2.1.1. Criterios de delimitación por actividad y clasificación de los clubs deportivos

Respecto a la delimitación y clasificación, los clubs deportivos valencianos pueden ser catalogados tanto de forma externa por actividad, para diferenciarlos de otras entidades asociativas y sin ánimo de lucro con formas jurídicas similares y actividades sociales diferentes; como de forma interna, es decir, realizando una taxonomía por deportes.

los clubs deportivos valencianos pueden ser acotados de forma externa con objeto de ser claramente diferenciados de otras actividades económicas y sociales. Un ejemplo claro estaría en la Clasificación Internacional de Organizaciones sin Ánimo de Lucro (ICNPO), dónde estas entidades estarían dentro del grupo 1 “Cultura, deporte y actividades recreativas” y más concretamente del subgrupo 1200 “Deportes: deporte amateur, entrenamiento, ejercicio físico, servicios y eventos de competición deportiva”. Aunque no siempre es tan clara su clasificación; por ejemplo, en el caso del CNAE<sup>210</sup>. En cualquier caso, existen numerosos sistemas de clasificación de actividades por los que se pueden delimitar los clubs deportivos; en la siguiente tabla se resumen los más notables.

---

<sup>208</sup> Se estiman que en el año 2016 existían un total de 1.468 peñas deportivas en la Comunitat Valenciana (Chaves y González-Rojas, 2019).

<sup>209</sup> Fundaciones deportivas, secciones deportivas de entidades, grupos de recreación deportiva y agrupaciones de recreación deportiva (todas ellas descritas en el capítulo 3), así como entidades escolares y universitarias.

<sup>210</sup> Pues encajan en la división S/94 por actividad asociativa y en la R/93 por actividad deportiva.

**Tabla 2.3.**  
**Criterios de delimitación externa de los clubs deportivos por actividad**

| Sistema de clasificación   | Grupo / Categoría | Definición de la actividad  |
|--|-------------------|---|
| Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones <sup>211</sup>              | 9                 | Deportivas y Recreativas.   |
|  | 91                | Deportivas.   |
| Actividades según el Registro de asociaciones de la C. Valenciana            | 5                 | Voluntariado deportivo  |
|  | 7                 | Recreativas y de aficionados  |
|  | 702               | Deportivas  |
| Clasificación Internacional de las entidades no lucrativas (ICNPO)           | 1                 | Cultura, deporte y actividades recreativas  |
|  | 1 200             | Deportes: deporte amateur, entrenamiento, ejercicio físico, servicios y eventos de competición deportiva. |
| Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-2009 <sup>212</sup> ) | R93               | Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento  |
|  | R931              | Actividades deportivas  |
|  | R9312             | Actividades de los clubs deportivos   |
|  | S94               | Actividades asociativa  |
|  | S949              | Otras actividades asociativas   |
| CAEES <sup>213</sup>   | 9                 | Cultura, Deporte y Ocio   |
| COPNI <sup>214</sup>   | 03.1              | Servicios recreativos y deportivos  |

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, los clubs deportivos también pueden ser delimitados y catalogados internamente, ordenados en diferentes categorías, y para ello también existen diferentes criterios. El primero y más evidente para clasificar este tipo de entidades es el tipo de deporte que practican; a este respecto, hay una tabla en el capítulo 7 (Tabla 7.3) que cuantifica de forma detallada el número de clubs en cada una de las federaciones regionales valencianas. Pero, además, es posible emplear una gran cantidad de criterios a la hora de organizar los clubs en categorías internas, por ejemplo, por tipo de deporte (individuales, por parejas o de equipo; si requieren de instalaciones específicas o no; si requieren de equipamiento específico o no; si son de medio acuático, terrestre, aéreo o híbrido; si son de motor; si existen categorías mixtas o segregadas por sexo; y un largo etcétera); Por otro lado, se podrían clasificar con

<sup>211</sup> Según el Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones. Ministerio del Interior (2015).

<sup>212</sup> La CNAE-2009 ha sido elaborada con base en el Reglamento CE 1893/2006 de aprobación de la Nomenclatura estadística de Actividades económicas de la Comunidad Europea (NACE) Rev.2.

<sup>213</sup> Clasificación de Actividades de las Entidades de la Economía Social, elaborada por Instituto Nacional de Estadística de Portugal (2015).

<sup>214</sup> Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions (ONU, 2008)



base en el tamaño del club deportivo<sup>215</sup>; en si la entidad posee instalaciones propias o no; si sus deportistas son amateurs o profesionales, si existiese remuneración; y, de nuevo, un largo etcétera. Pues los criterios de delimitación interna pueden ser realmente dispares, eclécticos e imaginativos. En los resultados de esta investigación se utilizará, previa justificación, un criterio dimensional para analizar los resultados obtenidos.

### **2.2.2. Análisis del entorno económico**

Como indican Martínez-Lemos y Romo-Pérez (2015), para estudiar la incidencia del deporte tradicionalmente se ha adoptado un doble análisis, macro y microeconómico. El enfoque macroeconómico tiene como finalidad la evaluación de la importancia relativa de un sector en el conjunto de la economía y la observación de sus ciclos económicos. Por tanto, esta perspectiva de análisis contempla grandes cifras tales como la producción, la oferta y demanda, el empleo, el crecimiento, las tasas de inflación del sector. Y lo hace de forma agregada a corto, medio y largo plazo para identificar los momentos de recesión y de expansión, así como los posibles cambios de tendencia.

Mientras, para Bowles (2010), el análisis microeconómico moderno tiene como finalidad el estudio de los comportamientos y decisiones que de forma individual toma cualquier tipo de agente económico, tales como empresas, hogares, organismos públicos, etc. En el caso de la presente investigación, se pretende examinar las conductas y actitudes de las entidades que comportan el universo de estudio, los clubs deportivos, que a su vez vienen determinadas por las personas que los forman.

Según Mesa y Arboleda (2007), el análisis desde la perspectiva microeconómica debe partir parte de la existencia cierta de un mercado, que en este caso es el de los bienes y servicios deportivos proporcionados por los clubs deportivos valencianos. Además, las variables que

---

<sup>215</sup> En la presente investigación, el tamaño de los clubs deportivos viene determinado por su número de socios y por su presupuesto anual, en euros, y se divide en un total de cuatro grupos según sus dimensiones (para más detalles consultar el capítulo 8 y el Anexo C).

pueden considerarse desde la perspectiva microeconómica son muy variadas<sup>216</sup>. Precisamente, el objeto principal de estudio en la presente tesis es de naturaleza microeconómica, pues pretende arrojar luz sobre las formas de financiación de estas entidades. Por tanto, aunque este tipo de análisis puede tener un alcance muy amplio por sus múltiples variables, particularmente para esta investigación reviste de gran relevancia el enfoque relativo a la forma en que los clubs obtienen ingresos. Pese a ello, en este epígrafe solamente se va a desarrollar de forma somera, a modo de introducción, pues se dedican dos capítulos completos a este respecto más adelante.

Desde el punto de vista micro, una de las facetas más interesante relacionadas con la financiación de los clubs deportivos es el análisis de los bienes comercializados y los servicios prestados por estas entidades en el mercado y a partir de los cuales puede financiar sus actividades<sup>217</sup>. Así que cabe preguntarse ¿Qué tipos de productos ofrecen los clubs deportivos valencianos? ¿A quién se los ofrece? ¿En qué condiciones? ¿A precios de mercado, reducidos o a título gratuito?

Se debe tener en cuenta que estas organizaciones tienen una oferta muy heterogénea, pues ésta varía enormemente dependiendo del tamaño, localización, tipo de deporte y naturaleza de la entidad. En cualquier caso, existen dos servicios esenciales y comunes a todo club deportivo, que son la pertenencia al mismo y la actividad deportiva como producto. Pero ¿Cuál es la definición de deporte como bien o servicio? No es una respuesta sencilla. A este respecto hacen una reflexión Pedroza y Salvador (2003), sobre la naturaleza y características propias del deporte como producto:

*“Es un producto intangible, efímero, experimental, subjetivo (pues es una experiencia vivida), se elabora y consume por lo general de manera pública, es perecedero y no permite inventarios, inconsistente e imprevisible (las personas varían su opinión y sus experiencias no son las mismas), cambia vertiginosamente, las necesidades del usuario son plurales e impredecibles (difíciles de satisfacer), tiene un atractivo casi universal, desde una perspectiva económica es un producto*

---

<sup>216</sup> Producción, consumo, utilidad, cantidad y tipos de bienes y servicios ofertados, precios de venta, costes de adquisición (inputs), de transformación y del trabajo (salarios) y un largo etcétera. La suma de los resultados individuales de cualquier variable microeconómica resulta en la variable total a nivel macroeconómico (Bowles, 2010). Por ejemplo, se puede estudiar la oferta individual de bienes y servicios de cada club deportivo, y la suma de todas las ofertas de todas las entidades dará como resultado la oferta agregada de los clubs.

<sup>217</sup> Aunque también existen otras formas de financiación, como se verá, que no tienen como contrapartida los bienes o servicios ofrecidos del club, tales como subvenciones, donaciones o premios obtenidos, entre otros.

*ambivalente en doble sentido: como bien de consumo (participantes y espectadores son sus destinatarios finales), un bien intermedio (los fabricantes lo utilizan para la elaboración de otros productos) y bien público o privado. Todas estas características hacen que su estudio sea complejo.”* (Pedroza y Salvador (2003), pp. 64-65).

Con base en esa definición se hace patente que el estudio del deporte como bien o servicio es muy complejo, pues su naturaleza es muy polifacética. No encaja dentro de las definiciones tradicionales de bienes y servicios, o, si lo hace, es en varias categorías de forma paralela. Por ejemplo, estos autores lo catalogan simultáneamente como bien público y bien privado, o como bien de consumo y bien intermedio. Además de tildarlo de imprevisible, subjetivo y experimental. Esto sucede por la naturaleza tan heterogénea que presentan las distintas prácticas deportivas. Se puede ver con dos ejemplos contrapuestos en dos modalidades de un mismo deporte:

1. Practicar la natación en el mar es algo disponible a todos los ciudadanos y su consumo por una persona no substraer de su uso por otra, es un producto ilimitado y además gratuito. Por todo ello es un bien público puro.
2. Practicar la natación en una piscina no es algo disponible para todo el mundo, porque su consumo por parte de un usuario impide o reduce la disponibilidad de uso para el resto y porque, además, es posible y muy habitual limitar a los usuarios su consumo con base en algún criterio, normalmente el pago por disfrute del servicio. Por tanto, en este caso es un bien privado puro. Este tipo de bienes están sujetos a los principios económicos de exclusividad y de rivalidad.

De hecho, la presencia o no de cada uno de los dos principios mencionados, el de exclusión y el de rivalidad, puede dar lugar a su vez a la aparición de bienes públicos y privados impuros, por lo que pueden coexistir hasta 4 tipologías diferentes con base en estos criterios<sup>218</sup>. Pese a lo anterior, son muy muchos los autores que defienden que el deporte debería ser un bien público (Mesa y Arboleda, 2007; Lera, 2010; Sanz, Bamonte y Ronconi, 2015; Castellanos-García y Sánchez-Santos, 2019), no ya por la ausencia de exclusión y de rivalidad económica en la práctica y consumo de muchas de sus modalidades, sino también por las propias

---

<sup>218</sup> Por ejemplo, una cancha de baloncesto pública, gratuita y de acceso libre; que al estar llena de gente se convierte en un bien público impuro, pues su consumo por unos usuarios impide el uso por otros.

características que posee la actividad, refiriéndose generalmente a las externalidades positivas y el beneficio social que genera, justificando con ello la necesaria intervención de los poderes públicos en el fomento del deporte.

En cualquier caso, dependiendo de sus modalidades, el deporte puede encajar de forma muy dispar en las distintas clasificaciones de bienes y servicios, por lo que a nivel microeconómico su heterogeneidad tiene consecuencias. Las diferentes tipologías del deporte como producto inciden directamente en la formación de sus curvas de oferta y demanda, y éstas en las relaciones marginales de cantidad y coste (y, por tanto, precio) de la actividad deportiva. Por ello, según las diferentes formas de deporte, la práctica ofrecida por un club puede tener un coste o no para el mismo; pues no será lo mismo proveerlo en un medio libre y gratuito (montaña, mar, bosque, vía pública) que en un medio privado de pago (instalaciones deportivas), ni en coste para el club ni, consecuentemente, en precio para el usuario.

Igualmente sucede con la naturaleza del equipamiento necesario para la práctica del deporte, o el hecho de que éste sea provisto por cuenta del club o del deportista, pues varía en gran medida el coste y precio del mismo. Por ejemplo, en un club ciclista lo habitual es que sea el propio socio quien provea personalmente de la bicicleta, haciéndose cargo de su coste de adquisición y mantenimiento; este extremo es bastante habitual en deportes individuales que requieren de materiales muy específicos. El caso contrario suele darse en los deportes de equipo, donde el club provee de prácticamente todo el material necesario, incluida la ropa ya que todos los componentes del equipo suelen utilizar el mismo uniforme distintivo, así como de las instalaciones para la práctica deportiva.

La lógica lleva a inferir que las entidades deportivas que practican este tipo de deportes requieren de un mayor presupuesto para el desarrollo de su actividad y, probablemente, de mayor una implicación económica con el club por parte de los socios que lo componen. Pero no es sencillo diferenciar qué deportes concretos son más o menos extensivos en capital pues, por un lado, las diferentes taxonomías deportivas son muy heterogéneas y, por otro, un mismo deporte puede organizarse económicamente de formas muy dispares.

Dejando de lado los dos servicios esenciales mencionados, los clubs deportivos pueden ofrecer una amplia gama de productos al mercado, y éstos pueden estar dirigidos tan solo a sus socios o pueden también incluir a terceros. Dichos bienes y servicios suelen estar relacionados directamente con el deporte o ser complementarios a éste (por ejemplo, venta de ropa y equipamiento deportivo, contratar servicios de entrenamiento, organización y venta de entradas a eventos deportivos, alquiler de pistas y equipación, etc.), pero también pueden existir otros que no estén vinculados a la actividad principal de la entidad (como venta de comida y bebida en máquina, kiosko, bar o restaurante, celebración de eventos sociales, servicios de alojamiento, salud, aparcamiento y un largo etc.). Uno de los objetivos de esta investigación es precisamente identificar el aporte a la financiación de los clubs deportivos mediante la comercialización de bienes y servicios.

Adicionalmente a las relaciones anteriores con socios y usuarios, también es habitual que los clubs deportivos tengan conexiones de cariz económico tanto con empresas privadas como con entidades públicas. Al igual que en el caso anterior, estas relaciones pueden darse dentro de un contexto específico del sector (contratos de patrocinios deportivos, subvenciones circunscritas al ámbito deportivo, convenios para la gestión de instalaciones deportivas de propiedad pública, etc.) pero también de forma genérica, no vinculada al deporte, como sucedería con cualquier organización (contratos de suministros y servicios con proveedores, burocracia general con administraciones públicas, etc.). De entre todas ellas son las de la primera categoría, y especialmente cuando tengan relación con la financiación de los clubs deportivos, las que revisten de gran interés para la presente investigación, por lo que serán definidas y analizadas en los siguientes capítulos.

### **2.3. Teorías económicas aplicadas a los clubs deportivos**

Este tercer apartado del capítulo tiene el objeto de situar a los clubs deportivos dentro de la teoría económica, en dos pasos diferenciados; primero, dentro de las visiones generalistas que la esta ciencia desarrolló inicialmente sobre las entidades civiles y el movimiento asociativo y, segundo, desde otros enfoques más específicos empleados actualmente en los que encaja el estudio teórico de los clubs deportivos.

En el primer bloque se hace necesario retroceder un paso momentáneamente para volver a situar un punto de visión más amplio. Los clubs deportivos pertenecen al movimiento asociacionista, cuyas entidades se caracterizan siempre por ser privadas y sin ánimo de lucro. Pero dado que los clubs deportivos en particular no han recibido la atención académica que históricamente sí ha obtenido las entidades surgidas de la sociedad civil de forma generalista en la literatura económica, resulta interesante hacer una revisión de los enfoques académicos que se emplearon inicialmente con la finalidad de destacar cómo el estudio clásico de la ciencia económica se centró en una realidad bipolar (Estado y mercado), que fagocitó e invisibilizó al resto de entidades surgidas de la sociedad civil, aquellas que carecían de pretensiones productivistas y/o lucrativas. Y que por tanto ignoró que, aunque toda entidad comunitaria tiene como objeto un hecho social asociando a algunos de sus individuos, no todas las entidades tienen causas primordialmente económicas.

En el segundo bloque se describen someramente cinco de los enfoques que en la actualidad resultan candentes tanto entre la academia como entre la sociedad, bajo los cuales se puede encajar la realidad que subyace bajo los clubs deportivos valencianos. Si bien es cierto que éstos están claramente situados dentro del enfoque de la economía social, de las entidades sin ánimo de lucro y del tercer sector; no parece tan probable que los clubs deportivos puedan situarse dentro de otros enfoques como, por ejemplo, la empresa social o la economía solidaria, o, al menos, una parte significativa de ellos no pueden pertenecer a esos paradigmas de la ciencia económica por el mero hecho de ser clubs deportivos, requiriendo de más atributos, aunque una parte de ellos sí podrían pertenecer a esos sectores.

### 2.3.1. Las organizaciones civiles en la economía clásica y en la sociología

La literatura fisiocrática y previa dedicada a la sociedad civil ha sido muy escasa comparada con aquella concerniente al Estado y a las entidades productivas. Sostiene Bratton (1994) que, desde el concepto de *polis* de Aristóteles hasta el contrato social de Rousseau, la sociedad en su forma civil aparecía encarnada en el Estado, como una superestructura pública que garantizaba la seguridad y protección de todos los ciudadanos. Probablemente por ello, en las teorías basadas en la ley natural y en aquellas originadas dentro del pensamiento político clásico, la sociedad civil estaba prácticamente desdibujada dentro del Estado (Keane, 1988); y debido a esta indistinción, tradicionalmente la economía clásica se ha desentendido de las organizaciones de la sociedad civil con finalidades no lucrativas, pues parecía suponer que éstas no estaban implicadas directamente en los procesos productivos.

Y, aunque previamente distintas escuelas del pensamiento habían acometido la tarea de analizar el vínculo existente entre cualquier actividad humana y la economía, la primera en realizar una aproximación moderna de esta relación fue la Economía Clásica, que basó su disección en las naciones, el comercio, los individuos y sus necesidades, en los procesos productivos y el crecimiento económico. Es una escuela muy amplia que asentó el marco general del sistema capitalista desde múltiples enfoques<sup>219</sup>. Por ello, son pocos los economistas del XIX que abordan en profundidad aquellas actividades humanas, como la religión, el deporte o la cultura, que no tienen una relación directa con el sistema productivo tradicional. Por ejemplo, para Marx (1859):

*“(...) los hombres contraen determinadas relaciones necesarias e independientes de su voluntad, relaciones de producción, que corresponden a una determinada fase de desarrollo de sus fuerzas productivas materiales. El conjunto de estas relaciones de producción forma la estructura económica de la sociedad, la base real sobre la que se levanta la superestructura jurídica y política y a la que corresponden determinadas formas de conciencia social. El modo de producción material condiciona la vida social, política y espiritual en general.”* (En Marx, Contribución a la crítica de la economía política, ed. 1977, p. 7)

---

<sup>219</sup> Si bien Marx acuñó el término de “Economía Clásica” para referirse a la economía ricardiana, a sus precursores y herederos; el concepto actual hace referencia a todas las escuelas de pensamiento económico que abarcan desde Adam Smith hasta la segunda mitad del siglo XIX, incluyendo a la propia escuela marxista.

Dentro de esa visión determinista de Marx, las organizaciones de la sociedad civil parecían tener lugar tan solo al amparo de los procesos productivos, mostrando un reduccionismo económico que no explicaba muchas de las estructuras humanas; lo cual, según Ritzer (2001), conforma una de las principales críticas que recibe el marxismo. Sin embargo, aun siendo lógico que los economistas del XIX no estaban desapegados de su realidad social y de los fenómenos asociacionistas no productivos, esta faceta socioeconómica no constituyó un campo de interés para la ciencia lúgubre. Pese a que Marx y Engels (1946) también abordaron, como muchos de sus coetáneos, el papel que jugaba la sociedad civil; siempre lo hicieron desde una perspectiva productivista:

*“La sociedad civil es el verdadero hogar y escenario de toda la historia (...) la sociedad civil abarca todo el intercambio material de los individuos en una determinada fase de desarrollo de las fuerzas productivas (...) la organización social que se desarrolla directamente basándose en la producción y el intercambio”* (En Marx y Engels, La ideología alemana, ed. 2015, p. 32-33).

Lo que parece constituir una percepción algo irreal del movimiento asociacionista<sup>220</sup> que han compartido, o directamente ignorado, gran parte de los economistas clásicos, salvo contadas excepciones<sup>221</sup>. En realidad, las primeras aproximaciones teóricas modernas a aquellas organizaciones de la sociedad civil fuera del paradigma productivo no surgieron desde la ciencia económica sino de otros campos aledaños. Ya desde mediados del mismo siglo precursores de la sociología clásica como Alexis de Tocqueville o Émile Durkheim empezaron a interesarse por las entidades con orígenes y funciones comunitarias que no se situaban dentro de los enfoques productivos convencionales<sup>222-223</sup>. Y es, de hecho, el

---

<sup>220</sup> Pues, aunque el materialismo histórico de la teoría marxista introduce el concepto de superestructura (*Überbau* en alemán) como las formas jurídicas, políticas, culturales, filosóficas y religiosas de un momento histórico concreto; siempre las sitúa supeditadas y condicionadas al concepto de infraestructura (*Basís*), es decir, la base material de la sociedad que dispone la estructura social y el progreso; lo que incluye las relaciones entre las fuerzas productivas que conforman la base de la estructura social.

<sup>221</sup> Por ejemplo, el influjo del sansimonismo, promovido por Henri de Saint-Simon, aunque inicialmente de raíz aristocrática y alejado de clases obreras, impulsó un gran número de asociaciones populares (Vienney, 1964).

<sup>222</sup> Aunque la obra de Tocqueville se centra en la democracia moderna y la libertad individual, también hace referencia a la sociedad civil y a las entidades religiosas privadas. A la importancia de que éstas permanezcan en la esfera de lo privado, fuera del ámbito de lo público y del Estado, aun siendo para este autor una cuestión de vital interés general, la religión debe ser fuerte por sí misma, sin apoyarse en los poderes políticos (Ros, 2008).

<sup>223</sup> Durkheim, a través del concepto de anomia (como carencia de la solidaridad social y pérdida de valores comunitarios), también analiza las entidades surgidas al amparo de la sociedad civil en el contexto de la religión, la política y la cultura, defendiendo que éstas deben ser independientes del Estado pues son esenciales para intermediar entre los individuos y los poderes públicos (González, 2002; Zurdo, 2005; Sidicaro, 2010).



sociólogo y filósofo Max Weber (1921) quien décadas después tilda de “prejuicio histórico” el tratamiento que dichas organizaciones civiles habían recibido por parte de los clásicos:

*“Constituye un prejuicio histórico que no puede demostrarse de forma general, suponer que existe una conexión “funcional” entre la economía y las estructuras sociales, si se entiende por eso una condicionalidad recíproca e unívoca, pues las formas estructurales de la acción comunitaria tienen su “propia legalidad” y en algunos casos están determinadas por causas distintas a las económicas, (...) la economía también puede ser influida, de algún modo, por la estructura de la acción comunitaria en cuyo seno se desarrolla”* (En Weber, Economía y sociedad, 1964, p. 275).

Así, Weber denuncia los análisis teleológicos clásicos, marxistas y neoclásicos que la ciencia económica había realizado previamente sobre las organizaciones no productivas, indicando que existen estructuras sociales cuyas finalidades no vienen establecidas por motivaciones económicas, pues existen “formas estructurales de la acción comunitaria” que se originan por otras causas. Esto abre la perspectiva a un estudio de entidades privadas, sin finalidad productiva tradicional ni objeto de lucro económico, de muy diversas naturalezas comunitarias, como las culturales, las políticas, las deportivas, las religiosas, las de acción social<sup>224</sup> y un largo etcétera. A su vez, Gramsci (1924), en desarrollo de los postulados de Marx, divide la superestructura en dos grandes categorías, siendo la primera aquella que engloba las entidades privadas que surgen de la comunidad:

*“Se pueden fijar dos grandes planos superestructurales; el primero que se puede llamar sociedad civil, está formado por el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados (...) que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad.”* (En Gramsci, Los intelectuales y la organización de la cultura, ed. 1972, p. 16)

Según Somuano (2007), los teóricos sociales como Tocqueville, Durkheim o Gramsci coincidieron en que una ‘sociedad civil densa’, rica en instituciones, organizaciones y entidades propias, facilitaba el desarrollo democrático y el progreso social<sup>225</sup>. Son, por tanto, la filosofía, la sociología y la antropología las primeras disciplinas en establecer el estudio de

---

<sup>224</sup> Weber (1921) identifica cuatro tipos de acción social: tradicional, afectiva, racional con arreglo a valores y racional con arreglo a fines. Las entidades deportivas de la sociedad civil encajan en las dos últimas categorías.

<sup>225</sup> Sin embargo, esta autora también advierte que una alta densidad organizacional civil no garantiza, por sí sola, todas las condiciones necesarias para que se manifieste la democracia o el desarrollo social.

esas asociaciones comunitarias, privadas y sin objeto de lucro, con actividades y fines muy alejados de la lógica productivista tradicional.

Pese a lo anteriormente indicado, no se debe obviar que en el siglo XIX se inició el desarrollo de una nueva corriente del pensamiento económico que pretendía encauzar la organización económica hacia un enfoque moral, que antepusiese a las personas como eje central de estudio situándolas por encima del capital. Siguiendo a Monzón y Chaves (2012), las tesis de Malthus y Sismondi fueron determinantes en la concepción inicial de este nuevo paradigma, que tiene múltiples vertientes y aglutina a un gran grupo de teóricos muy heterogéneos, pero cuya visión puede sintetizarse en la modificación del objeto de estudio en la ciencia económica hacia “el hombre y no la riqueza” como indicaba Sismondi. Este amplio grupo de teóricos constituye los llamados economistas sociales<sup>226</sup>, que van desde pensadores liberales a autores socialistas con muy diferentes ideas sobre cómo encajar a las empresas de base asociativa creadas por las clases proletarias en el mercado productivo. En definitiva, son los padres constituyentes durante el siglo XIX del actual enfoque de la Economía Social que se tratará en detalle en un próximo punto de este capítulo.

### 2.3.2. Las entidades no lucrativas en el siglo XX

Volviendo al marco general de las organizaciones no lucrativas, estas tuvieron un desarrollo muy dispar a partir del siglo XX en Estados Unidos y Europa. Por un lado, Hansmann (1981, 1988) analiza el devenir histórico de estas entidades en los Estados Unidos, afirmando que el periodo que comprendido entre 1850 y 1950 constituyó una etapa de gran consolidación jurídica para las mismas y en la que, además, se les fue confiriendo paulatinamente una serie de exenciones y privilegios fiscales y regulatorios muy beneficiosos<sup>227</sup>. De hecho, hace varias referencias a los “clubs” en general (y también de forma específica a los *Automobile Service clubs* y los *Country clubs*). Aunque este autor tiene un enfoque marcadamente americano, con

---

<sup>226</sup> Liberales como Charles Dunoyer, socialistas como Robert Owen, anticapitalistas como William Thompson, George Mudie o William King. Y, por supuesto, a otros teóricos más tardíos como Stuart Mill o Léon Walras.

<sup>227</sup> Este autor sitúa “el pico” de la normativización de las organizaciones no lucrativas en la promulgación de la primera *Model Nonprofit Corporation Act* de 1954 en los Estados Unidos.

especial atención en la filantropía y la caridad, sorprende su escasa referencia a las entidades no lucrativas de carácter religioso<sup>228</sup>. En un siguiente periodo que comprende las décadas de los años 60, 70 y 80, Hansmann afirma que se produce una fragmentación normativa, dividiendo a las entidades no lucrativas en tres grandes categorías:

*“El primero prevé a los clubes y organizaciones asociativas similares, que son tratados permisivamente en términos de sus obligaciones fiduciarias. El segundo prevé a las organizaciones benéficas, que están sujetas a obligaciones fiduciarias relativamente estrictas. El tercero prevé a las organizaciones sin fines de lucro que persiga un «propósito comercial para lograr un objetivo público o cuasi público legal»”. (En Hansmann, Evolving law of nonprofit organizations, 1988, p. 815).*

Este autor concluía que era muy necesaria una unificación del entonces segmentado marco normativo americano para las organizaciones no lucrativas. La tesis de este académico es relevante pues, junto otros como Weisbrod, se erigió como uno de los principales teóricos en los años 80 del enfoque NPO que se desarrollará en un próximo punto de este capítulo.

Mientras, en Europa occidental las organizaciones no lucrativas tuvieron muy diferente tratamiento durante el siglo XX pues, al contrario del caso norteamericano, resultaba una región fragmentada desde muchos puntos de vista, incluidos el jurídico y económico, con numerosas naciones soberanas que aplicaron diferentes políticas en el sector. Con el añadido de que en Europa muchos economistas y sociólogos se centraron más en el estudio de los movimientos cooperativos y en la economía pública y, por este motivo, las entidades de carácter no lucrativo quedaron relegadas o más comúnmente enfrascadas académicamente en paradigmas de conceptualizaciones más amplias como el de la Economía Social, la Economía Solidaria o la Economía Alternativa. En definitiva, las propias vicisitudes históricas del territorio dificultaron el desarrollo de un enfoque europeo unificado sobre este tipo de entidades de la sociedad civil, por lo que tuvieron una evolución teórica y práctica desigual en cada una de las naciones, situación que afectó también al desarrollo normativo y la libertad de acción de los clubs deportivos de cada país.

---

<sup>228</sup> Les dedica un pequeño epígrafe, pero éste es muy crítico ya que hace referencia a recientes escándalos financieros relativos a estas entidades y a sus menores requisitos contables; y se pregunta “¿Por qué deberíamos poner más fácil defraudar a la gente en nombre de la religión que en nombre de la caridad?”

Por ejemplo, en Italia, de los análisis de Borzaga (2004) se desprende que las sociedades civiles no tuvieron un papel relevante en la conformación de políticas hasta después la segunda guerra mundial, tras la caída de Mussolini, pues el partido único (el Partido Nazionale Fascista) limitaba la libertad de cualquier tipo de instituciones auto-gestionadas con la finalidad de mantener un estricto control de la población mediante la centralización de políticas sociales (algo similar a lo que sucedió en España incluso durante varias décadas después, como se ha visto en el capítulo anterior). Por ello, a través del Código Civil de 1942 se redujeron las actividades que estas entidades podían desarrollar a una serie de roles residuales. Y pese a que la Constitución Italiana de 1948 supuso un importante cambio en la concepción de estas organizaciones, en la práctica la mayoría de servicios sanitarios y sociales siguieron siendo gestionados por el Estado hasta finales de la década de 1970 (Perlmutter, 1991). No fue hasta los inicios de la década de 1980 cuando se promovieron nuevas normativas que permitieron a las entidades no lucrativas desarrollar un mayor potencial garantizándoles el acceso a nuevos ámbitos de actividad. Estas etapas también afectaron a los clubs deportivos pues, de forma muy similar a lo acaecido en España y expuesto en el capítulo anterior, el régimen fascista tomó un control total del CONI (*Comitato Olimpico Nazionale Italiano*) y de las federaciones deportivas (Dogliani, 2000; Borgogni, Digennaro y Sterchele, 2015).

Por el lado contrario, Francia ha sido siempre uno de los países con mayor tradición de entidades asociativas con y sin ánimo de lucro, con gran arraigo y desarrollo del cooperativismo, donde destacaron numerosos teóricos ya incluso desde la primera mitad del siglo XIX<sup>229</sup> y, por supuesto, en el siglo XX<sup>230</sup>; y en muchas de sus tesis se vio reflejada la intrínseca relación entre el asociacionismo y el cooperativismo que se desarrolló dentro del paradigma francés. Todo ello dio pie a un potente sector no lucrativo que se mantuvo durante todo el siglo XX y que incluyó a los clubs deportivos franceses. Al igual que en otras naciones europeas, el cambio de siglo vio nacer a un gran número de clubs y federaciones deportivas que vivieron un importante periodo de internacionalización (Arnaud y Camy, 1986), lo que

---

<sup>229</sup> Con el falansterio de Charles Fourier, con las conceptualizaciones de Charles Dunoyer o el marco teórico propuesto por Charles Gide, defendiendo los valores de ayuda mutua y cooperación desde la *École de Nîmes*. Sin olvidar a otros autores que vivieron el cambio de siglo como George Fauquet o Bernard Lavergne, que continuaron desarrollando las ideas previas sobre el cooperativismo y asociacionismo francés.

<sup>230</sup> Destacando a Henri Desroche con su enfoque del movimiento asociativo cooperativo y el desarrollo del concepto de *économie alternative*, pero también a muchos otros como Vienney, Delors, Gaudin, Laville, etc.

posteriormente se tornó en una unificación normativa durante el periodo de entreguerras, muy superior al de otras naciones, de hecho, Délétang (1986) define el deporte federado francés desarrollado por los clubs como una “apisonadora” que avanzó enormemente en ese periodo, aumentando de forma notable la cohesión de la sociedad.

El punto de inflexión llegó durante la Segunda Guerra Mundial en Francia, bajo el gobierno de Vichy, y en las décadas posteriores; pues, de forma muy diferente a lo sucedido en otras naciones como Italia y España con regímenes fascistas, en Francia se incrementaron de forma notable el número de asociaciones y clubs deportivos, y estas entidades disfrutaron de una mayor independencia respecto del Estado (Garrigou, 1986). Debido a este temprano desarrollo del sector asociativo deportivo, también se aceleró en el país vecino el proceso de conversión de grandes clubs en sociedades privadas de carácter capitalista, un proceso que en otros países como España no llegaría hasta varias décadas más tarde (Perelman, 2014; Chavinier-Réla, Bayle y Barget, 2015; Bhrom y Olliver, 2020).

Los ejemplos expuestos de estos dos países muestran las profundas diferencias existentes en las naciones europeas durante el siglo XX, a nivel efectivo y práctico, en el desarrollo y aplicación de políticas públicas, en la libertad de participación que las entidades no lucrativas y los clubs deportivos tuvieron sobre la sociedad civil de la época; a nivel académico, surgieron y se desarrollaron diferentes paradigmas dentro de la teoría económica europea bajo los que se debe examinar la actual situación de los clubs deportivos. En los siguientes puntos del presente capítulo, se va a proceder a realizar un análisis desde los siguientes cinco enfoques:

- Enfoque de la Economía Social.
- Enfoque de las entidades no lucrativas (NPO).
- Enfoque del Tercer Sector.
- Enfoque de la Economía Solidaria.
- Enfoque de la Empresa Social.

### 2.3.3. El enfoque de la Economía Social

De todos los enfoques que se van a analizar, el de la Economía Social es el más veterano y amplio, pues proviene de una larga tradición europea e incorpora una gran cantidad de actores de muy diversa naturaleza. La aparición original del término se remonta al primer tercio del siglo XIX, en concreto al año 1830, cuando Charles Dunoyer publica su *Traité d'économie sociale* donde defiende el ya mencionado enfoque moral de la economía. Por su largo recorrido, la Economía Social es una disciplina consolidada, bien definida y estructurada en la actualidad. Y pese a la amplitud organizacional que la caracteriza, los clubs deportivos, como se verá, tienen un perfecto encaje dentro de este marco.

En las últimas décadas se han ido sucediendo numerosas propuestas con delimitaciones de las organizaciones que conforman la Economía Social<sup>231</sup>, las cuales, en líneas generales, han mantenido una uniformidad de criterios, lo que ha consolidado siete principios o atributos comunes que pretenden acotar al conjunto de entidades del sector. Según un reciente informe de Social Economy Europe (2020), estas siete características son:

1. Primacía de la persona y del objetivo social sobre el capital.
2. Membresía voluntaria y abierta.
3. Gobernanza democrática.
4. La combinación de los intereses de los miembros/usuarios y/o del interés general.
5. La defensa y aplicación del principio de solidaridad y responsabilidad.
6. Gestión Autónoma e independencia de los poderes públicos.
7. Reinversión de la mayoría de los beneficios/excedentes para llevar a cabo objetivos de desarrollo sostenible, servicios de interés para los miembros o el interés general.

---

<sup>231</sup> Como, por ejemplo, la *Charte de l'économie sociale* del *Comité national de liaison des activités coopératives, mutuelles et associatives* (1980), la definición del *Conseil Wallon de l'Économie Sociale* (1990) o la Carta de principios de la economía social impulsada por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones, CEP-CMAF (2002), precursora de la actual Social Economy Europe (SEE).

Adicionalmente, existen numerosas definiciones prosaicas de la Economía Social; y de entre todas ellas, una de las que mejor expresa el sentido de este amplio conjunto de organizaciones es la propuesta por Chaves y Monzón (2012), que lo establecen conceptualmente como:

*“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando, y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian”* (En Chaves y Monzón, La economía social en la Unión Europea, 2012, p. 23).

Estos autores hacen una clara distinción, dividiendo la Economía Social en dos subsectores, las empresas productoras de mercado y las entidades productoras no de mercado. En el contexto de esta tesis, tiene vital importancia la segunda categoría, que viene acotada en la última frase de la definición y es dónde se situarían los clubs deportivos valencianos por sus características propias. Ya que éstos son organizaciones privadas, formales, autónomas, con libre adhesión y sin finalidad lucrativa<sup>232</sup>.

Siguiendo esta definición, se puede realizar una clasificación en detalle sobre las organizaciones que conforman la Economía Social en la Comunitat Valenciana con base en el Sistema Europeo de Cuentas (SEC). Y, como se observa en la siguiente tabla 2.4., la existencia de esa gran heterogeneidad de formas jurídicas dentro de este enfoque se hace patente pues éstas aparecen distribuidas en cuatro de los cinco sectores institucionales y mutuamente excluyentes que define la SEC-10, agrupados según dos criterios: el tipo de productor (de mercado o no de mercado) y su actividad principal.

---

<sup>232</sup> Aunque estas características se verán con detalle en el siguiente capítulo, pues algunas requieren de importantes aclaraciones en el caso particular de los clubs deportivos españoles y valencianos.

**Tabla 2.4.**  
**Los actores de la Economía Social en la Comunitat Valenciana**  
**clasificados por sectores institucionales del SEC-2010**

| SECTOR INSTITUCIONAL DEL SEC-2010 |   | EMPRESAS Y ORGANIZACIONES MICROECONÓMICAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL  |
|-----------------------------------|---|--|
| PRODUCTORES DE MERCADO            | Sociedades no financieras (S11)                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas (de trabajo asociado, agroalimentarias, de consumidores, de enseñanza, transportes, viviendas, sanitarias, sociales, etc.)</li> <li>- Sociedades laborales, centros especiales de empleo y empresas de inserción</li> <li>- Empresas sociales</li> <li>- Otras empresas de base asociativa</li> <li>- Otros productores de mercado privados (algunas asociaciones y otras personas jurídicas)</li> <li>- Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social</li> <li>- Empresas mercantiles no financieras controladas por la economía social</li> </ul> |
|                                   | Sociedades financieras (S12)                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativas de crédito</li> <li>- Mutuas de seguros* y Mutualidades de Previsión Social</li> <li>- Cooperativas de seguros</li> <li>- Instituciones sin fines de lucro al servicio de entidades no financieras de la economía social</li> </ul>  |
| PRODUCT. NO DE MERCADO            | Admin. Públicas (S13)   | ---  |
|                                   | Hogares (S14)**   | - Instituciones sin fines de lucro al servicio de los Hogares de escasa importancia  |
|                                   | Instituciones sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (S15) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociaciones de acción social***</li> <li>- Fundaciones de acción social***</li> <li>- Otras instituciones sin fines de lucro al servicio de los hogares (culturales, deportivas, ...)</li> </ul>   |

Fuente: Chaves, Juliá y Monzón (2019).

(\*) Las entidades gestoras de los sistemas de Seguridad Social y, en general, las mutuas de afiliación obligatoria y las controladas por empresas no pertenecientes a la economía social quedan excluidas del ámbito de observación y análisis.

(\*\*) El sector Hogares (S14) incluye a las empresas individuales y a las sociedades personalistas sin personalidad jurídica, que son productores de mercado y no pertenecen a la economía social. Pero también incluye a entidades no lucrativas de escasa importancia que son productores no de mercado.

(\*\*\*) Entidades no lucrativas productoras no de mercado de naturaleza privada, adhesión y participación voluntaria y autonomía estratégica y operativa, cuya finalidad consiste en la consecución de objetivos de bienestar social mediante el suministro o provisión de bienes y servicios sociales o preferentes, gratuitamente o a precios económicamente no significativos, a personas o grupos de personas vulnerables, socialmente excluidas o en riesgo de exclusión. Además, entidades no lucrativas de cooperación al desarrollo y defensa del medio ambiente. Estas entidades conforman el Tercer Sector de Acción Social que, obviamente, es parte integrante de la ES.

En principio, dentro de esta clasificación, los clubs deportivos pertenecen al sector institucional S15, de Instituciones sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares (ISFLH),



dentro de la categoría de productores no de mercado. El Reglamento n° 549/2013 de la Unión Europea, en el punto 2.129 de su anexo A, define este sector institucional como:

*“(...) formado por las instituciones sin fines de lucro dotadas de personalidad jurídica que sirven a los hogares y que son productores no de mercado privados. Sus recursos principales proceden de contribuciones voluntarias en efectivo o en especie efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad.”* (En el Reglamento (UE) n° 549/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativo al Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales de la Unión Europea, p. 79).

E indica en su siguiente punto que bajo este sector institucional están incluidos los “clubes sociales, culturales, recreativos y deportivos”, por lo que deja poco lugar a dudas a este respecto. Sin embargo, también añade que sería posible clasificar a estas organizaciones productoras no de mercado dentro del sector S14 de los hogares, siempre y cuando tuviesen una “escasa importancia”, aun estando dotadas de personalidad jurídica propia<sup>233</sup>, por lo que los clubs deportivos más pequeños, aquellos presumiblemente de escasa importancia, bien podrían situarse bajo este otro epígrafe. En cualquier caso, sí resulta indiscutible que los clubs deportivos pertenecen al subsector de entidades productoras no de mercado de la Economía Social.

Adicionalmente, en la segunda frase de la última cita, se menciona un hecho relevante que tiene gran relación con el objeto de esta tesis, pues explica las formas mediante las que habitualmente se financian estas organizaciones, afirmando que sus “recursos principales” proceden de las cuotas de sus socios, del sector público y de las rentas del patrimonio societario. A este respecto, también hacen referencia Chaves, Juliá y Monzón (2019), indicando que las entidades no lucrativas de la Comunitat Valenciana se desenvuelven principalmente fuera del mercado, financiándose con donativos, aportaciones de los socios, subvenciones, rentas propias y, muy frecuentemente, de importantes recursos no monetarios como es el trabajo voluntario de los propios socios o de terceros.

---

<sup>233</sup> Como indican tanto en el punto 2.119(e) como en el 2.130 del anexo A del citado reglamento.

Dejando de lado la faceta de la financiación, que se tratará con profundidad en próximos capítulos, el fenómeno de la Economía Social supone una sustantividad mucho más compleja de lo aquí brevemente expuesta, con múltiples dimensiones<sup>234</sup>. Es una realidad y al mismo tiempo la búsqueda de una quimera, pues su propio nombre infunde la noción de hacer y procurar una economía más justa, más humana y más social, creada por y enfocada hacia la comunidad. No en vano, el trabajo de un gran número de organizaciones surgidas al amparo y en favor de la Economía Social<sup>235</sup> ha logrado tras décadas de esfuerzo que surja un creciente reconocimiento institucional hacia este sector. Primero, mediante la identificación, definición y cuantificación del fenómeno de la ES en sus múltiples facetas para, a continuación, ejercer cierta presión e incorporar el mismo a la agenda política. Este empeño conjunto y continuo ha alcanzado de manera paulatina diferentes metas hasta abrir una estrecha ventana política (la conocida comúnmente como “ventana de Overton”) que ha conseguido dar visibilidad a la Economía Social. Gracias a ello, se ha promulgado en los últimos años una profusa legislación que reconoce y regula la ES<sup>236</sup> y, más recientemente, ha conquistado incluso su propio espacio en las estructuras políticas y de gobierno<sup>237</sup>. Por todo ello, la Economía Social vive en la actualidad el momento de mayor reconocimiento institucional y social de toda su historia.

Y pese a que una de las características del conjunto de entidades de la Economía Social es su pluralismo y heterogeneidad, su diversidad en formas jurídicas, la amplitud de actividades socioeconómicas en las que actúa, sus diferentes metas sociales y recursos utilizados; lo cierto es que las organizaciones de la Economía Social comparten un núcleo identitario común, con profundas raíces históricas. Quizá en parte debido a esta pluralidad, se han desarrollado otras teorías y enfoques económicos alternativos; los cuales se van a tratar en los siguientes apartados de este capítulo.

---

<sup>234</sup> La Economía Social puede estar presente en tres planos cognitivos: como realidad social y económica, como disciplina científica y como enfoque metodológico (Chaves, 1999).

<sup>235</sup> Desde federaciones y confederaciones de cooperativas, mutuas o asociaciones a nivel regional, nacional e internacional; hasta centros de investigación, difusión y fomento de la Economía Social también en diferentes ámbitos geográficos, un magnífico ejemplo de este segundo tipo de organizaciones sería el Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC).

<sup>236</sup> Como indica Fajardo (2018), ya desde el año 2009 el Parlamento Europeo solicitó a la Comisión y a los Estados Miembros el reconocimiento de la ES y la inclusión de la misma en su legislación y políticas públicas. Algo que se ha ido logrando en varios países, incluyendo a España con la Ley 5/2011, de Economía Social.

<sup>237</sup> A nivel nacional el Ministerio de Trabajo y Economía Social ha incluido la ES en su propia denominación, creando también una Secretaría de Estado de Empleo y Economía Social, y una Subsecretaría de Trabajo y Economía Social. Mientras, a nivel autonómico, la GVA ha incorporado una Dirección General de Cooperativismo y Emprendimiento en la Conselleria d'Economia.

#### 2.3.4. El enfoque Non Profit Organization

Como ya se ha indicado, las entidades surgidas de la sociedad civil han existido desde hace siglos, con muy diversas naturalezas y objetivos, ocupando un espacio que normalmente escapa a la lógica capitalista y productivista. A partir del último tercio del siglo XX, especialmente tras la caída de los postulados keynesianos y el auge de las políticas neoliberales en la década de los 70, despertó un creciente interés sobre las entidades sin ánimo de lucro en la literatura económica de lengua inglesa. Por ejemplo, Newhouse (1970) afirma que las entidades privadas sin ánimo de lucro “han sido ignoradas por la teoría económica hasta hace muy poco tiempo”. Este auge del interés académico no es casual, pues estaba directamente relacionado al aumento del número entidades que suplían la desaparición de servicios públicos derivada del desmantelamiento de los estados del bienestar, algo que acaeció en países con modelos socioeconómicos neoliberales.

Dentro de toda la terminología aparecida en esta corriente académica<sup>238</sup>, uno de los conceptos más destacados y consolidados es el de las “organizaciones no lucrativas” (*non-profit organizations*, NPO), de cuño americano, cuyo atributo más relevante y evidente, pues forma parte de la propia etimología del término, es la no lucratividad, es decir, la no distribución de los posibles excedentes económicos generados por la actividad de las entidades entre las personas que son propietarias y/o controlan las mismas. Esta es una característica que comparten todos los clubs deportivos valencianos<sup>239</sup>. Sajardo y Chaves (2006) indican que los trabajos más representativos surgieron a finales de los años 70 y, especialmente, a lo largo de la siguiente década<sup>240</sup>.

---

<sup>238</sup> Pues en estos primeros años se sucede la aparición de locuciones y expresiones que pueden confundir la conceptualización del sector. Como, por ejemplo, sector no lucrativo, sector voluntario, tercer sector, sector informal, sector alternativo, etc. Además, muchos autores anglófonos utilizaron de forma indistinta estos términos como sinónimos en los primeros años, algo fácilmente apreciable en sus publicaciones.

<sup>239</sup> Evidentemente no incluyendo en los mismos a las SAD, que sí tienen potestad para repartir dividendos entre sus accionistas con base en el art.22 del RD 1084/1991 sobre Sociedades Anónimas Deportivas. Algo que en España no es habitual, pero sí en otros países europeos. La característica de la carencia de ánimo de lucro subjetivo en los clubs valencianos serán tratados con detalle en el siguiente capítulo 3 (apartado 3.3.1).

<sup>240</sup> Inicialmente en los EE.UU. destacando Weisbrod (1975, 1977, 1978, 1982, 1983, 1988) entre otros autores como Hansmann (1980, 1981, 1988), Kramer (1981); O'Connell (1983), Young (1983), y posteriormente en Reino Unido y otros países.

Es por tanto una visión de raíces norteamericanas que se extiende a los pocos años por el mundo académico anglófono, mientras en su país de origen empiezan a crearse alianzas y centros de estudios dedicados a esta materia. Por ejemplo, ya en el año 1980 se funda una importante entidad en Washington D.C., bautizada como *Independent Sector*, formando una coalición entre organizaciones non-profit norteamericanas a nivel nacional que buscaba aunar sus intereses en la búsqueda de donaciones y subvenciones. Poco después, en 1982, se crea el *National Center for Charitable Statistics* (NCCS), organismo que recopila y pone a disposición del público datos estadísticos sobre organizaciones benéficas en los EE. UU<sup>241</sup>. Y casi una década después, en 1991, se establece en la Universidad de Baltimore (Maryland) el *Johns Hopkins Center for Civil Society Studies*, cuya principal misión es la investigación y generación de conocimiento sobre el sector non-profit.

Es, precisamente, a partir de la creación de la última entidad mencionada, cuando su director y codirector comienzan a erigirse como destacados teóricos del enfoque NPO con una serie de publicaciones durante la década de los 90 que proponen una acotación del sector con base en cinco criterios. En su libro de mayor impacto científico, Salamon y Anheier (1997) realizan un análisis transnacional, en el que estudian la realidad del sector non-profit en 13 países catalogados en tres grupos: sociedades desarrolladas, sociedades en desarrollo y sociedades post-socialistas; también acotan los cinco requisitos que toda NPO debe cumplir:

1. Estar formalmente constituida.
2. Ser privada, separada de los poderes públicos, pese a que sí puede recibir subvenciones de los mismos.
3. Ser autónoma, es decir, con capacidad de autogobierno.
4. No repartir beneficios entre titulares, miembros o directivos, matizando que sí puede obtener beneficios pero que éstos deben ser reinvertidos en el objeto social.
5. Ser de participación voluntaria, lo cual hace alusión a dos características, por una parte, a la libre adhesión de miembros y, por otra, al fenómeno del voluntariado.

Estas características guardan cierta similitud con las ya enumeradas para las entidades de la Economía Social y, de hecho, los clubs deportivos también cumplen todas ellas. Igualmente, dentro del enfoque NPO tienen cabida múltiples formas jurídicas de organización, aunque

---

<sup>241</sup> Para lo cual, la aportación de Weisbrod a la medición del trabajo voluntario fue determinante.

el sector está formado en gran parte asociaciones y fundaciones. Sus metas sociales también son muy diversas, tanto en su público objetivo, que puede estar compuesto por los miembros de la propia organización o por terceros, en un perfil más filantrópico y caritativo; como en su objeto, pues pueden ofrecer servicios de no mercado o de mercado, a precios reducidos o gratuitos, de toda índole: educativa, sanitaria, recreativa, cultural, científica, legal, defensa de intereses de grupos de presión y un largo etcétera.

Por todo lo mencionado, esa visión americana y anglófona del sector NPO estaba abocada a colisionar en cierta medida con la europea de la Economía Social previamente expuesta; pues ambas comparten un terreno teórico y práctico común<sup>242</sup>. Esa confluencia entre los dos enfoques con orígenes claramente diferenciados y un punto de encuentro aparentemente análogo, no resulta tanto en un choque de posturas debido a que sus acotaciones son similares, pero no son idénticas. Según Monzón y Chaves (2020), se aprecian tres claras diferencias en los criterios de delimitación entre el enfoque de la Economía Social de raíces europeas y el enfoque NPO de raíces americanas:

1. El criterio de no lucratividad, que ha sido tradicionalmente estricto en el enfoque NPO, pues la ausencia de ánimo de lucro ha constituido su eje central de delimitación desde la década de los años 90<sup>243</sup>. Sin embargo, este criterio contradice claramente los Principios Cooperativos de la ACI y el enfoque de la Economía Social, pues éstos no establecen limitación alguna para la distribución de los excedentes netos disponibles entre los socios.
2. Los criterios de gobierno democrático y de adhesión abierta, que en el enfoque NPO no son imperativos y por ello incluye en su seno a muchas e importantes entidades que no poseen estas características<sup>244</sup>. Mientras, el enfoque de la Economía Social, en general, excluye a todas las entidades que no funcionen de forma democrática, salvo casos excepcionales<sup>245</sup>.
3. El criterio de servicio a las personas, que es una característica propia y objetivo principal de las organizaciones de la Economía Social, situando en el centro de sus preocupaciones a las personas, pues “constituyen su razón de ser y la finalidad de sus

---

<sup>242</sup> Especialmente con aquella parte de la Economía Social catalogada como “no de mercado”.

<sup>243</sup> Aunque también indican que ha este criterio se ha suavizado recientemente en el *Satellite Account on Non-profit and Related Institutions and Volunteer Work* (2018, Naciones Unidas).

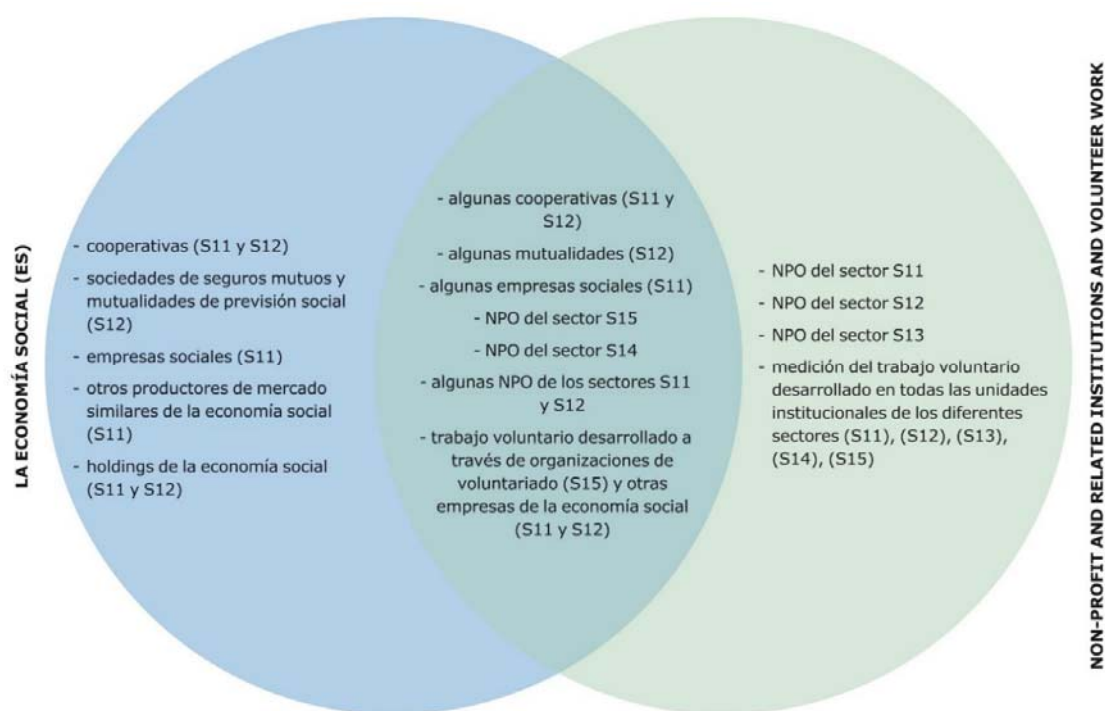
<sup>244</sup> Como determinados hospitales, universidades y otras entidades sin gobierno democrático en EE.UU.

<sup>245</sup> Entidades no lucrativas y no democráticas que ofrecen productos gratuitos o a precios preferentes a personas o familias, y que justifican su presencia por su utilidad social, como es el caso de las fundaciones.

actividades”. Sin embargo, el enfoque NPO no establece ningún criterio en este sentido y, por tanto, existen organizaciones que pueden no estar al servicio de las personas.

Por tanto, pese a compartir un claro espacio común, estos dos enfoques también están separados por ciertas divergencias. Precisamente, Chaves y Monzón (2020), realizan un desglose de entidades que expone de forma detallada cuáles de ellas pertenecerían a cada enfoque o a la confluencia de ambos como puede verse en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2.3.**  
**Dos campos diferentes de observación:**  
**la economía social y non-profit and related institutions and volunteer work**



Fuente: Monzón y Chaves (2020).

Como se puede ver, los clubs deportivos tienen cabida en ambos enfoques económicos (al pertenecer al S14 o S15), aunque quizá estas diferencias explican en parte que las entidades deportivas norteamericanas hayan seguido un modelo aún más liberal en lo económico, enfocando el deporte principalmente como un producto de consumo para el gran público como espectador y no como deportista, con organizaciones franquiciadas y basando su financiación más en actores externos y no en internos de la propia actividad deportiva.

### 2.3.5. El enfoque del Tercer Sector

El término de Tercer Sector tiene raíces anglófonas y su definición no ha estado exenta de polémica desde sus orígenes, especialmente en sus primeras décadas de existencia. Pese a que su uso ha ido extendiéndose en los últimos años, su delimitación ha sido muchas veces debatida y teorizada. La causa de la poca claridad del concepto es su propia naturaleza residual, ya que existe como contraposición al sector público (el Estado, primer sector) y al sector privado tradicional, capitalista y de cariz lucrativo (segundo sector). Por ello, resulta interesante dedicar unos párrafos a analizar su génesis y evolución.

El concepto tiene un doble origen, pues de forma independiente y casi simultánea fueron dos autores quienes lo acuñaron, proponiendo su propia teoría al respecto, curiosamente ambos presentan cierto paralelismo biográfico<sup>246</sup>. Por un lado, el sociólogo Etzioni (1973) lo presentó como una nueva alternativa para dar solución a los objetivos y metas nacionales (lo que denomina “*the domestic missions*”), la cual evoluciona dentro un contexto de capitalismo maduro y se encuentra “entre el estado y el mercado”. Este sector reúne, según el autor, “lo mejor de ambos mundos: la eficiencia y pericia del mundo de los negocios junto al interés público, la responsabilidad y la planificación de miras amplias del mundo gubernamental”. En definitiva, en la visión de Etzioni el Tercer Sector está a caballo entre el Estado y el mercado, pero no ocupa el espacio entre éstos, sino que sirve como puente entre ambos, se solapa con ambos, entrelazándolos. Este planteamiento unifica criterios de interés general y gestión privada, como forma de generar bienes y servicios públicos a precios reducidos con un limitado o inexistente ánimo de lucro, y cuyo objetivo final es la disminución del propio Estado en favor de un mercado por y para la comunidad<sup>247</sup>.

---

<sup>246</sup> Nacidos durante la República de Weimar, ambos de ascendencia judía y, en su niñez, huyeron junto a sus familias del auge nazi. Coincidieron años después como profesores en la prestigiosa Harvard Business School.

<sup>247</sup> En su artículo de 1973 cataloga y expone una gran cantidad de ejemplos particulares que él considera dentro del Tercer Sector y que incluyen una amplísima variedad de formas societarias como asociaciones (Red Cross), fundaciones (Ford Foundation), corporaciones de creación pública con servicios subcontratados (US Postal Service, Amtrak), entidades mixtas público-privadas (NASA), servicios privados con subvención pública (seguros de salud, préstamos de estudios), entre otras (universidades, hospitales, etc.). Y apostilla que, además de éstas, deben existir otras fórmulas aún ignotas, por lo que es necesaria mayor investigación y experimentación para encontrarlas, como vía para lograr la disminución de la presencia gubernamental a todos los niveles y de involucrar al sector privado en las citadas “metas nacionales”, alcanzando una mayor efectividad.

Paralelamente, el economista Levitt (1973) también acuña el concepto de Tercer Sector realizando una definición diferente y afirmando que es un término impreciso, un espacio que está fuera del mercado pero que también queda fuera de lo público, ocupando lo que define como un enorme espacio residual:

*“Tradicionalmente se distinguen dos sectores: el privado y el público. El sector privado corresponde al mercado. El público se supone que es todo lo demás. Pero “todo lo demás” resulta demasiado genérico, abarca tanto que al fin y a la postre no significa nada. Comúnmente hablando, se entiende por sector público aquello que hace, puede hacer o debiera hacer el gobierno. Pero también queda un enorme espacio residual. Yo he llamado a este residuo «Tercer Sector».”* (En Levitt, *The Third Sector-New Tactics for a Responsive Society*, 1973, pp. 48-49).

El enfoque de Levitt es dispar en muchos aspectos, pero también incorpora una propuesta de subdivisión muy interesante e innovadora que no se va a desarrollar en el contexto de esta tesis<sup>248</sup>. En cualquier caso, la gran diferencia entre Etzioni y Levitt a la hora de acuñar este nuevo término reside en dos aspectos: su ámbito y su finalidad. Mientras que para Etzioni el TS es una vía emergente de solucionar los problemas sociales, haciendo de pagamento entre lo público y lo privado, compartiendo su espacio y preservando el *statu quo*; para Levitt tiene un espacio propio y diferente al de los dos primeros sectores, es un residuo que queda fuera de ambos y, mientras una parte de este Tercer Sector, el viejo, defiende y sustenta el orden establecido, otra emergente, el nuevo TS, busca un profundo cambio social enfrentándose al

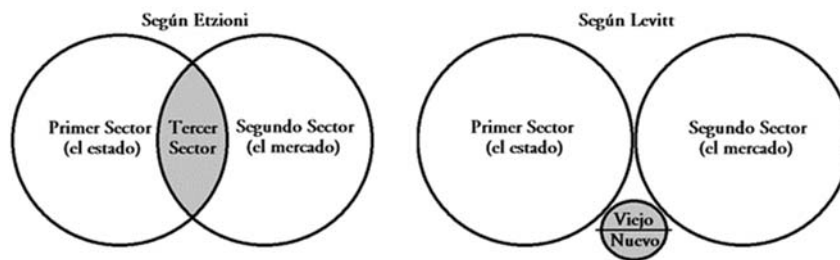
---

<sup>248</sup> Expresa en su obra el escepticismo de la Nueva Izquierda norteamericana hacia la burocracia, tanto pública como privada, indicando que es rígida e insensible a las personas y los problemas sociales. Y establece una división en el Tercer Sector en dos bloques, el viejo y el nuevo, por la cual el primero está conformado por entidades ‘clásicas’, mayoritariamente de tipo asociativo, con intereses muy variados (sociales, sindicales, caritativos, deportivos, filantrópicos, etc.), y totalmente establecidas dentro del sistema, con el único propósito de mantener un ‘estilo operativo’ dentro del marco establecido, actuando como grupos de presión. Sin embargo, Levitt muestra un mayor interés en lo que él llama el emergente Nuevo Tercer Sector, muy diferente al antiguo. Y marca el nacimiento de este fenómeno en los movimientos por los derechos civiles sucedidos una década antes, específicamente lo fecha en la confrontación sucedida en Montgomery (Alabama, EE.UU.) entre las autoridades y la población afroamericana, en el marco de las estrategias de lucha pacífica abanderadas por Martin Luther King Jr. Este nuevo Tercer Sector no solo no sirve apoyo al sistema establecido, si no que funciona en contra del mismo. Según el autor, las tácticas desplegadas por este movimiento son muy diferentes, tales como difundir la indignación y la discordancia con lo instituido, el uso de la retórica, las demostraciones de masas, la ruptura social e incluso, en ocasiones, la violencia. Las entidades del nuevo Tercer Sector no necesitan de un gran número de socios formales o de grandes cantidades de dinero, porque funcionan de forma autónoma respecto a la sociedad de la que surgen y suelen “ser tripuladas por personas sin la mínima aspiración a una posición social” dentro del sistema. Describe a sus integrantes como contraculturales y muy descontentos con la situación en la que viven. De forma resumida, el nuevo Tercer Sector de Levitt lo conforman pequeñas entidades o movimientos de base asociativa con poco capital y mucho trabajo voluntario, que buscan mejorar la vida de sus integrantes y su entorno, mediante la ruptura social y la desobediencia civil.



sistema. En lo que sí coincidieron ambos autores es en identificar una gran heterogeneidad de tipologías en las entidades que lo conforman y en la nula o limitada lucratividad que las caracterizaba, pues sus metas eran sociales y no económicas, rompiendo con la mentalidad de mercado capitalista tradicional.

**Gráfico 2.4.**  
**Conceptualización inicial del TS**



Fuente: elaboración propia.

A partir de estas dos definiciones iniciales, en el ámbito norteamericano surgieron con prontitud numerosos artículos, libros y ponencias<sup>249</sup> de investigadores sobre el concepto de *Third Sector*, en los que se pretendía determinar los elementos comunes y configuradores del mismo en un contexto crecientemente neoliberal. De entre todos ellos, son quizá dos autores los que consiguieron un mayor impacto, el primero es Kotler que aumenta la popularidad del término<sup>250</sup> y el segundo es Weisbrod cuya visión del Tercer Sector ha sido ampliamente analizada y blinda su vínculo con la no lucratividad y el trabajo voluntario<sup>251</sup>. Su origen norteamericano no fue óbice para que el término fuese empleado rápidamente, tan solo pocos años después, a nivel académico en varios países europeos, como Inglaterra y Francia, así como también en Canadá. De hecho, tanto en sus inicios como en décadas posteriores siempre existió cierta ambigüedad terminológica, pues el concepto de Tercer Sector se empleó indistintamente al de *Non-Profit Organizations* en muchas publicaciones científicas; e incluso en algunos países europeos se llegó a considerar que las empresas cooperativas pertenecían al Tercer Sector (Pape *et al.*, 2016).

<sup>249</sup> *Strategic Management of Public and Third Sector* (Nutt, Paul y Robert, 1974); *The third managerial revolution* (Preston y Post, 1974); *Management in the Third Sector* (McGill y Wooten, 1975); *The federal perspective on Third Sector management* (Weinberger, 1975); *Third sector organization a needed look at the artistic-cultural organization* (Sukel, 1978).

<sup>250</sup> Ampliamente reconocido en el sector del marketing, dedicó varias obras en los años 70 y 80 a la gestión de la comunicación, publicidad y promoción en el sector no lucrativo como *Strategic Marketing for Non Profit Institutions (sic Organisations)* (Kotler, 1971) o *Advertising in the Nonprofit Sector* (Kotler, 1974). Adhiriéndose al concepto emergente de Tercer Sector en sus inicios, con la publicación de *Third Sector Management-The Role of Marketing* (Kotler y Murray, 1975). Siendo pionero en aplicar el marketing al sector non-profit (O'Connell, 1983).

<sup>251</sup> Weisbrod desarrolló teorías que explican el comportamiento económico comparativo de OSFL.

En la actualidad, el concepto Tercer Sector, pese a sigue arrastrando cierta ambigüedad conceptual, sí goza de un mayor reconocimiento y definición que en décadas anteriores. A nivel europeo, el proyecto Third Sector Impact (TSI), define tres atributos comunes que delimitan a las entidades del Tercer Sector:

1. Son entidades institucionalmente separadas del gobierno, aunque pueden tener diversos grados de estrecha relación con el Estado.
2. Disfrutan de un grado significativo de autogobierno.
3. Adoptan algún grado significativo de participación voluntaria.

Mientras, en España, la legislación no hace hincapié en el concepto de TS general sino, de forma más específica, en el TS Social o de Acción Social; así, la Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social hace referencia tan solo a aquellas organizaciones enfocadas a personas y grupos que sufren condiciones de vulnerabilidad o que se encuentran en riesgo de exclusión social. También existen cinco leyes regionales<sup>252</sup> que hacen referencia al Tercer Sector Social o al Tercer Sector de Acción Social (TSAS). En cualquier caso, dichas normas coinciden al definir algunas de las características comunes de las entidades del Tercer Sector como: organizaciones de carácter privado, surgidas de la iniciativa ciudadana, con fines de interés general y ausencia de ánimo de lucro; e incluyen entre ellas a las asociaciones y fundaciones, así como a las federaciones y asociaciones que las integren a su vez.

A nivel conceptual general, como apuntan numerosos autores<sup>253</sup>, los clubs deportivos forman parte del Tercer Sector, pues cumplen con todos los requisitos formales que requieren las definiciones más extendidas. De hecho, junto con otras entidades como fundaciones y asociaciones de finalidad deportiva, los clubs deportivos conformarían el denominado como Tercer Sector Deportivo. Sin embargo, la mayoría no pertenecerían al TSAS, pues estas organizaciones no siempre tienen un enfoque dedicado a la acción social y tan solo en algunos casos trabajan con colectivos especialmente vulnerables, como personas discapacitadas o en riesgo de exclusión social, y/o persiguen otros fines de iniciativa social e interés general además de los meramente deportivos.

---

<sup>252</sup> En Euskadi (Ley 6/2016), en Baleares (Ley 3/2018), en Extremadura (Ley 10/2018), en Castilla-La Mancha (Ley 1/2020) y en Castilla y León (Ley 5/2021).

<sup>253</sup> Klausen y Selle, 1996; Capling y Marjoribanks, 2004; Marbán y Rodríguez, 2006; Jenei y Kuti, 2008; Cordery y Sinclair, 2013; Alberich, 2018; Kenyon, Mason y Rookwood, 2018; Pintos y Sánchez, 2018; Lyons, 2020.

### 2.3.6. El enfoque de la economía solidaria

Otro enfoque afín es el de la economía solidaria, en ocasiones también denominado como ‘Economía Social y Solidaria’ (ESS) o ‘nueva economía social’. Curiosamente, fue un español el que acuñó este concepto durante la Guerra Civil aunque con otra perspectiva diferente a la actual<sup>254</sup>. Posteriormente, las primeras aproximaciones conceptuales surgieron también en el continente origen europeo y estaban relacionadas con las empresas cooperativas<sup>255</sup>, de hecho, según Bastidas y Richer (2001), es un autor francés, Jean-Louis Laville, quien desarrolla el concepto académico de economía solidaria para designar a aquellas entidades surgidas como réplica a la falta de cobertura de necesidades por el Estado y el mercado<sup>256</sup>. Sin embargo, pese a sus orígenes europeos, la economía solidaria se desarrolló en otras regiones más duramente golpeadas por las políticas neoliberales, especialmente allí donde no llegaba ni el Estado ni el mercado. Según Buolianne, Fraisse y Ortiz (2003), surge con fuerza en algunos países latinoamericanos como alternativa a la globalización del neoliberalismo, donde también se la conoce con el nombre de “economía popular”.

La economía solidaria está compuesta por muchos tipos diferentes de organizaciones, tanto de carácter formal como informal, que se desarrollan para producir, distribuir y/o consumir bienes, así como para generar empleo entre sus miembros, se basan en la solidaridad entre las personas y suelen establecerse en zonas donde ni el Estado ni el mercado cubren las necesidades de bienes, servicios y/o empleo que demanda la comunidad. Pese a que no existe una definición cerrada sobre qué formas jurídicas específicas pueden responder a estos criterios, sí se puede afirmar que ninguna entidad de corte capitalista cumpliría con los atributos que caracterizan a la economía solidaria; y es precisamente por esta particularidad que este enfoque está muy ligado a las organizaciones de la Economía Social.

---

<sup>254</sup> El anarquista Felipe Alaiz, quien en 1937 publica en Barcelona la obra “Por una economía solidaria entre el campo y la ciudad”, donde insta a la colaboración entre el proletariado rural y urbano de la época (Miller, 2010).

<sup>255</sup> Un buen ejemplo sería el cuadrilátero cooperativo de Henri Desrosche (1976) que analiza los vínculos establecidos entre los cuatro polos de una cooperativa (miembros, administradores, directivos y empleados) para actuar como una “empresa solidaria”, generando comunicaciones y convergencias entre todos ellos.

<sup>256</sup> Laville (1994), basa su enfoque en el modelo de economía sustantivista desarrollado por Polanyi (1944), afirmando que las entidades de la economía solidaria basan su financiación en una “hibridación” equilibrada entre los aportes voluntarios, las ayudas públicas y las ventas de bienes y servicios al mercado.

En España, la Red de Redes de la Economía Alternativa y Solidaria (REAS), publicó en el año 2017 su Carta de la Economía Solidaria en la que define los seis principios<sup>257</sup> bajo los que deben regirse las entidades de este paradigma económico. La carta define el concepto de economía solidaria como “un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria por encima de otros intereses”. La inmensa mayoría de entidades que forman parte de REAS son cooperativas, centros especiales de empleo de iniciativa social, empresas de inserción, asociaciones y fundaciones, sin embargo, no hay constancia de que ningún club deportivo sea parte de alguna las diferentes redes que componen REAS.

En la literatura científica es poco habitual encontrar ejemplos de clubs deportivos que pertenezcan a la economía solidaria, y los pocos que aparecen lo hacen en otras regiones fuera de Europa, sobre todo en el ámbito geográfico latinoamericano<sup>258</sup>. En cualquier caso, cabe preguntarse si es posible que un club deportivo, y más aún, un club deportivo de la región valenciana, puede encajar dentro de este enfoque económico. Por un lado, se puede afirmar que los clubs deportivos cumplen con los principios rectores más elementales que rigen la articulación de este enfoque, principalmente porque son asociaciones y por ello cuentan un gobierno democrático y carecen de ánimo de lucro. Sin embargo, la mayoría de clubs deportivos no persiguen los objetivos que, en principio, se definen como prioritarios para las entidades que componen la economía solidaria y, desde luego, éstos no suelen ser la finalidad principal pues ésta siempre es la práctica del deporte. Por todo ello, se puede concluir, de forma similar a lo sucedida con el TSAS en el punto anterior, que, aunque la mayoría de clubs deportivos valencianos no pertenezcan a la economía solidaria, no hay nada que impida que así lo hagan, pues es una cuestión que depende totalmente de la naturaleza particular de cada entidad y de los objetivos que persiga más allá de su principal función deportiva. De hecho, en el contexto de esta investigación, se han hallado algunos clubs valencianos que podrían perfectamente entrar dentro de la definición de economía solidaria por las metas que persiguen<sup>259</sup>.

---

<sup>257</sup> Principio de equidad, principio de trabajo, principio de sostenibilidad ambiental, principio de cooperación, principio "sin fines lucrativos" y principio de compromiso con el entorno.

<sup>258</sup> Fonteneau *et al.*, 2010; Bernal, 2019; Henriquez y Cesetti, 2020; Rial, 2020.

<sup>259</sup> Por ejemplo, el club Ilibike de Elche (Alicante), está enfocado a la defensa de los intereses de sus miembros y de los ciclistas en general, así como al cuidado del medio natural de su entorno (ver capítulo 10, punto 10.4).

### **2.3.7. El enfoque de la empresa social**

El último enfoque que se analiza en este capítulo es el de las empresas sociales, muy ligado también al concepto de emprendimiento social y al de responsabilidad social empresarial o corporativa. Según Defourny y Nyssens (2013), el origen de este paradigma inició su andadura de forma paralela tanto en EEUU como en Europa a finales de la década de 1980 y principios de 1990, unificándose ambas perspectivas académicas durante los primeros años del siglo XXI. Esta visión teórica no obedece a los atributos clásicos sobre la estructura de propiedad de la organización, a la forma en que se toman las decisiones ni a la existencia de animosidad lucrativa, dejando dichas características en un segundo plano. En su lugar, pone especial énfasis en la naturaleza de la actividad desarrollada por la entidad y en sus metas, que deben estar en consonancia con la solución de problemas sociales como, por ejemplo, cubrir las necesidades de colectivos vulnerables, de tal forma que permita crear un valor social y económico de forma simultánea (Mair y Noboa, 2003).

Precisamente la clave de esta visión reside en esa creación de valor por partida doble, pues la intención de una empresa social es siempre dual, realizando una actividad que tiene como finalidad un objetivo social sin dejar de renunciar a la posible obtención de beneficios económicos por dicha labor. Siguiendo a Barrera (2007), esta dicotomía existente en las empresas sociales se suele traducir a menudo en una tensión entre el beneficio económico y el beneficio social que genera la organización, aunque debería primar siempre el segundo objetivo. Además de lo anterior, este autor también señala que las empresas sociales tienen el deber de reinvertir una parte significativa de los beneficios económicos que obtienen en el crecimiento de la propia entidad, con el objetivo de expandir su capacidad de acción empresarial pero también para poder llegar a nuevos beneficiarios, es decir, para aumentar tanto su impacto económico como social.

Teniendo en cuenta las tres características citadas en el párrafo anterior, si se analizan los clubs deportivos valencianos desde este enfoque se puede afirmar que algunos de ellos pueden considerarse también empresas sociales. Primero, porque todos los clubs tienen la

obligación de reinvertir cualquier beneficio económico obtenido en la propia entidad, ya que legalmente éstos no pueden ser distribuidos entre los socios<sup>260</sup>.

En segundo lugar, pese a que pueda resultar objeto de debate si su principal función, la práctica del deporte ya sea por competición o por placer, sea considerada como una labor social en sí misma<sup>261</sup>; lo que sí resulta indiscutible es que una parte de los clubs deportivos valencianos desarrollan a su vez actividades de índole muy heterogénea, principales o accesorias, que sí están totalmente ligadas a la creación de valor social. Por ejemplo, hay algunos clubs que se dedican exclusivamente al deporte adaptado (de hecho, existen dos federaciones formadas exclusivamente por clubs para deportistas con diversidad funcional en la Comunitat Valenciana y aglutinan un total de 80 entidades, como se indica en el capítulo 7). Por otro lado, también hay clubs que de forma accesorio crean valor social, y de esto hay muchos casos concretos, por ejemplo, dentro del club de vela Marina Valencia Sailing Club se creó en el año 2018 el equipo Dragon Boat BCS-ACS, una iniciativa terapéutica para mujeres supervivientes del cáncer de mama; pero hay decenas de otros ejemplos similares que constituyen sin duda una labor de creación de valor social.

En tercer lugar, muchos clubs deportivos tienen un tamaño y/o una actividad económica que resultan poco significativos, por lo que no generan un valor económico más allá del básico devenido por su actividad social y deportiva, por este motivo, éstos clubs pueden no cumplir con el rol de creación de riqueza que requiere este enfoque de la empresa social. Sin embargo, hay clubs que sí han ido creciendo a lo largo del tiempo, llegando algunos a tener grandes dimensiones, por lo que cuentan con ingentes presupuestos y un gran número de socios, emplean a trabajadores y directivos, crean departamentos especializados e incluso desarrollan muchas otras actividades accesorias o totalmente independientes de su principal función. Por lo que, en definitiva, se convierten en grandes organizaciones que generan una relevante riqueza económica, algo que caracteriza a las empresas sociales. Por ello, se puede afirmar que algunos clubs deportivos valencianos, especialmente aquellos de mayores dimensiones, encajan dentro del enfoque de la empresa social.

---

<sup>260</sup> Para más detalles sobre el ánimo de lucro en los clubs deportivos, ver el apartado 3.3.1, en el capítulo 3.

<sup>261</sup> Por los efectos que la práctica deportiva tiene en las personas y en la sociedad (apartado 1.2 del capítulo 1).

## **Capítulo 3**

# **El deporte federado valenciano**





## **CAPÍTULO 3**

### **EL DEPORTE FEDERADO VALENCIANO**

El deporte federado se refiere la práctica formal y reglamentada de la actividad, amateur o profesional, a través de la celebración de competiciones oficiales y del registro de los resultados obtenidos, estando ésta organizada sectorialmente en federaciones, una por cada tipo de deporte. Las federaciones son las encargadas de ordenar la mayoría de elementos del deporte oficial, por lo que conforman la estructura general del mismo, en la que confluyen un gran número de actores, tanto personas físicas como entidades jurídicas, públicas y privadas. De entre todos ellos, los clubs deportivos constituyen no solo las organizaciones más numerosas y con mayor peso político dentro de cada federación, sino que además establecen la base principal de todo el fenómeno federativo. El objetivo de este tercer capítulo es analizar cómo se organiza el deporte federado valenciano y, para ello, está dividido en cuatro apartados.

En el primer apartado se aborda el marco jurídico y político, analizando las instituciones públicas relacionadas con la actividad deportiva en el marco valenciano. Mientras que en el segundo apartado se hace hincapié en las organizaciones de naturaleza privada que conforman los cimientos y la estructura del deporte federado. En el tercer apartado del capítulo, empleando éste un poco a modo de cajón de sastre, se realizan varias precisiones sobre algunas de las características ya descritas en el capítulo anterior, que se presuponen siempre presentes en los clubs deportivos valencianos: la carencia de ánimo de lucro, la libertad de adhesión a la condición de socio y el funcionamiento interno democrático. Por último, en el cuarto apartado se analiza el modelo deportivo alternativo que se ha impuesto en los dos deportes mayoritarios en España, el fútbol y el baloncesto, desplazando a la mayoría de clubs deportivos de grandes dimensiones desde su forma jurídica original de asociación, transformándolos en la figura mercantil de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) a raíz de la promulgación de la Ley 10/1990. Es, precisamente, este modelo de naturaleza capitalista, ya establecido en numerosos países del entorno, un fenómeno claramente contrario a los principios de la Economía Social que presenta el modelo asociacionista de los clubs deportivos tradicionales analizados durante esta investigación.

### **3.1. Marco jurídico y político del deporte valenciano**

Este primer apartado se divide en tres puntos, en el primero se analiza el desarrollo de los principios del derecho español y valenciano que pergeñan la asignación de competencias en materia deportiva, en el segundo se aborda la legislación vigente que regula el marco de los clubs deportivos valencianos y, en el tercer punto, se identifican los cargos y organismos públicos que orquestan el ordenamiento del deporte en la región.

#### **3.1.1. Desarrollo normativo del deporte en la Comunitat Valenciana (1978-2011)**

En el artículo 148 de la Constitución Española se concede potestad a las Comunidades Autónomas para asumir con carácter exclusivo las competencias de promoción del deporte y de la adecuada utilización del ocio y, adicionalmente, en el siguiente artículo 149 no reserva ninguna competencia en esta materia para el Estado. Es decir, que traslada en su totalidad la competencia en materia deportiva a las Comunidades Autónomas. Es, por tanto, a partir de la CE de 1978 cuando se establece la cimentación del actual marco jurídico en el ámbito deportivo, el cual había estado fuertemente centralizado en el gobierno nacional durante la anterior etapa del régimen franquista.

Pese a lo anterior, sí se han promulgado leyes del deporte de ámbito estatal y otras normas jurídicas nacionales que regulan aspectos accesorios, transversales y/o parciales del deporte. Según Blanco (2010), el Estado ha regulado la parcela deportiva al amparo de aquellos títulos que la CE ha reservado con carácter exclusivo de competencia estatal, en base al denominado principio de territorialidad, para ordenar el “hecho deportivo” cuando sobrepasa los límites autonómicos. Algunos de estos títulos competenciales son transversales, siendo de aplicación al deporte y condicionando su regulación jurídica como son, entre otros, los que hacen referencia a la competencia sobre legislación mercantil, al procedimiento administrativo común, a la seguridad pública o a los títulos académicos y

profesionales. La coexistencia de leyes estatales y autonómicas ha provocado algunos conflictos sobre competencias entre el gobierno central y algunos de los gobiernos autonómicos, aunque según Cuchi-Denia (2005) los pronunciamientos judiciales a este respecto han sido escasos y en la mayoría de ocasiones de forma colateral.

A nivel nacional, el primer paso durante la Transición Española en el ámbito legislativo deportivo fue la promulgación de la Ley 31/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte<sup>262</sup>. Aquella primera ley en la nueva etapa democrática sobre el deporte fue pionera en organizar las diferentes competencias deportivas, reservando algunas funciones para diferentes organismos nacionales como el Ministerio de Cultura, el Consejo Superior de Deportes o el Comité Olímpico Español; mientras volvía a incidir, en su artículo tercero, que eran las comunidades autónomas y preautonómicas las que poseían las competencias en numerosos aspectos de materia deportiva, aunque siempre supeditado a lo que estableciesen los propios estatutos de autonomía de cada región<sup>263</sup>. Esta primera ley también regulaba por primera vez las federaciones deportivas nacionales, las asociaciones y los clubs deportivos, los procedimientos de inscripción en el Registro de Entidades Deportivas nacional y el alcance del régimen disciplinario deportivo. Esta ley sufrió varias modificaciones y desarrollos durante la década que estuvo vigente hasta ser derogada por la actual Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, que sigue manteniendo una distribución competencial deportiva similar entre los diferentes órganos nacionales y transfiere a las CC.AA. un peso relevante en materia jurídica, promocional y de servicios del deporte.

Además de lo anteriormente mencionado, la asunción efectiva de las competencias deportivas por parte de la Comunitat Valenciana vino determinada por otras dos vías jurídicas, por un lado, mediante la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana y, por otro, mediante el Real Decreto 4099/1982, de 29 de diciembre, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Valenciana en materia de cultura.

---

<sup>262</sup> Esta nueva ley de 1980 sustituyó a la anterior legislación de la etapa franquista, la Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física.

<sup>263</sup> Aunque en ese momento solamente dos comunidades tenían ya aprobados sus respectivos estatutos de autonomía: el País Vasco y Cataluña.

Durante los primeros años de la década de los 80, se aprueban numerosos reales decretos con objeto de transferir competencias de muy diversa índole a las distintas CC.AA., de entre todos ellos, es el mencionado RD 4099/1982 el que articula específicamente la transferencia de competencias en materia de la promoción del deporte y del ocio, con especial referencia al ámbito del desarrollo comunitario, así como al fomento, la planificación y el desarrollo de la cultura física y las actividades deportivas; aunque también reservando ciertas competencias sobre funciones de coordinación entre las administraciones públicas y designando al Consejo Superior de Deportes, organismo autónomo dependiente del Ministerio de Cultura, como ente que ejercerá dichas funciones. En el citado RD 4099/1982 se cede la tutela y promoción de las asociaciones deportivas cuyo ámbito territorial de actuación según sus estatutos no exceda del propio de la comunidad autónoma, se insta a la creación de un registro autonómico de entidades deportivas, se traspasa la propiedad de bienes, derechos y obligaciones del Estado, tales como bienes inmuebles e instalaciones deportivas, detallados en un inventario anexo, y su gestión y mantenimiento. También se traspasa el personal adscrito a todas las infraestructuras y servicios, que a partir de ese momento pasan a formar parte de la plantilla de la Generalitat Valenciana.

Finalmente, la Comunitat Valenciana asume, como comunidad autónoma dentro de la nación española, la competencia exclusiva en materia de ordenación, promoción y coordinación de la actividad deportiva de conformidad con el artículo 31 de su Estatuto de Autonomía de 1982 (que se traslada al artículo 49 tras su modificación de 2006) y, más de una década después, el gobierno de la comunidad autónoma, el Consell, tramita la Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del deporte de la Comunidad Valenciana, que sería la séptima ley del deporte de ámbito autonómico de España tras las de Madrid (1986), País Vasco (1988), Cataluña (1988), Castilla y León (1990), Murcia (1993) y Aragón (1993). Esta primera ley valenciana del deporte fue aprobada en las Cortes Valencianas gracias a la mayoría absoluta del Partit Socialista del País Valencià PSPV-PSOE en la cámara y estuvo vigente durante casi dos décadas hasta que fue derogada por la Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana, sancionada en este caso por la mayoría absoluta del Partido Popular de la Comunidad Valenciana PPCV.

### 3.1.2. La actual legislación valenciana del deporte

Esa segunda ley del deporte valenciano, que permanece en vigor actualmente, conforma una parte fundamental del marco jurídico de las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana y, entre ellas de forma destacada, de los clubs deportivos valencianos. El contenido de la Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana es muy amplio, y su objeto, según su preámbulo, es regular y ordenar las competencias públicas y privadas, establecer mecanismos para aunar y coordinar a todos los estamentos en la promoción y fomento de la actividad deporte, garantizando el derecho de todos los ciudadanos a su práctica, y adaptando ésta a las necesidades de los mismos en adecuadas condiciones.

La norma está dividida en ocho títulos que, ente otras disposiciones, establecen los principios rectores en materia deportiva de la región; delimitan las competencias entre administraciones para evitar interferencias y superposiciones, auspiciando la coordinación institucional; determinan que el Consell Superior de l'Esport es la principal entidad en la gestión de la política deportiva de la Generalitat y define sus órganos adscritos. La ley afirma estar enfocada a la defensa de los ciudadanos y de la práctica del deporte, definiendo los diferentes tipos de deportistas<sup>264</sup>, así como sus derechos, sus medidas de apoyo y de protección; por otro lado, también define otros colectivos relacionados con el deporte como los árbitros, los entrenadores y los gestores de entidades deportivas. Esta ley se ha visto alterada en varias ocasiones, aunque en la mayoría de los casos estos cambios han sido poco significativos<sup>265</sup>, destacando entre todos ellos la reciente modificación del artículo 109, que regula las infracciones graves, por la Ley 2/2022, de 22 de julio, de la Generalitat, de ordenación del ejercicio de las profesiones del deporte y la actividad física en la Comunitat Valenciana. Por tanto, no se ha visto sustancialmente modificada desde su promulgación hace ya una década.

---

<sup>264</sup> Deportistas de élite, profesionales, federados, en edad escolar, etc.

<sup>265</sup> Se ha modificado anualmente por las leyes generales de Medidas Fiscales, de Gestión Administrativa y Financiera, y de Organización de la Generalitat (todos los años, desde 2013 hasta 2021).

Además de la citada norma principal, la regulación de los clubs deportivos y del deporte valenciano está sujeta también a otros preceptos regulativos de naturalezas muy heterogéneas y con un amplio alcance, pues su espectro abarca desde aquellos dedicados a las asociaciones en general hasta aquellos destinados a aspectos más específicos, ya sea de la ordenación deportiva o de otros particulares.

Dentro del primer grupo, en el aspecto general de las asociaciones, los clubs deportivos están amparados no solo por la CE y numerosas normas internacionales que defienden el derecho de asociación ciudadana<sup>266</sup>, sino más específicamente están respaldados por la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación a nivel nacional y por la Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana a nivel regional. Pero, a su vez, como asociaciones, los clubs deportivos valencianos se ven sujetos a casi 50 códigos, leyes, reales decretos y reglamentos de nivel nacional y ámbito general (Rojas, 2022).

En segundo lugar, y de forma más específica, los clubs deportivos también están sujetos a las regulaciones propias del sector como las leyes del deporte de ámbito nacional y regional, así como a otras normas mucho más concretas que regulan aspectos particulares de su funcionamiento interno o externo, por ejemplo, el Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana, que pone especial énfasis en los programas deportivos y planes de acción positiva de igualdad entre sexos y en la composición paritaria de los órganos de representación y gobierno de las entidades deportivas, o en otros aspectos como el fomento del uso del valenciano. En cualquier caso, los clubs deben observar las normativas establecidas por las administraciones públicas y sus organismos dependientes con competencias en materia deportiva, así como por las federaciones deportivas a las que esté adscrito a nivel nacional o regional. En última instancia, los clubs deportivos están sujetos a sus propios estatutos

---

<sup>266</sup> Como el artículo 20 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948); el artículo 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966); el artículo 11 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y las Libertades Fundamentales (1950); la Resolución de la Comunidad Europea de 13 de marzo de 1987, sobre asociaciones sin fin de lucro; el artículo 6 del Tratado de la Unión Europea (1992) o el artículo 12 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2000), entre otras.

y a las regulaciones internas aprobadas por su asamblea general de socios o por la junta directiva que gobierna la entidad.

Pese al extenso marco jurídico existente, lo cierto es que los clubs deportivos gozan, como asociaciones, de un elevado grado de libertad a la hora de organizar sus actividades, permitiéndoles una enorme flexibilidad en la configuración de sus estatutos y normativas internas. Además, muchos clubs deportivos se ven liberados de observar algunas regulaciones generales ya sea por su limitado tamaño o su reducida actividad económica, por su objeto social o por otros motivos. Por ejemplo, en la presentación del Impuesto de Sociedades que debe realizar toda persona jurídica, incluidas las asociaciones, los clubs deportivos pueden lograr una exención parcial si la entidad es declarada de utilidad pública, o directamente resultar exenta de realizar la presentación de este tributo si cumple con los siguientes tres requisitos:

1. Que los ingresos totales del club deportivo no superen 100.000 euros anuales (incluyendo todas las formas de ingresos, como las subvenciones, las cuotas de socios, las donaciones, los ingresos por venta de bienes o servicios).
2. Que aquellos ingresos correspondientes a rentas no exentas no superen 2.000 euros anuales.
3. Que todas las rentas no exentas que obtenga el club deportivo hayan sido sometidas a retención.

Según se desprende de los resultados obtenidos durante la presente investigación<sup>267</sup>, una amplia mayoría de los clubs deportivos valencianos (cerca del 95%) disponen de presupuestos inferiores a los 100.000 euros anuales por lo que, conjeturando que sus ingresos guardan una cierta correlación con sus presupuestos anuales, se puede afirmar que una cantidad muy significativa de ellos cumplirían con el primer requisito que les permite obtener la exención en la presentación del Impuesto de Sociedades. Si bien es improbable que el porcentaje de clubs deportivos que está realmente exento sea tan elevado, ya que presumiblemente muchos no cumplirían con el segundo requisito. De hecho, en el Libro Blanco de la Economía Social y del Tercer Sector de la Comunidad Valenciana (CIRIEC-España, 2020) se indica que el 47,9% de las entidades del Tercer Sector Deportivo<sup>268</sup> de la región sí declararon dicho impuesto en el año 2018.

---

<sup>267</sup> En el punto 8.2 (capítulo 8) se muestran los resultados sobre los presupuestos en clubs valencianos.

<sup>268</sup> El estudio incluye, además de a los clubs, a fundaciones, asociaciones y otras entidades del TS deportivo.

En cualquier caso, existe una legislación bien consolidada y vigente tanto en el ámbito nacional como en el autonómico valenciano, que regula y controla prácticamente todos los aspectos relacionados con el funcionamiento de los clubs deportivos, pese a que estas normas se aplican de forma mucho más relajada en aquellas entidades de menores dimensiones, permitiéndoles adaptarse y disfrutar de una mayor laxitud en la observancia de las mismas; mientras que los clubs deportivos de mayores dimensiones sí se ven sujetos con mayor firmeza al cumplimiento del marco jurídico establecido, por lo que deben, en la mayoría de ocasiones, contar con personal especializado en lidiar con la burocracia de todo tipo: contable, tributaria, laboral, etc.

### **3.1.3. Los organismos públicos deportivos de la Comunitat Valenciana**

Como ya se ha indicado anteriormente, a nivel nacional existen varios organismos públicos con competencias en materia deportiva, por ejemplo, los adscritos al Ministerio de Cultura y Deporte, como el Centro Superior de Deportes (CSD) o la Comisión Española para la Lucha Antidopaje en el Deporte (CELAD), con fuertes vínculos con instituciones privadas tales como el Comité Olímpico Español (COE) o las federaciones deportivas nacionales. Todas estas entidades tienen a su vez comités, comisiones y otros órganos internos de muy diversa índole, por ejemplo, la Asamblea General del Deporte que se encarga de asesorar al CSD<sup>269</sup>, las once comisiones de las que se compone el COE, o los comités internos de cada federación nacional; cuya función general es la de dinamizar todas las actividades que se generan tanto internamente como alrededor del deporte.

De igual forma, a nivel autonómico, la legislación regional prevé una serie de instituciones públicas y privadas que tienen funciones muy diversas. En primera instancia se halla la Conselleria D'educació, Cultura i Esport, que es el máximo órgano político y de la que

---

<sup>269</sup> Regulada por el Real Decreto 630/1993, de 4 de mayo, sobre la Asamblea General del Deporte.



dependen tanto programas de políticas públicas<sup>270</sup> y de colaboración público-privada<sup>271</sup> como varios de los organismos públicos más relevantes en cuestiones deportivas.

Las funciones principales de la Conselleria dentro del sector deportivo, que se llevan a cabo a través de la Secretaría Autonómica de Cultura y Deporte bajo la que se sitúa la Dirección General del Deporte, son muy heterogéneas. Entre ellas destacan la gestión directa del Registro de Entidades Deportivas; el control de los procesos electorales de las federaciones deportivas regionales y de las licencias federativas de deportistas, árbitros y entrenadores que éstas expiden; el seguimiento de deportistas de élite y profesionales de la Comunitat Valenciana; la formación deportiva<sup>272</sup>; la promoción del deporte y la gestión de las infraestructuras deportivas de titularidad pública de ámbito autonómico.

La Dirección General del Deporte de la GVA ha mantenido una estructura sin apenas variaciones durante las últimas legislaturas, tras una subdirección general se agrupan tres Direcciones Territoriales (una por cada provincia), tres Áreas de Servicios (el Servicio de Promoción del Deporte y la Actividad Física, el Servicio de Deporte de Élite y Formación Deportiva y el Servicio de Infraestructuras Deportivas) y un total de seis secciones de apoyo con diferentes funciones asignadas. Una de esas seis secciones es el ya mencionado Registro de Entidades Deportivas de la Comunitat Valenciana, donde se inscriben, entre otras organizaciones, los clubs deportivos y que ha sido de gran ayuda durante el inicio del trabajo de campo en la presente investigación.

Además de lo anteriormente mencionado, existen tres organismos públicos de relevancia en materia deportiva en la región, se trata del Consell Valencià de l'Esport, del Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana y de la Junta de Mediación y Arbitraje Deportivo de la Comunitat Valenciana. Todos ellos dependientes de la Conselleria D'educació, Cultura i Esport.

---

<sup>270</sup> Como el programa PROAD, el de Escoles a la Mar o el de Jocs Esportius de la Comunitat Valenciana.

<sup>271</sup> Por ejemplo, el proyecto FER y el de la Comunitat de l'Esport, ambos con la Fundación Trinidad Alonso.

<sup>272</sup> Esto incluye la aplicación y seguimiento de numerosas normas jurídicas sobre programas de formación deportiva como el capítulo VIII de la Ley Orgánica 2/2006, los RD 1363/2007 y 737/2015 o las órdenes ECI/3224/2004, ECI/3341/2004, ECI/3830/2005, ECD/158/2014 y ECD/499/2015.

El primero de ellos, el Consell Valencià de l'Esport, aparecía por primera vez declarado en la anterior Ley 4/1993, del deporte de la Comunidad Valenciana, en su capítulo III, aunque en realidad este organismo no fue creado hasta más de una década después, en el año 2006, a través de la Ley 3/2006, de 12 de mayo, de creación del Consell Valencià de l'Esport y regulado también durante ese mismo año con el Decreto 170/2006 de 17 de noviembre, del Consell, por el que se aprueba los Estatutos del Consell Valencià de l'Esport. Este organismo es una entidad de derecho público que aglutina múltiples funciones para el apoyo a la gestión llevada a cabo por las administraciones públicas en el sector deportivo. Dentro del mismo, destaca como órgano el Consell Assessor de l'Esport, formado por varios cargos públicos, representantes de algunas Consellerías con competencias transversales relacionadas con el deporte y también por un total de siete representantes escogidos por las federaciones deportivas valencianas, algunos de sus cometidos más destacados tienen relación con el desarrollo de estrategias institucionales en el marco deportivo, como por ejemplo el Plan Estratégico del Deporte y del Plan de Infraestructuras Deportivas de la región, entre otros.

En segundo lugar, el Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana, creado a través del Título II de la actual Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana, aunque su desarrollo jurídico es bastante recientemente<sup>273</sup>, es el órgano supremo en materia de jurisdicción deportiva en varios ámbitos. Por ello, decide en última instancia todas las cuestiones de naturaleza disciplinaria dentro del deporte valenciano, así como también se encarga de la aplicación de las resoluciones en materia de competiciones deportivas, otra de sus funciones destacadas es ser garante de la legalidad de los procesos electorales que se desarrollan en las entidades deportivas valencianas, ya sean clubs deportivos o federaciones.

Por último, la Junta de Mediación y Arbitraje Deportivo de la Comunitat Valenciana, creada también a través de la actual ley valenciana 2/2011 y adscrita al Consell Superior

---

<sup>273</sup> A través del Decreto 36/2021, de regulación del Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana

de l'Esport, es la encargada de dictar resoluciones por medio de sistemas de mediación y arbitraje sobre litigios en el seno de clubs y federaciones o entre estas entidades.

Además de lo anterior, cabe destacar que el gobierno regional valenciano también es propietario y administra una serie de empresas públicas que tienen como objeto dinamizar, desarrollar y fomentar la actividad deportiva en la Comunitat Valenciana. Un ejemplo destacado en este sentido sería el caso de la empresa pública Circuito del Motor y Promoción Deportiva S.A., que es la encargada de gestionar una de las infraestructuras deportivas más grandes de la región, el Circuito del Motor Ricardo Tormo ubicado en el municipio de Cheste. Esta sociedad anónima cuenta con un capital de más de 35 millones de euros (año 2021) y la totalidad de sus acciones están suscritas por la Generalitat Valenciana. En cuanto a su gestión, la presidencia de esta empresa de titularidad pública recae directamente en el Conseller de Educación, Cultura y Deportes, además, la mayoría de los miembros que conforman la junta directiva son igualmente otros cargos políticos del gobierno de autonómico.

### **3.2. La estructura del deporte federado valenciano**

En este segundo punto del capítulo se recoge la forma en que se articula el deporte oficial en la Comunitat Valenciana. En concreto, el deporte federado hace referencia a la práctica formal y reglamentada, ya sea de carácter profesional o amateur, que implica la organización de competiciones oficiales y el registro de los resultados deportivos obtenidos. Dentro de la estructura formal del deporte participan, además de las ya mencionadas administraciones públicas, los clubs deportivos y otras entidades deportivas privadas, deportistas, técnicos entrenadores y jueces árbitros, todos ellos agrupados y adscritos a su correspondiente federación deportiva. Este punto se divide en tres apartados, en los que se explica el funcionamiento interno de los clubs y de las federaciones deportivas valencianas, así como una breve apartado sobre la Confederación de Federaciones Deportivas de la Comunitat Valenciana (CONFEDECOM).

### 3.2.1. La base del deporte federado

Los clubs deportivos valencianos conforman la base organizativa del deporte federado, y éstos, al igual que a las asociaciones en general, son gobernados de forma democrática entre las personas, físicas o jurídicas, que ostentan la condición de socias de la entidad, aunque con ciertos matices<sup>274</sup>. La norma suprema de todo club está fijada en sus estatutos sociales, que son de obligada promulgación en el proceso de fundación de la entidad y deben ser inscritos en el registro público para dar validez legal a la constitución formal de la organización. Aunque los estatutos generalmente disfrutan de una gran flexibilidad, éstos no pueden, lógicamente, contravenir ninguna regulación superior, ya sean normas jurídicas generales o reglamentos específicos decretados por la federación o federaciones deportivas a la que pertenezca el club. Además de los estatutos, el club puede también desarrollar otros códigos internos con diversas finalidades, por ejemplo, un régimen disciplinario sobre los deberes de los socios en el ámbito social o deportivo.

La soberanía de los clubs deportivos recae en última instancia sobre su máximo órgano de gobierno y decisión, que es la Asamblea General formada por todos los socios del club deportivo y que debe reunirse como mínimo una vez cada año para adoptar acuerdos por mayoría simple. La Asamblea General es la única que tiene potestad para modificar los estatutos sociales de la organización.

Una de las funciones fundamentales de la Asamblea General es la de escoger o renovar a un mínimo de tres personas para formar parte de la Junta Directiva. Los tres cargos o figuras que, por imperativo legal, deben estar siempre presentes son la presidencia, la secretaría y la tesorería, teniendo cada una de ellas unas funciones asignadas. De forma adicional, según se indique en los estatutos propios de cada club deportivo o lo que decida la Asamblea General, la Junta Directiva puede estar formada por un número mayor de

---

<sup>274</sup> Un mayor análisis sobre la forma en que se desarrolla la gobernanza democrática en los clubs deportivos se desarrolla en el próximo punto 3.3.2. de este mismo capítulo.

miembros, aunque siempre en número impar, como un vicepresidente o vocales, así como también se debe realizar el nombramiento de suplentes.

La Junta Directiva es el órgano de representación de la entidad, por lo que todos sus miembros tienen la capacidad de obrar en nombre del club deportivo sin necesidad de obtener consentimiento por parte de otros socios o de la Asamblea General. La función principal de la Junta Directiva es gestionar la entidad en su gestión del día a día y en tomar decisiones de dirección para perseguir los objetivos generales marcados por el club deportivo. Habitualmente, la Junta Directiva tiene un mandato de cuatro años, aunque éste puede variar según lo que indiquen los estatutos sociales. Otra de las funciones principales de éste órgano de representación societaria es la elaboración y presentación periódica ante la Asamblea General de un balance que recoja la gestión del club deportivo, que incluya un estado de las cuentas de la entidad y el presupuesto anual, así como realizar propuestas de mejora y planes de acción para el futuro.

Para que pueda existir un control efectivo tanto por parte de las administraciones públicas como por parte de los socios del club deportivo, la organización debe confeccionar y mantener una serie de registros que la legislación establece como mínimos. En primer lugar, debe disponer de una relación actualizada de socios, que se lleva a cabo en el “libro de personas socias”; en segundo lugar, tiene la obligación de recoger un libro de actas con las reuniones mantenidas por sus órganos de gobierno y representación. Por último, debe disponer de una contabilidad detallada, que permita transmitir una imagen fiel de su patrimonio, del resultado contable y de la situación de las finanzas de la organización. Para ello se emplean cuatro registros que son el Libro Diario (donde figuran los asientos contables de cada año, por fechas), el Libro de Inventario y Cuentas Anuales (donde constan el Balance de Situación, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y los Balances de Sumas y Saldos trimestrales), el Libro Mayor (donde se recogen las cuentas contables con los importes y el saldo resultante) y el Registro de Voluntarios (o registro de acuerdos de incorporación y de altas y bajas de los voluntarios). Obviamente, estos documentos deben estar presentes en el club deportivo desde su fundación, así como también pueden existir otros libros y registros voluntarios.

### 3.2.2. Las federaciones deportivas

Todos los clubs deportivos deben, obligatoriamente, estar adscritos al menos a una federación deportiva, lo cual no es óbice para que estén federados en varias de ellas de forma simultánea, en el caso de que practiquen varios deportes de forma oficial. Las federaciones deportivas están constituidas como asociaciones de segundo grado, formadas por personas jurídicas (clubs deportivos, sociedades anónimas deportivas y secciones deportivas de otras entidades) y por personas físicas, que son las personas que tienen una ficha federativa. Estas últimas pueden ser de varios tipos, como deportistas, técnicos-entrenadores y jueces-árbitros, y además dentro de estas categorías puede haber también otras clasificaciones internas como profesionales, amateurs, seniors, juniors y un largo etcétera. Por este motivo, la forma en que se gobiernan las federaciones es habitualmente bastante más compleja que en el anterior caso de los clubs deportivos, debido a que se hace necesario ponderar el porcentaje de voto y la capacidad de decisión entre muchos tipos de asociados diferentes.

Las federaciones deportivas están reguladas a nivel nacional en primera instancia por la ya mencionada Ley 10/1990 y con el desarrollo posterior del capítulo III de su título III a través del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones deportivas españolas<sup>275</sup>. Mientras, en el ámbito autonómico, actualmente la regulación de las federaciones está establecida en el Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana, que derogó el anterior Decreto 60/1998, de 5 de mayo, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana.

El papel que juegan las federaciones en la ordenación del deporte organizado de competición, o deporte federado, es fundamental. Pues éstas se encargan de una serie de funciones muy heterogéneas: organizar todos los eventos deportivos de carácter oficial dentro de su ámbito regional, del registro de clubs, deportistas, árbitros y técnicos

---

<sup>275</sup> Modificado en cuatro ocasiones por los Reales Decretos 1325/1995, 253/1996, 1252/1999 y 1026/2007.

adscritos a la federación, de establecer las clasificaciones generales o específicas de cada modalidad dentro de su deporte, de la gestión de los seguros deportivos, de establecer los marcos para la resolución de disputas y conflictos de todo tipo, de dictar y trasladar las acciones disciplinarias, de agilizar la solicitud de subvenciones públicas y canalizar éstas hacia los clubs y deportistas, entre otras.

En la Comunitat Valenciana hay presentes un total de 58 federaciones deportivas regionales, de las cuales 56 están dedicadas a algún tipo específico de deporte, mientras que dos de ellas son de carácter transversal, especializadas en todo tipo de deportes para personas con diversidad funcional<sup>276</sup>. A su vez, las federaciones valencianas se agrupan junto con otras federaciones regionales pertenecientes a otras comunidades autónomas españolas para formar las federaciones deportivas nacionales. De igual forma, éstas se asocian con federaciones deportivas de otros países para crear las federaciones internacionales de cada deporte.

Para ello, todas las federaciones de cualquier ámbito geográfico, deben regirse por un sistema democrático de forma similar, aunque más compleja por los motivos ya señalados, que los propios clubs deportivos que conforman su base. En el caso de las federaciones nacionales, los regímenes democráticos internos empleados deben estar en concordancia con la Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas. Mientras que en el caso de las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana, los procesos electorales están reglamentados mediante el Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana aunque recientemente se ha visto modificado por la Orden 7/2022, de 21 de febrero, de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, por la que se regulan los procesos electorales de las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana.

---

<sup>276</sup> En el capítulo 7 se han incluido tres tablas en las que aparecen listadas todas las federaciones deportivas valencianas y se incluyen datos sobre el número de clubs, de deportistas y su porcentaje por sexos.

En cualquier caso, el marco jurídico actual establece que se deben renovar los cargos de las federaciones regionales cada 4 años, además de toda una serie de medidas adicionales para garantizar que la convocatoria y celebración de los procesos electorales resulten razonablemente democráticos. No obstante, y de forma similar a lo que sucede en el caso de los clubs deportivos, lo cierto es que la legislación también permite una cierta laxitud a la hora de establecer muchos de los criterios propios de cada federación, los cuales aparecen plasmados en sus estatutos y otras de sus normativas internas, por lo que la forma en que se lleva a cabo la adopción de decisiones pueden variar enormemente de una federación a otra.

Por otro lado, las federaciones tienen un régimen contable y tributario específico regulado por la Orden de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Federaciones deportivas. Esta norma, que fue promulgada a petición del Consejo Superior de Deportes y tiene en cuenta el carácter no mercantil de estas organizaciones, estaba enfocada de forma inicial solamente a las federaciones de ámbito nacional, sin embargo, en la actualidad también se aplica a aquellas de ámbito autonómico; en cualquier caso, dicha norma nacional indica que las autoridades competentes regionales pueden desarrollar una legislación propia, algo que no ha sucedido en el caso valenciano.

Cabe destacar también la presencia de tres federaciones que son específicas de la Comunitat Valenciana y para las que se dispone de una especial protección y promoción en la sección cuarta de la Ley 2/2011. Éstas son la Federación de Colombicultura de la Comunidad Valenciana (FCCV), la Federación de Juegos y Deportes Tradicionales de la Comunitat Valenciana (FJETCV) y Federació de Pilota Valenciana (FEDPIVAL). Se trata, en todos los casos, de deportes autóctonos con una relevante trayectoria histórica en la región.

Por ejemplo, en el caso de la colombicultura, existe una amplia tradición en la cría y adiestramiento de palomos deportivos para la competición que se remonta a los tiempos del territorio histórico del Reino de Valencia, por este motivo, el gobierno autonómico



decidió promulgar la Ley 10/2002, de 12 de diciembre, de Protección de la Colombicultura.

En el caso de la pilota valenciana, este deporte fue declarado como Bien de Interés Cultural mediante el Decreto 142/2014, de 5 de septiembre, del Consell, por el que se declara Bien de Interés Cultural Inmaterial la pilota valenciana. Adicionalmente, la reciente Ley 1/2020, de 11 de junio, de regulación del juego y de prevención de la ludopatía en la Comunitat Valenciana, regula también varios aspectos relacionados con las tradicionales apuestas que se dan en los trinquets (locales donde se juega a la pilota valenciana), ya que “atendiendo a la especial naturaleza del juego de Pilota Valenciana” ofrece cierta permisividad a “las apuestas que se realizan en el desarrollo sobre los partidos”.

### **3.2.3. La Confederación de Federaciones Deportivas**

Por último, también resulta reseñable la existencia de la Confederación de Federaciones Deportivas de la Comunitat Valenciana (CONFEDCOM). Esta entidad, desarrollada al amparo del artículo 77 de la Ley 2/2011, es una asociación de segundo grado formada por casi 50 federaciones deportivas regionales de la región. Los cargos de presidencia, vicepresidencia y demás miembros de la junta directiva están ocupados por presidentes de las federaciones adscritas a la confederación.

La principal misión de la CONFEDCOM es la defensa de los intereses de sus asociados, mediante la reivindicación política que, por ejemplo, ha hecho posible la reciente Ley 2/2022, de 22 de julio, de ordenación del ejercicio de las profesiones del deporte y la actividad física en la Comunitat Valenciana, en la que ha sido parte activa. Pero, además, ofrece servicios de asesoría legal y económica, desarrollo web, gestión de locales y transparencia a las federaciones deportivas asociadas. Esto puede no ser necesario para las grandes federaciones, que cuentan con numerosos empleados y departamentos, pero es un apoyo importante para aquellas federaciones de menor tamaño que no cuentan con trabajadores ni recursos suficientes para gestionar su actividad.

### 3.3. Precisiones sobre algunos atributos de los clubs deportivos

En este tercer apartado se van a matizar algunas de las características que ya se han mencionado en el capítulo anterior. En concreto, se van a puntualizar tres de las particularidades que presentan no solamente los clubs deportivos valencianos, sino que también comparten muchas de las organizaciones que conforman subsector no de mercado del enfoque de la Economía Social, y aquellas pertenecientes al enfoque de Entidades sin Ánimo de Lucro y al enfoque del Tercer Sector, éstas características son:

1. La carencia de ánimo de lucro.
2. La gobernanza democrática.
3. La adhesión voluntaria y abierta de los socios.

Generalmente, se suele y se puede afirmar que estos tres atributos están siempre presentes en las asociaciones y, por extensión, en los clubs deportivos; sin embargo, debido a diferentes factores como la adaptabilidad de los estatutos sociales, lo cierto es que estos rasgos requieren de algunas puntualizaciones para ser interpretadas con mayor precisión.

#### 3.3.1. Sobre la animosidad lucrativa en los clubs deportivos

En primer lugar, se suele indicar que las asociaciones y los clubs deportivos son entidades sin ánimo de lucro ¿Es esto cierto? El ánimo de lucro es un concepto que hace referencia, tal y como su propio nombre indica, a la voluntad o intención de un sujeto de derecho de obtener un beneficio, provecho o ganancia lato sensu mediante una operación de cualquier índole y de forma inmediata o futura. Por tanto, cuando una persona jurídica, una empresa u organización formal como una asociación o un club deportivo, produce un rendimiento económico, aparece automáticamente el ánimo de lucro, pero ¿Por qué entonces se afirma que algunas organizaciones carecen de ese ánimo de lucro? En principio esa afirmación no parece coherente con el hecho de que una parte significativa

de estas entidades obtengan réditos económicos durante el desarrollo de su actividad y, de hecho, tienen la necesidad de obtener financiación de cualquier fuente para poder sufragar los gastos generados en la consecución de sus fines sociales. Por este motivo, es necesario diferenciar entre el ánimo de lucro objetivo y el ánimo de lucro subjetivo, y esto se hace con base en la finalidad que se atribuye a los ingresos obtenidos y las ganancias generadas durante la actividad.

Siguiendo a Vidal (2006), en las personas jurídicas se debe distinguir entre el ánimo de lucro objetivo y el ánimo de lucro subjetivo. Así, siempre que existe un beneficio neto, un mayor ingreso que gasto, existe un ánimo de lucro objetivo, ya que éste tiene lugar exclusivamente por la obtención de rendimientos económicos positivos, sin valorar qué va a ocurrir con ese superávit. Si los beneficios obtenidos por la entidad fuesen susceptibles de reparto por voluntad entre las personas sujetas a derecho propietarias de la organización, entonces aparece el ánimo de lucro subjetivo. Por tanto, en las asociaciones, y por extensión en los clubs deportivos, debido a que la legislación impide que sus socios dispongan alegremente del resultado económico de la actividad, debe existir de forma inequívoca un ánimo de lucro objetivo, que redunda en la propia entidad y que debe ser preservado para la continuación de la actividad social. Sin embargo, por este mismo motivo, no puede existir el ánimo de lucro subjetivo que sí aparece en las empresas tradicionales de naturaleza mercantil, cuyos socios son libres a la hora de decidir sobre la distribución de los beneficios obtenidos entre los partícipes en la propiedad societaria.

Por ello, se puede afirmar que, en el caso de las asociaciones e incluyendo también a los clubs deportivos, no hay una existencia de ánimo de lucro debido a que, aunque puedan tener unos ingresos superiores a sus gastos y, con ello, unos réditos económicos que constituirían un lucro objetivo, esos posibles beneficios obtenidos no pueden ser en ningún caso enajenados de la organización para provecho individual de sus propietarios, desapareciendo así el ánimo de lucro subjetivo, que es a lo que se refiere en realidad el concepto de no lucratividad.

### 3.3.2. Sobre el gobierno democrático en los clubs deportivos

En segundo lugar, se suele indicar que las asociaciones en general, y por extensión los clubs deportivos, son organizaciones democráticas. De hecho, así lo plantea la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación en su exposición de motivos, pues presenta como criterio fundamental la existencia de una estructura democrática dentro de estas organizaciones que permita la participación de las personas en la toma de decisiones. Adicionalmente, en sus artículos 2, 7 y 11 también hace hincapié en la necesidad de un funcionamiento interno democrático, que debe estar garantizado en los estatutos societarios mediante sistemas que faciliten que la adopción de acuerdos se realice por el principio mayoritario y, al menos, una vez al año. Sin embargo, esta norma no impone de qué forma debe aplicarse ese ‘principio mayoritario’ en la toma de decisiones, permitiendo que cada entidad lo regule en sus estatutos; por tanto, son varias las preguntas relativas a la democracia interna que deben realizarse.

La primera cuestión a tratar en este punto es sobre si se respetan los principios fundamentales de sufragio en los clubs deportivos. Como indica Aragón (2007), en todo proceso electoral existen dos tipos de derechos: el sufragio activo y el sufragio pasivo. En el primer caso, este autor define el sufragio activo como el derecho individual a ejercer la participación en la elección y, en el segundo caso, indica que el sufragio pasivo es el derecho individual a ser elegible para los cargos que se eligen, en otras palabras, derecho a ser candidato y poder ser votado por el resto de participantes en el proceso electoral. Por tanto, cabe plantear, en los clubs deportivos valencianos ¿Se dan ambos derechos?

El sufragio activo siempre está presente pues los estatutos deben garantizar de forma preceptiva que toda persona, física o jurídica, que cumpla con los requisitos formales para ostentar la condición de socio tenga derecho a ejercer su derecho a voto en la asamblea general de socios celebrada anualmente<sup>277</sup>, aunque estos requisitos pueden ser restrictivos, por ejemplo, estableciendo una edad mínima del socio . En segundo lugar, la ley no obliga

---

<sup>277</sup> También cabría preguntarse en qué medida pueden ejercer su derecho a voto, que de hecho es la segunda cuestión a tratar a continuación en este punto.

a garantizar que todos los socios puedan hacer un uso efectivo de su derecho a sufragio pasivo, ya que la legislación española y valenciana permite una suficiente flexibilidad como para ocasionar que los estatutos u otras normas internas obliguen al cumplimiento específico de exigencias adicionales para presentarse como candidato a algunos cargos de la entidad. Por ejemplo, fuera del ámbito valenciano y a nivel nacional, destaca el caso del Real Madrid Club de Fútbol, cuyos estatutos establecen varios requisitos para postularse al cargo de presidente como avalar el 15% del presupuesto anual de la organización con el patrimonio personal del candidato, haber sido socio del club de forma ininterrumpida durante los últimos 20 años y también tener la nacionalidad española. Y este no es el único caso a nivel nacional que se ha identificado<sup>278</sup> aunque sí es uno de los más restrictivos. En cualquier caso, durante el transcurso de la presente investigación no se han hallado evidencias de que existan restricciones al sufragio pasivo en clubs deportivos del territorio valenciano, aunque tampoco es algo que se estuviese buscando de forma específica, por lo que es posible que exista algún caso en la región.

La segunda cuestión es sobre el método empleado en la adopción de acuerdos por parte de la Asamblea General. En este caso, la Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana en su artículo 39 indica que el régimen a emplear es el de mayoría simple de las personas asociadas presentes o representadas, es decir, cuando el número de votos positivos sea superior al de votos negativos en una elección. Requiriendo además que se haya constituido una mayoría cualificada para la toma de acuerdos relativos a cuestiones fundamentales de la organización<sup>279</sup>, así como para puntos que no hayan sido incluido en el orden del día u otros específicos que recojan los estatutos. Adicionalmente, el mismo artículo también señala que puede regularse el voto ponderado si existen personas jurídicas asociadas a la entidad, es decir, que los votos de los socios tengan un peso diferente según su tipología.

Sin embargo, y como ya se ha apuntado en varias ocasiones anteriormente, la propia legislación ofrece una gran flexibilidad a las asociaciones y los clubs deportivos, por lo que también dispone que todas las medidas indicadas en el párrafo anterior se aplicarán

---

<sup>278</sup> Otro ejemplo sería el Fútbol Club Barcelona, cuyos estatutos son más laxos, exigiendo también un aval del 15% del presupuesto, aunque permitiendo avales de terceros, 10 años como socio y 'vecindad civil catalana'.

<sup>279</sup> Tales como la disolución de la organización, la modificación de los Estatutos, la disposición o la enajenación de bienes y la remuneración de los miembros del órgano de representación.

siempre que los estatutos no lo indiquen otro modo. Lo que, en definitiva, da como resultado que los estatutos pueden contravenir en muchos casos lo que recomiendan las normas jurídicas. Por este motivo, es posible encontrar casos de clubs deportivos cuyos estatutos establezcan regímenes de adopción de acuerdos muy diversos, limitando los sufragios activos y pasivos, empleando métodos de votos simples, ponderados o mixtos según los tipos de socios que tenga la entidad, etc. Todo ello podría contravenir o pervertir la idea general que la lógica y la legislación tratan de establecer sobre el principio de gobernanza democrática en las asociaciones y en los clubs deportivos.

En último lugar, también resulta interesante mencionar otras cuestiones relativas a la democracia interna y pluralismo en las asociaciones como las planteadas por Barreiro (2008). Este autor elucida cómo en ocasiones puede resultar muy complicado compaginar la democracia interna de una entidad no lucrativa con la realidad que ésta vive en el día a día y argumenta causas muy heterogéneas, por ejemplo, la propia jerarquía interna preestablecida, la personalidad individual y las relaciones interpersonales que existen entre los socios, la falta de participación en la gobernanza por parte de las personas o la insuficiencia en el fomento de la participación por parte de la organización. Lo que en la práctica puede devenir en un traslado deficiente de la voluntad de los socios a la forma en que se toman las decisiones dentro de la entidad y viciar su gobernanza democrática.

En conclusión, es posible afirmar que en la mayoría de asociaciones y clubs deportivos existe un gobierno democrático motivado por la propia naturaleza de estas organizaciones y garantizado parcialmente por el marco jurídico que las regula. Sin embargo, la forma en que se configura la toma de decisiones interna de estas entidades puede variar enormemente debido a la distensión que permiten las normas, hasta tal punto que no se garantiza de iure una democracia efectiva. Por tanto, en algunos casos podrían existir entidades cuyos sistemas de adopción de decisiones se tornasen inicuos no correspondiéndose con lo que pretende originalmente la Ley.

### 3.3.3. Sobre el libre acceso a la condición de socio en los clubs deportivos

Otro de los atributos que suelen listarse como característicos en las asociaciones y en los clubs deportivos es la de adhesión abierta y voluntaria, presuponiendo la existencia de libre acceso a nuevos socios en estas entidades. Sin embargo, en la práctica esto no siempre se cumple por diversos motivos. De hecho, en el transcurso de la presente investigación se han hallado tres situaciones diferentes respecto a la libre adhesión como socios en los clubs deportivos valencianos.

En primer lugar, hay entidades donde sí aparece un libre acceso a la condición de socio sin ningún otro requerimiento que la solicitud, sin embargo, más habitualmente esto no se cumple de forma exactamente libre, pues los estatutos y las normativas internas de los clubs pueden y suelen establecer una serie de requisitos o barreras para poder obtener la condición de socio. Pese a lo anterior, en la mayoría de casos, estos requisitos suelen ser sencillos de cumplir, tales como: pagar una cuota anual, en ocasiones una cuota de inscripción inicial, participar activamente en la actividad de la organización, ser invitado o avalado por otros socios del club, etc. En principio esos requisitos se suponen muy sencillos de cumplir, por lo que no suponen un problema de vulneración al derecho de acceso a la condición de socio del club, por tanto, se puede afirmar que sigue existiendo ese principio de libre adhesión de forma efectiva.

Por ejemplo, los resultados de la presente investigación indican que el 35,6% de los clubs deportivos valencianos solicitan una cuota de inscripción para obtener la condición de socio, frente al 64,4% que no solicitan dicha cuota inicial. Pero, además, los resultados muestran que este porcentaje aumenta a mayor tamaño de los clubs, siendo más habitual la existencia de cuotas de inscripción iniciales en los clubs de mayores dimensiones (ver capítulo 9, punto 9.1.2, para más detalles). Por último, también se observa que los clubs de mayor tamaño requieren de mayores cuotas, tanto anuales como de inscripción.

Precisamente, esas mayores cuotas suelen presentarse en una segunda situación, que es cuando el club se ve obligado a imponer un *numerus clausus* o limitación la cantidad de socios. Este fenómeno suele darse de forma más habitual en algunos clubs de gran tamaño, normalmente aquellos situados en grandes ciudades, aunque no exclusivamente en ellos, que se ven desbordados ante la demanda de acceso nuevos socios pero que no pueden dar servicio a todos por carecer de instalaciones suficientes para ello.

Estas entidades suelen elaborar listas de espera para el acceso de los nuevos socios en orden de llegada, así como también establecer otros tipos de requisitos y barreras de entrada. Una situación habitual es que la Asamblea General o la Junta Directiva establezcan unas cuotas anuales o de inscripción muy elevadas, en ocasiones incluso desorbitadas, con la intención de desincentivar la permanencia de socios o reducir la demanda de acceso de nuevos socios. Este hecho se ha observado especialmente en algunos clubs de tenis y náuticos radicados en grandes municipios de la región, pues habitualmente estas organizaciones suelen tener una larga trayectoria histórica y elevado prestigio, lo que aumenta las peticiones de nuevos socios por lo que resulta complejo acceder a la condición de asociado debido al límite impuesto por el club.

En tercer lugar, también existen clubs cuya actividad deportiva resulta especialmente costosa debido a su naturaleza, por el material o las instalaciones necesarias para su práctica, por ejemplo, el golf, la hípica, la vela, el automovilismo y otros. Debido a que estos deportes requieren de un capital elevado para poder ser practicados, es habitual encontrar clubs en los que resulta demasiado caro acceder a la condición de socio, no ya por los requisitos sociales, sino por el coste de la actividad, lo que supone una barrera de tipo económica a la libre adhesión.

En resumen, existen algunas situaciones en las que se podría estar vulnerando el principio de libre adhesión a la condición de socio en los clubs deportivos valencianos. Y aunque las barreras estén motivadas por causas económicas o logísticas, constituyen igualmente un límite al acceso que debe ser tenido en cuenta. También es cierto que estas circunstancias aparecen en pocos clubs y en determinados deportes.



### 3.4. El modelo de las Sociedades Anónimas Deportivas

Un hecho socioeconómico que también resulta relevante es el de la transformación del modelo de organización deportiva, por el que algunos clubs deportivos inicialmente asociacionistas se han convertido en entidades mercantiles de naturaleza capitalista. Este fenómeno, que se dio de forma previa en otros países occidentales (como se ha explicado en el punto 1.1.3.3 del primer capítulo), no se desarrolló en España hasta los comienzos de la década de los 90 del siglo pasado. Precisamente, entre todas las novedades que trajo en el ámbito nacional deportivo la Ley 10/1990, había un apartado que permitía a algunos clubs pasar del modelo histórico de asociación a un modelo mercantil, convirtiendo a entidades gestionadas bajo los principios del asociacionismo en organizaciones de corte capitalistas cuya propiedad se basa en el capital aportado y se divide en acciones.

El preámbulo de la Ley del Deporte justificaba la introducción de esta modificación inspirada en el régimen general de Sociedades Anónimas en la creación de un nuevo modelo supuestamente basado en la mayor responsabilidad jurídica y económica de aquellos clubs que desarrollaban actividades de carácter profesional. Para ello, era requisito indispensable haber demostrado una adecuada gestión dentro del régimen asociativo, manteniendo un patrimonio neto positivo durante al menos los cuatro últimos ejercicios. La decisión de transformación debía tomarse por la Asamblea General de socios del club y, en caso de optar por la conversión en Sociedad Anónima Deportiva, a los directivos se les impondría un “régimen personal y específico” de responsabilidad que garantizase la estabilidad económica de la organización.

Estas nuevas organizaciones mercantiles, de forma análoga a una Sociedad Anónima de carácter general, tienen su máximo órgano de gobierno en la Junta General de Accionistas, conformada por aquellos que poseen las acciones y son propietarios de la empresa, mientras que su órgano de representación es el Consejo de Administración, compuesto por un mínimo de siete miembros, los cuales deben cumplir una serie de requisitos.

Las SAD pueden ser antiguos clubs convertidos o de nueva creación, pero en cualquier caso deben inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas de ámbito nacional, independientemente de su inscripción en el registro de entidades en su Comunidades Autónomas correspondiente. Además, también deben estar inscritas en el Registro Mercantil al ser Sociedades Anónimas.

Cuando un club deportivo toma esta forma jurídica solamente puede participar en competiciones oficiales de un deporte de forma profesional, por lo que estas empresas pueden estar adscritas tan solo a una federación deportiva, no a dos o más de forma simultánea como sucede en el caso de los clubs deportivos tradicionales basados en el asociacionismo, pues éstos sí pueden competir oficialmente en tantos deportes como deseen y estar adscritos a varias federaciones.

Las SAD están sujetas al régimen general de las Sociedades Anónimas con las particularidades que contiene el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. Además, el ejercicio económico de las SAD queda determinado de conformidad con el calendario que establezca la liga profesional en la que participen. Las acciones en las que se dividen estas empresas son siempre nominativas, debiendo ser de igual valor y clase, y su transmisibilidad queda limitada específicamente por los puntos establecidos en el artículo 22 de la Ley 10/1990. Otra particularidad es que el capital social debe ser desembolsado totalmente y mediante aportaciones dinerarias, no permitiéndose desembolsos de forma parcial ni en otros activos no monetarios.

La norma jurídica también establece límites a la propiedad y a los derechos fundacionales. A este respecto, los fundadores de una SAD no pueden reservarse ventajas o remuneraciones de ningún tipo; los miembros del Consejo de Administración tienen una serie de incompatibilidades, requisitos y limitaciones como no haber administrado otra SAD en los dos ejercicios anteriores, constituir una fianza en forma y cuantía determinada, no realizar ciertos actos y negocios sin autorización específica de la Junta General de

Accionistas, como excederse en el presupuesto fijado, también deben responder de los daños causados a los socios, a terceros o a la entidad.

El nuevo modelo que se impuso a partir de la Ley 10/1990, pese a seguir con las tendencias que ya marcaban otros países vecinos, vino impuesto por la necesidad de cubrir los excesos presupuestarios de algunos clubs de fútbol en los años previos. Como indica Barajas (2004), los pasivos exigibles del conjunto de clubs de fútbol de primera y segunda división ascendían a alrededor de 124,5 millones de euros en enero de 1985, lo que suponía una deuda alarmante. Esta situación financiera tan comprometida era consecuencia de las elevadas inversiones que se habían realizado en los años previos para adecuar los estadios de fútbol a las exigencias del Mundial de Fútbol celebrado en España en 1982.

La transformación en Sociedad Anónima Deportiva afectó a la mayoría de los clubs de la división de honor y de la segunda división de fútbol y de baloncesto. Sin embargo, también existieron algunas excepciones, por ejemplo, en el caso del fútbol un total de cuatro clubs no optaron por la conversión en SAD: el Real Madrid CF, el FC Barcelona, el Athletic Club y el Club Atlético Osasuna. Estas entidades siguen, hoy en día, siendo clubs deportivos de naturaleza asociacionista, por lo que pueden competir en diferentes deportes. Con base al registro público que aparece en el portal del CSD, en todo el país hay establecidas un total de 140 Sociedades Anónimas Deportivas, de las cuales, apenas siete tienen su sede social en la región valenciana.

El modelo capitalista ha seguido funcionando desde su instauración en la década de los 90, aunque se han dado varios casos de SAD que han desaparecido e incluso se han vuelto a refundar de nuevo en forma de asociación<sup>280</sup>. Otra de las caras más desfavorables de este modelo es la aparición de magnates, nacionales o extranjeros, que se hacen con la propiedad de algunos clubs deportivos mercantiles tomando su pleno control, este fenómeno también se ha dado en otros países del entorno.

---

<sup>280</sup> Hay muchos casos, por ejemplo, dentro de la Comunitat Valenciana, el Lucentum Alicante se convirtió en SAD en el año 2003, después quebró y fue reconvertido en fundación en el año 2015. Fuera de la región valenciana, otro buen ejemplo sería la transformación del club Unió Esportiva Lleida en SAD en el año 1993, su posterior quiebra en el año 2011 y, más tarde ese mismo año, su refundación como club de naturaleza asociacionista con un nuevo nombre, el Club Lleida Esportiu. Ambas entidades siguen activas a día de hoy.



## **Capítulo 4**

# **La financiación de los clubs deportivos**



## **CAPÍTULO 4**

### **LA FINANCIACIÓN DE LOS CLUBS DEPORTIVOS**

Para alcanzar sus fines sociales, los clubs deportivos precisan de distintos tipos de recursos que les permitan prestar servicios, desarrollar actividades y sostener su estructura organizativa. Al igual que ocurre con muchas otras entidades sin ánimo de lucro, su idiosincrasia particular dificulta el crecimiento e incluso el mantenimiento de la actividad habitual por cuestiones económicas. Una amplia mayoría de clubs deportivos se encuentran con problemas no solamente para mantener sus fuentes de ingresos habituales, sino también para encontrar otras nuevas, diversificándolas, aumentando así su estabilidad presupuestaria en el medio y largo plazo, sus posibilidades de crecimiento y su capacidad de respuesta ante los imprevistos. Al existir un gran porcentaje de clubs deportivos de pequeño tamaño, muchos carecen de conocimientos especializados en la materia y de departamentos financieros, así como de personal y tiempo para gestionar adecuadamente la gestión económica de la organización, por todo ello se hace necesario realizar un análisis en profundidad de la financiación de los clubs deportivos.

La financiación es la acción de dotar de activos a una empresa, organización o individuo para iniciar o continuar un proyecto, un negocio o una actividad. En el caso que atañe a esta tesis se puede acotar la definición al ejercicio de la obtención de recursos por parte de los clubs deportivos valencianos para el mantenimiento y desarrollo de su actividad deportiva y social. De forma habitual, la financiación se asocia a la provisión de activos monetarios o crediticios, pero éstos también pueden adoptar otras naturalezas, por ejemplo, pueden ser en forma de bienes o servicios que sirvan a los fines de la entidad. Debido a que existen un amplio abanico de fuentes de financiación a través de las cuales una organización puede obtener activos y a que cada una de ellas presentan una naturaleza única, las posibles combinaciones entre ellas son muy variadas, dando lugar a importantes diferencias entre clubs deportivos. Estas desigualdades en la configuración de la financiación producen a su vez importantes asimetrías en el afianzamiento económico de los clubs deportivos, en su crecimiento y en su tamaño, siendo un factor clave en el sostenimiento y desarrollo de la actividad deportiva y en la consecución de sus metas sociales.

El objeto principal de este capítulo es el análisis, desde un enfoque teórico, del modo en que se financian los clubs deportivos valencianos. Para llevar a cabo este fin, se van a considerar las posibles fuentes de obtención de recursos y las características principales que éstas presentan, así como a revisar las teorías económicas vinculadas a las vías de financiación más habituales, analizando sus ventajas e inconvenientes, su facilidad de acceso y la valoración de aquellas que mejor se adaptan a las necesidades de estas organizaciones. Precisamente, Uno de los principales problemas a la hora de abordar esta cuestión es la escasez de literatura científica concreta sobre la gestión financiera y el origen de los ingresos en los clubs deportivos, lo cual ha obligado a llevar a cabo una revisión de teorías cercanas, en campos de investigación aledaños, relativas a entidades que presentan similitudes. Por ello, se ha acudido a estudios relativos a otras organizaciones como las asociaciones, las pertenecientes al tercer sector, las organizaciones sin fines lucrativos o las empresas sociales, e incluso, en algunos casos, a buscar análisis sobre la financiación en el campo de las empresas mercantiles tradicionales.

Este capítulo se articula en cinco apartados, en el primero de los cuales se trata la importancia de la financiación en las entidades no lucrativas y en los clubs deportivos, siendo uno de los principales problemas que, por su naturaleza, afrontan este tipo de entidades; así como la incidencia positiva de la profesionalización en la gestión financiera y la relación de progresión que ésta tiene con el tamaño y antigüedad de las organizaciones. En la segunda parte se aborda el papel de las administraciones públicas en la financiación de los clubs deportivos, rol que presenta grandes variaciones dependiendo del marco relacional presente que, en este caso, el modelo de Estado del Bienestar español presenta una fuerte descentralización y capilaridad. En el tercer apartado se realiza una aproximación desde la perspectiva taxonómica de la financiación, definiendo las divisiones prácticas más habituales bajo las que pueden clasificarse las vías de ingresos y exponiendo teorías relacionadas con las mismas. En el cuarto apartado se aborda la diversificación de la financiación de los clubs deportivos y la aparición de un posible fenómeno de isomorfismo en este sentido. Por último, en la quinta parte, se tratan los diferentes modelos que se establecen en la estructura de ingresos de los clubs, con tres variantes: los basados en fondos públicos, en la comercialización y en los recursos propios.



#### 4.1. La importancia de la financiación y su gestión

Los clubs deportivos son, como ya se ha determinado, entidades que carecen de ánimo de lucro o, siendo más exactos, que carecen de ánimo de lucro subjetivo, es decir, son organizaciones que bajo ninguna circunstancia pueden repartir entre sus socios los posibles excedentes obtenidos y deben, de forma obligatoria, reinvertir cualquier superávit en la propia actividad. Debido esta característica y a su naturaleza lúdico-recreativa, hay quien podría pensar, de forma nefelibata, que su financiación es una cuestión baladí ya que mayoritariamente utilizan fondos propios e internos, en gran parte aquellos aportados por sus socios mediante cuotas, y los complementan en menor medida con otros obtenidos por su actividad, por donaciones y por subvenciones públicas. De hecho, algunos autores (Bandeira y Lopez-Parra, 2017; Serpa y Rojas, 2008) afirman que es habitual encontrarse con cierta visión ingenua respecto a las formas en que se financian las organizaciones no lucrativas de la sociedad civil, sin embargo, son varios los estudios que han puesto de manifiesto la importante barrera que supone para los clubs deportivos la gestión financiera, especialmente a la hora de obtener los recursos necesarios, dinerarios o materiales, para llevar a cabo sus objetivos deportivos y sociales.

En la última década del siglo XX ya aparecen las primeras investigaciones de análisis comparativo en materia financiera de clubs deportivos, las cuales confirman las hipótesis de la baja especialización en la gestión y en la gran necesidad de recursos económicos externos a las propias entidades. Inicialmente, Heinemann (1992) y Heinemann *et al.* (1997) ya apuntaban a la escasez de recursos financieros en clubs deportivos de Barcelona en los años 90 y a la necesidad que éstos tenían de buscar financiación externa, especialmente de origen público, para el desarrollo de su actividad social. Por su parte, Allison (2001), concluía que la mayoría de clubs deportivos de Escocia apenas poseían cultura financiera<sup>281</sup>, lo que les llevaba a operar con cuentas de ingresos y gastos muy básicas, siendo muy pocos los que reservaban activos para el desarrollo a largo plazo de la entidad. También, la tesis de Gambau (2002), confirmó que los factores de mayor

---

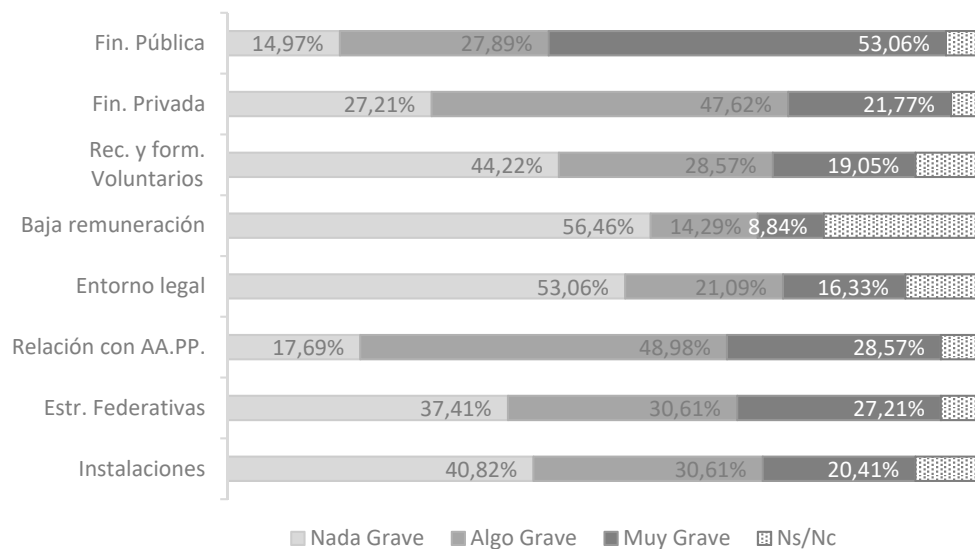
<sup>281</sup> En concreto, afirmaba que los clubs deportivos se encontraban “subdesarrollados en términos de finanzas” respecto a una parte significativa de otras organizaciones de naturaleza asociativa escocesas.

preocupación entre los directivos de clubs deportivos gallegos era los de carácter económico y financiero, específicamente los relacionados con la captación de recursos monetarios, presentes en cuatro de cada cinco entidades analizadas.

Ya en el siglo XXI aparecen un mayor número de estudios, y metodológicamente más desarrollados, sobre el cariz financiero de estas organizaciones. Por ejemplo, en Alemania, las sucesivas publicaciones de Breuer y Wicker (2009, 2010, 2011), basadas en encuestas a clubs deportivos, ponen de manifiesto que alrededor del 4% de los mismos experimentan serios problemas financieros que amenazan su existencia, es más, determinan que los problemas financieros afectan en mayor medida a los clubs deportivos germanos situados en pequeñas poblaciones, especialmente cuando presentan decrecimiento poblacional y mayor tasa de desempleo. Por su parte, Llopis-Goig y Vilanova (2015) aseguran que los mayores problemas a los que se enfrentan los clubs deportivos catalanes son los relacionados con su situación económica, especialmente en dos aspectos: cubrir los déficits presupuestarios y lograr asentar ingresos más estables en el largo plazo. En Francia, un informe de KPMG (2017) para las entidades sector asociativo deportivo concluyó que la gran mayoría de ellos deben enfrentarse a los retos de conseguir el equilibrio financiero, aumentar su diversificación de ingresos y desarrollar los fondos propios para poder resolver sus problemas económicos. En el conjunto de España, Llopis-Goig y Vilanova (2015), indican que una cuarta parte de los clubs deportivos adolecían de déficit presupuestario en 2014, siendo el país de los diez analizados, todos ellos europeos, en el que más clubs habían disminuido su número de empleados, probablemente debido a la dificultad de obtención de recursos financieros.

Por último, un estudio que destaca entre los anteriores, por recabar datos más recientes y particularmente porque su ámbito geográfico es el mismo que el de la presente investigación, es el conducido por Chaves y González-Rojas (2019), el cual concluyó que las entidades del Tercer Sector deportivo valenciano presentaban como su principal problema la obtención de recursos económicos. De hecho, de las ocho barreras a la actividad sobre las que se inquirió a los clubs durante la citada investigación, dos de las tres más destacadas fueron, en primer lugar, el acceso a la financiación pública y, en tercero, la obtención de financiación privada.

**Gráfico 4.1.**  
**Principales barreras al desarrollo en las entidades**  
**del Tercer Sector deportivo valenciano**



Fuente: Chaves y González-Rojas (2019).

De forma más específica, esta investigación de campo reveló que, respecto a la financiación pública, cerca del 85% de todos los clubs deportivos calificaban como grave o muy grave su problema de acceso a este tipo de ayudas, dato ligeramente superior entre los clubs deportivos de tamaño pequeño. La encuesta se refería en concreto a la dificultad de obtener subvenciones, convenios, contratos y patrocinios desde las instituciones gubernamentales, es decir, incluyendo todo tipo de financiación de origen público. El principal motivo de queja de los clubs encuestados era que, pese a haber realizado todos los trámites burocráticos, algunos clubs no recibían ningún tipo de subvención o, para muchos, ésta era muy inferior a lo esperado. Aunque también existían otros motivos que dificultaban el acceso a subvenciones y contratos públicos como la complejidad de gestión de las mismas, que cambiaban incluso cada año en el caso de las primeras, la dificultad para tratar con diferentes niveles de las administraciones públicas o la tardanza en la recepción de los fondos.

Respecto a la financiación privada, casi un 73% del total de clubs deportivos valencianos indicaban enfrentar barreras graves o muy graves para obtener este tipo de ingresos,

siendo en este caso un problema más común entre los clubs grandes (75,5%) que entre los pequeños (71,8%). La encuesta se refería a financiación obtenida de donaciones, patrocinios deportivos, ventas directas al mercado o la obtención de instrumentos financieros privados. En algunas respuestas particulares se constataba que, ante un gasto imprevisto en los clubs de menor tamaño, eran mayoritariamente los socios los que se hacían cargo mediante aportaciones extraordinarias y no utilizaban tan habitualmente otras vías de financiación privada; mientras en los clubs más grandes intentaban cubrir los gastos adicionales realizando campañas y eventos para aumentar las donaciones o mediante la solicitud de préstamos a entidades financieras.

Precisamente, el citado estudio de Chaves y González-Rojas (2019) y otros presentados por los mismos dos autores en el mismo campo (2019 y 2020), configuran una de las principales razones que ha motivado la presente investigación pues, como se ha indicado en la introducción, estos estudios revelan que la obtención de financiación ha resultado ser el mayor obstáculo a superar para el desarrollo y crecimiento de la actividad de los clubs deportivos valencianos o, al menos, de una parte muy significativa de los mismos, por lo que resulta del máximo interés analizar en mayor profundidad cómo se configuran sus fuentes de ingresos y como se distribuyen entre ellas, es decir, qué peso porcentual tiene cada una de las vías de financiación sobre el total de los ingresos.

Si se aleja la lupa de los clubs deportivos, se puede comprobar que estos problemas vinculados a la obtención de recursos y a la gestión financiera no resultan exclusivos de las organizaciones del sector deportivo en particular, sino que en realidad es una característica bastante común y es habitual encontrarla presente en gran parte de las entidades no lucrativas, del tercer sector, e incluso en algunas empresas sociales. Son numerosos los autores que han identificado el deficiente acceso a la financiación como un obstáculo a la constitución, consolidación y desarrollo de su actividad (Ducci *et al.*, 2002; Greenle *et al.*, 2007; García, 2009; Melián *et al.*, 2011; Galindo *et al.*, 2014), la mayoría de ellos coinciden en señalar que para garantizar una financiación adecuada y estable se deben establecer mecanismos de gestión que aseguren un mayor seguimiento y control de los ingresos en las organizaciones sin fines lucrativos.

#### 4.1.1. La gestión financiera en las ENL y en los clubs deportivos

Como postulan Valor y de la Cuesta (2006), debido a que los objetivos de rentabilidad de una entidad sin ánimo de lucro lo son tanto en lo social como en lo económico, es fundamental para los gestores de las mismas garantizar el acceso a la financiación, pues sin un flujo consolidado de activos circulantes no pueden garantizarse los fines corporativos de la misma. Además, estas autoras dilucidan también otra cuestión fundamental, la relación directa que existe entre el tamaño de las entidades y su capacidad de gestión, y, por ello, salvo en las grandes ENL, que cuentan con departamentos especializados en desempeñar la función financiera, en el resto de organizaciones ésta se encuentra diluida en la administración general de la organización. Es por este motivo que mayoritariamente las entidades de menores dimensiones presentan una falta de profesionalización en la planificación y el control financieros, lo que las lleva a desarrollar técnicas presupuestarias inadecuadas que pueden no estar alineadas con la estrategia de la entidad. Con base en esta premisa, es de esperar que los clubs deportivos emulen un patrón análogo al del resto de organizaciones sin ánimo de lucro, existiendo realidades dispares en la gestión financiera que dependen en gran medida de su tamaño, siendo ésta una función absorbida por la gestión general en aquellos clubs más pequeños y profesionalizándose de forma gradual según aumenta su tamaño, hasta lograr una especialización completa en los clubs deportivos de mayores dimensiones.

Mientras, otros autores indican que la forma en que las ENL gestionan sus finanzas es determinante tanto para su supervivencia y crecimiento (Idolor, 2010) como para la consecución de sus objetivos sociales (Samad *et al.*, 2010); resaltando la necesidad de asegurar una continuidad en los ingresos para lograr una estabilidad presupuestaria en el largo plazo. Pese a todo ello, lo cierto es que el estudio de la gestión estratégica y de obtención de recursos en las organizaciones sin fines lucrativos ha sido una materia relativamente tardía de investigación en el campo académico como ya demostraron Short, Moss y Lumpkin en 2009, tras realizar una revisión de literatura científica en inglés sobre 152 publicaciones desde 1991 hasta ese momento, concluyendo que existe un creciente interés académico en esta materia.

Aunque los clubs deportivos pertenezcan por pleno derecho al sector no lucrativo, al sector asociativo y al Tercer Sector, esto no quiere decir que sean organizaciones asistenciales, basadas en la caridad o en la beneficencia, y de hecho la gran mayoría de ellos no lo son, pues se asemejan en muchos más aspectos a las asociaciones de finalidades culturales, lúdicas o recreativas que a las entidades de acción social, incluso algunos clubs de gran tamaño son equiparables a empresas sociales. A este respecto, es interesante la aportación de Roberts y Woods (2005) sobre los modelos de gestión que deben seguir las organizaciones no lucrativas de carácter no benéfico, debido a que comparten algunos de los atributos de los negocios tradicionales, y más ahora que la responsabilidad social corporativa o empresarial (RSC o RSE) está presente con frecuencia en el sector mercantil. Estos autores reflexionan sobre la necesidad de afrontar la gestión con una mentalidad de empresa en las entidades sin ánimo de lucro, sin embargo, también afirman a que no existe un modelo único y demostrado como válido en la gestión de las entidades de naturaleza civil, existiendo en la práctica un amplio abanico de formas de enfocar la administración, de forma análoga a la empresa mercantil, que puede abarcar desde las visiones empresariales tradicionales hasta otras de carácter más innovador.

En conclusión, tanto para las organizaciones sin fines lucrativos en general como para los clubs deportivos en particular, los estudios y la literatura científica apuntan hacia la significación de una gestión financiera adecuada para garantizar la obtención estable de recursos económicos, sin la cual no puede lograrse la supervivencia de estas entidades y, con ello, la consecución de sus fines sociales. Para lograr un gobierno diligente en lo económico, es aconsejable obtener una mayor especialización en la gestión financiera, proceso que está intrínsecamente relacionado con el tamaño de la entidad y su experiencia en el sector, por lo que requiere, además, de cierto lapso de tiempo para profesionalizarse de forma gradual en las organizaciones, ya sean con o sin fines lucrativos. Además, también se incide en que la ausencia de lucro subjetivo en los clubs deportivos no debe ser óbice para que éstos puedan ser administrados desde una visión empresarial o de negocios, pues sin cubrir sus necesidades financieras difícilmente podrán sobrevivir, o incluso crecer, y con ello asegurar en las mejores condiciones el logro del objetivo esencial en este tipo de entidades: satisfacer sus fines sociales.

#### 4.1.2. El efecto de la comunicación y la transparencia en la reputación

Un factor determinante, pues afecta directamente a parte de la financiación de las organizaciones sin ánimo de lucro, es la imagen que ofrece la entidad a la sociedad y que está estrechamente vinculada a la eficacia de la comunicación corporativa en los clubs deportivos (Sanahuja y Blay, 2013). Por este motivo, para mantener una buena fama o reputación y con ello ser merecedores de la confianza de los grupos de interés, se vuelve imperativo mejorar no sólo la comunicación general hacia ellos, sino también la cantidad, calidad y regularidad de la información financiera que se les proporciona. Como afirman Ruiz *et al.* (2008), cuando existe un exceso de confianza, normalmente debido al pequeño tamaño, a la buena voluntad o a la bondad intrínsecas a la propia misión de las entidades sin ánimo de lucro, se descuida la información contable y su transparencia. Para evitarlo se hace necesario implementar mecanismos de gestión en los procesos financieros que permitan una rendición de cuentas sistemática.

Siguiendo a los últimos autores citados en el párrafo anterior, la comunicación y la transparencia pueden ser estudiadas desde una doble perspectiva, por un lado, desde la dimensión externa, que confiere legitimidad social a la entidad y que está relacionada con la excelencia organizativa, la reputación y la colaboración llevada a cabo entre organizaciones y; por otro, desde la dimensión interna, como valor transversal propio relacionado con la gestión y la organización, que propicia un mejor funcionamiento táctico y operativo. La elaboración de los procesos de transparencia de la información financiera y contable para los grupos de interés se sitúa en este segundo ámbito interno de la comunicación. Según Aliaga (2009), tras comparar los principales modelos internacionales que rigen la elaboración de la información contable de las entidades sin ánimo de lucro, el nivel exigido para la mayoría de éstas es muy inferior al que se requiere para las empresas de naturaleza mercantil. Aún con ello, en España, y con base legal en el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad, las entidades sin ánimo de lucro, incluidos los clubs deportivos, deben de forma obligatoria registrar al menos cuatro estados contables: el balance de situación, la cuenta de resultados, el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo.

Aunque es generalmente aceptado que las entidades sin ánimo de lucro actúan de buena fe, si, desafortunadamente, un club deportivo cayese en malas praxis financieras su imagen podría verse dañada e incluso, como apuntan Greenlee *et al.* (2007), si se diese un caso de fraude o abuso en una organización sin fines lucrativos, esto podría llevar a consecuencias muy graves en el corto plazo, tales como, por una parte, la drástica reducción de subvenciones y ayudas públicas y la pérdida del estado de exención parcial o total de impuestos y, por otra, una importante disminución de las donaciones y de los patrocinios en el ámbito privado, así como la disminución del número de socios y su consiguiente reducción de ingresos por las cuotas aportadas por los mismos. Todo ello, si se da de forma conjunta, puede llevar rápidamente a la quiebra a una entidad sin fines lucrativos. A pesar de que estas situaciones de malas prácticas no son algo que ocurra de forma frecuente, dado que *ubi societas ibi delictus* sí que pueden suceder en algunas ocasiones. Estos hechos se ven además agravados porque las repercusiones de los problemas derivados, a nivel reputacional y financiero, suelen serlo tanto para la propia entidad como para el conjunto del sector al que pertenece la organización.

Por otro lado, como concluye Herranz (2010), la mejora de la reputación a través de la transparencia y la adecuada comunicación tiene un efecto muy positivo en la sensibilización y educación del conjunto de la sociedad, aumentando y reforzando el compromiso de los ciudadanos con los valores y fines sociales que persigue una organización sin fines lucrativos. La percepción positiva de una gestión eficiente obtiene como recompensa el fomento de la cultura de la solidaridad entre las personas.

En conclusión, hay varios factores derivados del buen o mal gobierno de la entidad, de la administración transparente de las cuentas y del establecimiento de procesos y sistemas de comunicación adecuados con los grupos de interés y el público en general que tienen un impacto directo en la reputación de las entidades sin fines lucrativos, incluyendo a los clubs deportivos. A su vez, la reputación o imagen está intrínsecamente relacionada con la capacidad de obtención de recursos en este tipo de organizaciones, tanto de fondos que provienen del ámbito de las administraciones públicas como de ingresos con orígenes privados y particulares, por todo ello, una mala gestión reputacional puede llevar en un periodo de tiempo relativamente corto al colapso económico de un club.



## 4.2. El modelo socioeconómico como condicionante del modelo financiero

Pese a que la relación entre las entidades de la sociedad civil y el Estado ha sido una cuestión de estudio controvertida desde el siglo XIX, como ya se ha analizado en el segundo capítulo, los enfoques socioeconómicos de mayor relevancia en la actualidad coinciden al sostener un corolario, ampliamente aceptado por la comunidad científica, bajo el cual la sociedad civil y el Estado están profundamente entrelazados (Salamon, 1995; Chaves y Monzón, 2001), existiendo entre ambos sectores una relación de carácter simbiótico (Jaraíz, 2015). Por este motivo, en las últimas décadas, son muchos los investigadores que han puesto de relieve el impacto de la idiosincrasia política en la que se enmarcan las organizaciones no lucrativas; al mismo tiempo, el análisis de la relación entre el sector público y el sector no lucrativo ha sido realizado desde múltiples enfoques.

Hay ocasiones en que las ayudas y los acuerdos existentes entre las entidades del Tercer Sector y las administraciones públicas pueden llegar a generar cierta dependencia financiera en las primeras, especialmente si se obtienen ingresos financieros de relevancia y/o de forma regular. Esta supeditación económica, en algunos contextos, podrían conllevar una influencia o control político que alejen a las entidades no lucrativas de sus objetivos sociales originales, cualquiera que sea su ámbito de actividad. Adicionalmente, las actividades desarrolladas por las entidades no lucrativas juegan su papel en el proceso productivo, pudiendo proveer de bienes o servicios a diferente precio, gratuito o no, que sustituyen o complementan a los ofrecidos por el sector público, pudiendo incluso existir una concurrencia competitiva con los bienes y servicios que proveen el mercado y/o el Estado. Todo lo mencionado condiciona enormemente la relación entre las entidades sin ánimo de lucro, el sector público y el mercado, por lo que el sistema socioeconómico en el que se enmarcan los clubs deportivos es una cuestión de relevancia.

Un enfoque imprescindible para analizar esta materia es el modelo de Estados del Bienestar (EdB); mientras en algunos países las administraciones públicas apoyan de manera notoria a las organizaciones no lucrativas, en mayor o menor grado, en otros países, por sus modelos socioeconómicos, éstas organizaciones son mucho más

independientes de los gobiernos en los aspectos político y financiero. Dentro de esta teoría económica, siguiendo a Adda (2008), se distinguen hasta siete modelos de EDB, situándose España claramente en el modelo mediterráneo, el cual presenta una serie de características propias tales como: la aparición y estructuración más tardía del sector asociativo debido a motivos históricos y culturales, la presencia de una financiación pública de cierta relevancia mediante subvenciones públicas y un elevado nivel de interacción y diálogo entre el sector asociativo y las autoridades gubernamentales, especialmente a nivel local y regional. En principio, los clubs deportivos valencianos parecen cumplir con las características del mencionado modelo.

Por su parte, Primault (2001) y Palomar (2005) establecen una división entre dos patrones gubernamentales en los países occidentales claramente diferenciados en el ámbito deportivo, por un lado, el liberal o privado, presente en países como Inglaterra, donde las organizaciones están sufragadas en mayor medida por ingresos de origen privado y, por otro, un enfoque estatal, donde la financiación gubernamental juega un papel más relevante y que, a su vez, puede darse de una forma centralizada desde el gobierno nacional, como en el caso de Francia, o de forma más descentralizada, derivando las competencias a diferentes niveles de las administraciones de ámbito regional o local, como en el de España. En este sentido, Chaves y Zimmer (2017) afirman que la relación entre los clubs deportivos y las administraciones pública en España son clave para dichas organizaciones, especialmente en el ámbito de mayor proximidad, el municipal, y realizan una comparativa entre Alemania y España donde encuentran otra característica diferenciadora, pues afirman que “en el país germano impera un modelo de subsidiaridad”. Es decir, que mientras en Alemania se delega la gestión en entidades privadas, propietarias de instalaciones y oferentes de servicios a los clubs deportivos, en España el sector público es el titular de numerosas instalaciones deportivas, existiendo una estrecha relación de colaboración directa entre el Estado y las entidades del Tercer Sector deportivo.

En España, como ya se ha detallado en el capítulo anterior, existe una fuerte descentralización de las competencias que recaen en las comunidades autónomas y en los ayuntamientos en aspectos socioeconómicos muy variados, incluyendo muchas de las competencias del sector deportivo, y por este motivo existe una gran capilaridad en la

dotación de financiación gestionada por todos los ámbitos de las administraciones públicas. Debido a esta particularidad, en España la gestión de las subvenciones se realiza desde instituciones públicas de cualquier ámbito geográfico y pueden ser concedidas desde el gobierno nacional, el autonómico, las diputaciones provinciales, la administración local u organismos públicos dependientes de los mismos. No se trata solamente de las subvenciones, sino de cualquier tipo de acuerdo con administraciones públicas como concesiones, contratos, convenios, conciertos, etc. Todos ellos son llevados a cabo también por administraciones de todos los niveles, siendo más frecuentes en nuestro país las relaciones de proximidad con el ayuntamiento, la diputación y el gobierno regional.

Por otra parte, Sajardo (1995), analiza varios de los enfoques teórico-analíticos que estudian las relaciones entre el sector público y el sector de las ENL y determina que se fundamentan con base en dos criterios: la estructura relacional y la división funcional:

1. El criterio relacional se subdivide a su vez en dos variables, la perspectiva relacional y el nivel de dependencia en términos de financiación y control.
  - 1.1. La perspectiva relacional entre ambos sectores se refiere al nivel de proximidad social, ideológica y cultural entre las ENL y el Sector Público. Pudiendo ser esa relación próxima o distante, formal o informal, y fundamentándose en las tradiciones políticas y culturales de cada país.
  - 1.2. El nivel de dependencia o autonomía en la financiación y control se define por sí mismo, aunque la autora afirma que una mayor financiación de las ENL por parte del Estado no necesariamente implica un mayor control público.
2. El criterio de división funcional se refiere a la división de las tareas de producción de bienestar social entre ambos sectores, es decir, a si la creación y distribución de bienes y servicios depende hegemonícamente del sector público, del privado, o de ambos. Existiendo varios modelos según el grado de participación de cada uno.

Por ello, dependiendo de las diferentes conjugaciones de los mencionados criterios, las ENL pueden jugar un papel muy variable en la sociedad respecto a las administraciones públicas, dependiendo de la cantidad de fondos públicos recibidos, del grado de control e injerencia ejercidos por autoridades gubernamentales y de la naturaleza supletoria o complementaria de la producción y distribución de bienes y servicios por parte de las organizaciones sin fines lucrativos.

En el caso concreto de los clubs deportivos valencianos, la división funcional la desempeña de forma hegemónica el sector privado, ya que no existen organizaciones en el deporte federado dependientes de las autoridades públicas (más allá de las propias del sistema educativo público, básicamente para el deporte infantil y juvenil). Aunque esta función está dividida entre las entidades no lucrativas, los clubs deportivos y otros, y, en menor medida, sociedades mercantiles, como SAD y otras. Por su parte, el criterio relacional es muy variable y complejo de medir, pero parecen coexistir vías formales e informales, cercanas y lejanas, según la entidad no lucrativa y la autoridad pública de la que se trate, así como un grado de dependencia financiera relativamente bajo pero presente, que es parte de lo que se analiza en esta investigación, y, por último, una nula o baja injerencia de control sobre la gobernanza de los clubs deportivos.

#### **4.2.1. Sobre la dependencia de la financiación pública y el control político**

En la relación entre Estado y entidades no lucrativas, el aspecto financiero es una de las cuestiones más analizadas por la literatura científica que, de forma frecuente, cuestiona el hecho de que ayudas y acuerdos entre las entidades del Tercer Sector y las administraciones públicas puedan llegar a generar cierta dependencia económica, particularmente cuando las organizaciones privadas obtienen ingresos financieros públicos de relevancia y/o de forma regular. Por ello, las contribuciones del sector público conforman una posible paradoja en las entidades sin ánimo de lucro españolas (Fuertes-Fuertes y Maset-Llaudes, 2007), pues supuestamente éstas deben mantener su autonomía política a pesar de su clara dependencia financiera. Como apuntan varios autores (Chaves *et al.*, 2004; Wang, 2006), esta situación puede conllevar a la supeditación de las metas propias de las entidades no lucrativas a los intereses del ente público financiador, reduciendo las actividades de presión política y la independencia propias de las organizaciones de la sociedad civil respecto del Estado Sin embargo, hay otros teóricos (Verbruggen *et al.*, 2011; Gálvez *et al.*, 2012) que observan posibles ventajas a diferentes niveles de injerencia política en las entidades no lucrativas, pues aseguran que gracias a ello se genera mayor transparencia y calidad en las cuentas, se evitan los excesos como las

altas compensaciones a directivos (Gaver e Im, 2014), y se aumenta la eficiencia en la gestión económica (Ecer *et al.*, 2017).

En cualquier caso, parece poco probable que los clubs deportivos, debido a que su actividad primordial está alejada de las arenas políticas, puedan ser objeto de deseo por parte de los responsables políticos y otros cargos de las administraciones públicas. Y pese a desechar esa intencionalidad controladora generalizada, la dependencia económica puede perfectamente existir ya que el sector público en España es ubérrimo en subvenciones y acuerdos con las organizaciones no lucrativas. La presencia de esta dependencia ha sido corroborada en ámbitos muy diversos del Tercer Sector, pudiendo llegar a ser muy elevada en algunos casos, como se ha demostrado en algunas organizaciones de carácter marcadamente asistencial como las asociaciones de mayores (Rodríguez y Fidalgo, 2012), las entidades de acción social (Marbán, 2018) o las ONGD (García-Rodríguez y Romero-Merino, 2018). Sin embargo, en el campo concreto de lo deportivo son pocos los autores que han indagado la dependencia económica desde el enfoque teórico, por ejemplo, Heinemann y Horch (1981, 1991, 1994) indican que una de las principales características de los clubs deportivos, debido a su propia naturaleza recreativa y competitiva, es su independencia política y económica de terceras partes.

Lo cierto es que la dependencia financiera de cualquier ENL está claramente subordinada al propio hecho subvencionador, apareciendo *per se* al existir cualquier aportación “gratuita” desde el sector público, pero su nivel de incidencia, el grado de dependencia, puede ser mayor o menor, variando enormemente en función del peso y la regularidad de las cantidades percibidas sobre el total de la financiación de la entidad. A este respecto, hay ámbitos, como los mencionados en el párrafo anterior, normalmente de cariz asistencial, que tienen una mayor dependencia de fondos públicos, pero hay otros sectores en los que la financiación pública no tiene un peso tan relevante. Por tanto, las preguntas que cabe hacerse son ¿Qué peso financiero tiene la financiación pública en los clubs deportivos? ¿Con que asiduidad reciben fondos públicos? ¿Son estos importes suficientemente relevantes respecto al total de sus ingresos como para crear una dependencia financiera? Por fortuna, sí existen estudios previos que han indagado sobre estas cuestiones, tanto en regiones españolas como en el extranjero y, aunque su metodología es dispar, coinciden en analizar los datos utilizando el periodo anual, el

ejercicio económico, por lo que el interrogante sobre la periodicidad no puede ser respondido con base en estas publicaciones, pero sí el resto de cuestiones.

En España son varias las investigaciones de campo que han cuantificado el porcentaje de financiación pública obtenida por los clubs deportivos, todas ellas están circunscritas al ámbito autonómico. La primera la realizó Gambau (2002) en su tesis doctoral, determinando que un 37,5% de la financiación en los clubs deportivos gallegos son de origen público, incluyendo tanto subvenciones y como acuerdos con entidades públicas, este porcentaje es el mayor registrado a nivel nacional e internacional. Cifra que contrasta con la publicada por el Observatori del Sport de Catalunya (2010), pues sitúa en apenas un 5,4% el peso en las subvenciones públicas para clubs deportivos, mientras que el estudio conducido por Puig *et al.* (2017) eleva este dato, también acotado al territorio catalán, hasta un 12% del peso en la financiación de los clubs. Por su último, un dato aproximado al anterior y en la Comunitat Valenciana, es el que determinan Chaves y González-Rojas (2019), que obtienen una media agregada del 14,67%, esta publicación incluye tanto subvenciones como acuerdos públicos, y ofrece algunas desglosadas según el tamaño de los clubs y naturaleza de los fondos (ver tabla 4.1). Pese a las divergencias en los resultados, estas investigaciones de ámbito regional en España coinciden en determinar que el peso de la financiación privada es siempre superior al de la financiación pública en los clubs deportivos de diferentes comunidades autónomas.

**Tabla 4.1.**  
**Datos desagregados de la financiación pública en los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2017**

| Tipo de fondos<br>Por tamaño          | Subvenciones públicas | Acuerdos con administraciones públicas | Total financiación pública |
|---------------------------------------|-----------------------|--|----------------------------|
| <b>Clubs grandes<sup>1</sup> (μ)</b>  | 12,28%                | 5,26%                                  | 17,54%                     |
| <b>Clubs pequeños<sup>2</sup> (μ)</b> | 9,52%                 | 2,04%                                  | 11,56%                     |
| <b>Todos los clubs (μ)</b>            | 11,74%                | 2,93%                                  | 14,67%                     |

Fuente: Chaves y González-Rojas (2019) (Nota <sup>1,2</sup>: En la citada investigación, los clubs pequeños son aquellos con menos de 20mil euros anuales de presupuesto y el resto se consideran de tamaño grande).

En otros países de nuestro entorno también hay datos de investigaciones sobre la financiación pública en los clubs deportivos y arrojan cifras, en general, muy similares a las obtenidas en España. Por ejemplo, en Francia, para las asociaciones deportivas, un

informe indica que el 14,6% de los ingresos provenía de subvenciones públicas en 2016 (KPMG, 2017); mientras que, en Alemania, del total de los ingresos de los clubs deportivos, los subsidios del sector gubernamental supusieron un 10,9% en 2004, un 9,7% en 2006 (Breuer y Wicker, 2009) y un 10,6% en 2009 (Breuer y Wicker, 2011). Por otro lado, solo 7 de cada 10 clubs deportivos en la región de Flandes reciben subvenciones de los gobiernos locales, lo que de promedio representa apenas el 9% de sus ingresos (Vos *et al.*, 2011), existiendo otra investigación de Scheerder *et al.* (2011) que situaba el total de subsidios gubernamentales de flamencos en 7 millones de euros anuales, aunque no indica si se refiere tan solo a administraciones locales o incluye las de otras esferas superiores. Adicionalmente, la investigación conducida por Časlavova y Berka (2005) determinaba que en los clubs deportivos de la República Checa un 25,3% sobre el total de ingresos provenían del sector público, incluyendo subvenciones y contratos.

Por último, una investigación más reciente de Chaves y González-Rojas (2020) señala que las subvenciones públicas en las entidades del Tercer Sector deportivo de la Comunitat Valenciana tienen un peso agregado del 11,35% sobre el total de la financiación de estas organizaciones, siendo la tercera vía de ingresos por significancia. Como sinopsis a todas estas publicaciones se incluye la siguiente donde se resumen todos los resultados que arrojan las investigaciones revisadas.

**Tabla 4.2.**  
**El peso de la financiación pública en los clubs deportivos**

| <b>Alcance y ámbito geográfico del estudio (Autor/es, año)</b>                                 | <b>%</b> |
|--|----------|
| Financiación pública en los clubs deportivos gallegos (Gambau, 2002)                           | 37,5%    |
| Subvenciones y contratos públicos en clubs deportivos checos (Časlavova y Berka, 2005)         | 25,3%    |
| Subsidios gubernamentales en clubs deportivos alemanes en 2004 (Breuer y Wicker, 2009)         | 10,9%    |
| Subvenciones públicas en clubs deportivos catalanes (Observatori del sport, 2010)              | 5,4%     |
| Subsidios gubernamentales en clubs deportivos alemanes en 2006 (Breuer y Wicker, 2011)         | 9,7%     |
| Subsidios gubernamentales en clubs deportivos alemanes en 2009 (Breuer y Wicker, 2011)         | 10,6%    |
| Subvenciones de gobiernos locales en clubs deportivos flamencos (Vos <i>et al.</i> , 2011)     | 9,0%     |
| Subvenciones públicas en clubs deportivos catalanes (Puig <i>et al.</i> , 2017)                | 12,0%    |
| Subvenciones públicas en clubs deportivos franceses (KPMG, 2017)                               | 14,6%    |
| Subvenciones y contratos en clubs deportivos valencianos (Chaves y González-Rojas, 2019)       | 14,55%   |
| Subvenciones públicas en el Tercer Sector deportivo valenciano (Chaves y González-Rojas, 2020) | 11,35%   |

Fuente: Elaboración propia con base en los estudios citados.

Adicionalmente, cabe destacar que, según indican Llopis-Goig y Sola-Espionsa (2017), el porcentaje de clubs deportivos que reciben financiación de origen público en España es un 11% inferior a la media de los países europeos, afirmando que éste es muy similar al conjunto de los países que presentan un modelo de Estado del Bienestar conservador en la región. Estos autores aseguran que España se situaría en el bloque intermedio, entre los países europeos con modelos post-comunistas y socialdemócratas (que son los que presentan un mayor porcentaje de clubs deportivos que sí reciben subvenciones) y en contraposición a los países europeos con un modelo de tipo liberal, como Inglaterra u Holanda, en los que apenas uno de cada veinte clubs deportivos (un 5%) son receptores de tales subsidios.

Del análisis de las mencionadas publicaciones se pueden extraer al menos tres conclusiones, la primera, que es patente la existencia de una financiación de origen público en un número significativo de clubs deportivos en el ámbito europeo; la segunda, que estas organizaciones dependen en mayor medida de fondos de origen privado que de aquellos provenientes de fuentes públicas y; como tercera conclusión, que la financiación proveniente de las administraciones públicas no siempre supone un elevado porcentaje sobre la financiación de los clubs deportivos, lo que no significa que no tengan un impacto significativo, dada su posible regularidad. Por todos estos motivos, sería erróneo inferir que existe de forma generalizada una elevada dependencia de la financiación pública en los clubs deportivos, aunque nuestro sistema socioeconómico se caracterice por un amplio apoyo institucional, un alto grado de colaboración público-privada y una gran variedad de subvenciones desde diferentes niveles de las administraciones públicas. Los datos corroboran los postulados generales de Heinemann y Horch que señalaban hacia una baja dependencia económica y política de terceras partes en el caso concreto de las entidades no lucrativas en el sector del deporte.

En el noveno capítulo se presentan los resultados obtenidos durante esta investigación sobre la presencia, tipología y frecuencia de fuentes de financiación pública en los clubs deportivos valencianos, tanto de ayudas y subvenciones (apartado 9.2) del como de acuerdos con administraciones públicas y sus organismos dependientes (apartado 9.3).



#### 4.2.2. Sobre el marco productivo y la financiación de los clubs deportivos

Como cualquier operador económico, las entidades no lucrativas son demandantes y oferentes de bienes y servicios, por lo que juegan un rol propio dentro del sistema productivo de cualquier economía. Al situar este hecho bajo el foco de la presente investigación, resulta esencial conocer el papel que, como productores de mercado, realizan los clubs deportivos en la estructura socioeconómica valenciana, para así poder determinar en qué forma puede afectar a su financiación. Desde este enfoque, una de las particularidades de las entidades no lucrativas, e incluyendo obviamente a los clubs deportivos, es que no suelen ser oferentes de bienes por definición, pues su objeto social no es la fabricación, transformación o comercialización de productos. Por lo tanto, su actividad económica se realiza fundamentalmente en el campo de los servicios (Torres, 1989; Fuentes, 2007) y, por este motivo, la mayoría de sus outputs son de carácter intangible, los cuales además por su propia naturaleza se sitúan fuera de la esfera de lo mercantil (Sajardo y Monzón, 1996). Esta particularidad hace difícil determinar el valor de una gran parte de los servicios prestados por los clubs deportivos, lo que aumenta la complejidad de calcular la relación entre los inputs empleados y los outputs obtenidos (Anthony y Young, 1999), suponiendo una barrera adicional en la tarea de cuantificar los beneficios y los rendimientos generados dentro de las entidades no lucrativas en comparación con las sociedades mercantiles (Fernández y Pablos, 1996).

En cualquier caso, lo anterior no significa necesariamente que los clubs deportivos valencianos no puedan ser oferentes de bienes al mercado, de hecho, una parte significativa de ellos sí proporcionan productos tangibles, que además pueden ser tanto de naturaleza deportiva como no deportiva<sup>282</sup>. Por ejemplo, pueden distribuir ropa y equipación deportiva o, en el caso de bienes de naturaleza no deportiva, pueden vender comida y bebida dentro de sus instalaciones, entre muchos otros productos. Pero,

---

<sup>282</sup> Dentro del marco de la presente investigación, se ha encuestado a los clubs deportivos sobre los tipos de bienes y servicios que ofrecen al mercado, los resultados se hallan en el capítulo 9, en el apartado 9.6. Los datos recabados indican que, a mayor tamaño de los clubs deportivos valencianos, de media, en éstos aparece un mayor número de formas de venta de bienes y servicios al mercado.

universalmente, resulta evidente que por su idiosincrasia particular estas organizaciones son siempre oferentes de servicios.

Dentro del amplio espectro de servicios proporcionados por los clubs deportivos, se pueden encontrar algunos de carácter más generalistas y transversales, normalmente presentes en todos ellos, como pueden ser la práctica del deporte federado, la impartición de formaciones y entrenamientos deportivos, la propia pertenencia a la organización y la posibilidad de participar socialmente, etc. Mientras que existen otros servicios que solamente están presentes en algunos clubs específicos, de hecho, pueden incluso constituir un monopolio de tipo natural en algunas zonas geográficas, por ejemplo, cuando un club deportivo es propietario directo de instalaciones deportivas singulares en una región, o de forma indirecta, administrador por concesión de instalaciones de titularidad pública con similares características. Estas dos situaciones suelen ser habituales en los casos de grandes recintos como los puertos deportivos gestionados por los clubs náuticos, los campos pertenecientes a clubs de golf, los circuitos de motor en clubs de automovilismo y motociclismo, etc. Aunque también pueden darse en otras situaciones como, por ejemplo, cuando solamente existe una piscina (o cualquier otra instalación deportiva singular) en un municipio o comarca y su gestión la lleva un club, ya sea por propiedad directa o por concesión por parte de la administración.

Dentro del caso de las instalaciones de propiedad pública gestionadas por clubs deportivos es posible encontrar situaciones muy desiguales, pues las concesiones suelen establecer cláusulas muy heterogéneas que influyen enormemente en la forma en que se ofrecen los servicios. Así, pueden obligar al club concesionario a establecer unos servicios de acceso a las instalaciones, a impartir programas de formación deportiva, a contratar personal especializado, a establecer un precio máximo por el uso de las instalaciones, en definitiva, a regular una parte de la oferta que realiza. Lo que además estará supeditado al hecho de si la administración pública ejerce un seguimiento y control efectivos de los parámetros estipulados en el contrato.

Por otro lado, un hecho que también afecta directamente a los servicios que ofrecería el club deportivo es el posible establecimiento de un canon, es decir, el precio que

periódicamente se abona desde el club concesionario a la administración pública titular de las instalaciones. En general, este precio suele ser reducido o incluso simbólico, pues el club se compromete al mantenimiento de las instalaciones, a su gestión diaria y a cumplir las posibles cláusulas ya comentadas; pero hay casos en que la competencia por obtener la concesión, aún dentro exclusivamente del Tercer Sector, entre clubs deportivos y organizaciones no lucrativas, ha llevado a aumentar considerablemente o subastar los cánones exigidos, o también a que varios clubs del mismo deporte se asocien para obtener mejores condiciones en los contratos<sup>283</sup>. En cualquier caso, el establecimiento y mantenimiento de una concesión suele darse en un marco relacional particular y complejo entre los clubs deportivos, las entidades que los agrupan (federaciones y otras) y las administraciones públicas, pues, aunque se trate de un contrato aparentemente único, normalmente es de media o larga duración, plurianual, y suele ir aparejado a otras subvenciones y contratos por conceptos muy heterogéneos. Como afirman Wicker y Breuer (2013) las instalaciones deportivas “representan un recurso crítico para los clubs” y de ellas puede depender en gran medida su capacidad de proveer programas y otros servicios que los hacen más atractivos al público, por los que pueden obtener mayores ingresos y, con ello, alcanzar sus fines sociales y deportivos de forma eficaz.

Dejando de lado la cuestión de las instalaciones deportivas, los clubs deportivos también ofrecen tanto bienes como servicios en el mercado en competencia con otros operadores del mismo; estos competidores pueden ser empresas privadas de naturaleza capitalista, administraciones públicas o incluso otras entidades no lucrativas, sean clubs o no. La mayoría de productos y servicios proporcionados por los clubs deportivos valencianos, ya sean de carácter deportivo o no deportivo, se trasladan al mercado en competencia: la práctica deportiva generalista, la comercialización de productos deportivos, el acceso a instalaciones y un largo etc. Sin embargo, hay una serie de servicios que tan solo pueden ser ofrecidos por un club deportivo, sin entrar en competencia directa con otros operadores de mercado (aunque sí en competencia con otros clubs, lógicamente). Éstos serían todos los servicios relacionados con la práctica competitiva oficial del deporte: mediación en la gestión de fichas y seguros federativos, participación en competiciones

---

<sup>283</sup> Por ejemplo, desde la Asociación de Clubs Náuticos de la Comunidad Valenciana (ACNCV) y la Federación de Vela Comunitat Valenciana (FVVCV) que defienden los intereses de los clubs, tildan de “tasazo” las últimas modificaciones legislativas y las nuevas tasaciones de instalaciones portuarias realizadas desde la GVA, que han aumentado considerablemente algunos de los cánones que exige la administración pública a los clubs náuticos, afirmando además que más de una decena de concesiones están caducadas desde hace casi dos décadas.

oficiales, etc. Es decir, que la mayoría de productos que un club puede ofrecer sin entrar en competencia directa con otros operadores de mercado son, salvo excepciones, esencialmente servicios.

Por último, como apuntan varios estudios (Frumkin y Kim, 2001; Sinuany-Stern y Sherman, 2014), el incremento en el número de organizaciones sin ánimo de lucro en un sector determinado suele implicar un consiguiente aumento de la competencia entre estas entidades, que se ven en la obligación de pugnar por los mismos fondos, ya sean de origen público o privado. En el caso concreto de la presente investigación, el número de clubs deportivos valencianos ha crecido en casi un 32% de forma agregada durante la última década, incluso más en algunos deportes determinados (ver apartado 7.2, capítulo 7); por lo que es bastante probable que este crecimiento haya generado una mayor competencia en los bienes y servicios ofrecidos al mercado, ya sea en competencia con empresas capitalistas o con otros clubs deportivos, así como en las peticiones de ayudas y subvenciones a las administraciones públicas.

A modo de conclusión, se puede afirmar que existe una situación desigual en los diferentes bienes y servicios proporcionados por los clubs deportivos dentro del sistema productivo valenciano, primero, porque no todas las organizaciones ofrecen los mismos productos y, segundo, porque éstos pueden ser ofrecidos en un mercado en competencia o sin ella, y subvencionado o no, lo que resulta determinante para el establecimiento de su precio final, el cual puede ser constituido como un precio de mercado, un precio reducido, un precio público o un precio simbólico, o incluso resultar en una gratuidad de los servicios prestados. Por otro lado, el aumento del número de clubs en los últimos años ha resultado en un incremento de la competencia y en una mayor contienda por la obtención de los recursos financieros disponibles, ya sean éstos de ámbitos públicos (subvenciones, convenios, etc.), privados (donaciones, mecenazgos, patrocinios deportivos, etc.) o con origen en el mercado (ventas de bienes y servicios). Todo ello afecta de forma directa a la forma en que se financian los clubs deportivos, tanto en la distribución de sus fuentes de ingresos como en su capacidad para mantener un equilibrio financiero que les permita continuar con su actividad.

### 4.3. Las tipologías de las fuentes de ingresos

A la hora de clasificar las diferentes vías de financiación presentes en los clubs deportivos existe un gran número de divisiones bajo las cuales pueden ser ordenados los ingresos obtenidos, en este apartado tiene como objeto definir algunas de las clasificaciones y tipologías más relevantes en este sentido. En los siguientes puntos del apartado se van a analizar las características que presentan las fuentes de financiación de los clubs deportivos con base en las siguientes siete divisiones:

- Financiación interna y financiación externa.
- Financiación propia y financiación ajena.
- Financiación pública y financiación privada.
- Financiación según los plazos de vencimiento o devolución.
- Financiación dineraria y en especie.
- Financiación tangible e intangible.
- Financiación según su regularidad.

Como resulta lógico, algunas de estas clasificaciones serán compatibles o complementarias entre ellas, pudiendo formar numerosas combinaciones válidas de forma simultánea, por ejemplo, una fuente de financiación puede ser al mismo tiempo pública, ajena, dineraria y regular (una subvención monetaria otorgada anualmente por el ayuntamiento). Por el lado contrario, también existen otras combinaciones que son totalmente excluyentes o incompatibles y no pueden darse bajo ningún caso, como ejemplo, no puede existir una fuente de financiación que comparta al mismo tiempo una naturaleza interna, propia y pública, pues esta situación no sería posible en organizaciones de carácter privado como son los clubs deportivos. El objetivo de este apartado es establecer y definir un claro marco conceptual sobre las fuentes de financiación para que pueda ser aplicado durante los posteriores desarrollos teóricos.

### 4.3.1. Financiación interna y financiación externa

Esta primera división es relativamente sencilla y su inclusión se debe más a una cuestión de matización de conceptos que a su importancia, pues como se verá no suele ser relevante en la mayoría de clubs deportivos, especialmente en aquellos más pequeños. Esta clasificación atiende a un criterio de procedencia, dependiendo de si los recursos han sido generados dentro o fuera de la propia organización. Por un lado, la financiación interna, también llamada endógena o autofinanciación, es aquella generada dentro del club deportivo mediante su propio ahorro, mientras que, por otro, la financiación externa o exógena es aquella formada por los recursos provenientes del exterior. No parece una cuestión compleja y, sin embargo, a nivel teórico es habitual encontrar el error conceptual de asimilar esta división a la que se explica en el siguiente punto, propia y ajena, es decir, en muchas publicaciones se equipara la financiación interna con la financiación propia, y la externa con la ajena, algo que resulta inexacto.

La financiación interna está acotada a tres únicas fuentes: Los beneficios del ejercicio anterior, las provisiones para cubrir obligaciones futuras y las amortizaciones para cubrir la depreciación de los activos del club. Por su parte, la financiación externa engloba a todas las vías de ingresos restantes, incluyendo las aportaciones de los socios, aunque éstas pasen a formar parte del capital social y éste no sea exigible por los mismos. Por tanto, las aportaciones de los socios son recursos externos, pero de naturaleza propia y no ajena, lo cual es un claro ejemplo de por qué resulta desacertado equiparar la división interna y externa a la propia y ajena. De forma muy resumida: no toda la financiación interna es propia, pero sí toda la financiación externa es ajena.

Adicionalmente, se debe destacar que la financiación interna tiene nula o escasa relevancia en los clubs más pequeños, y ésta va adquiriendo importancia cuando la entidad aumenta de tamaño, pudiendo llegar a ser significativa en las organizaciones más grandes. Este fenómeno no sucede tan solo en los clubs deportivos, sino en cualquier tipo de entidad, independientemente de su condición de organización sin ánimo de lucro o empresa mercantil, y es debido a que las organizaciones más pequeñas tienen pocos o ningún activo que amortizar y menores gastos para provisionar que las grandes.

### 4.3.2. Financiación propia y financiación ajena

Si la clasificación anterior atendía a un criterio de procedencia, ésta lo hace a un criterio de propiedad. Y aunque la propiedad marca la diferencia fundamental entre los recursos propios y ajenos, el efecto que ejerce dicha característica conduce a otro contraste trascendental: los recursos propios carecen de costes de financiación, siempre, mientras que los recursos ajenos sí suelen, aunque no de forma imprescindible, acarrear obligaciones o costes para la entidad. Este hecho diferenciador es de vital importancia, por ello Rodríguez (2005) incluye el “coste de la financiación” como uno de los indicadores económicos clave de la gestión en las entidades no lucrativas, definiendo su cálculo mediante la siguiente división:

$$\frac{\text{Coste de la financiación}}{\text{Deuda (pasivo) por la financiación}}$$

Por una parte, la financiación propia la constituyen los recursos financieros que son propiedad del club deportivo, básicamente el capital social y las reservas. Más detalladamente, la financiación propia comprende tanto las aportaciones de los socios, aquellas iniciales para la fundación de la organización, las cuotas periódicas y otras aportaciones extraordinarias de los socios, como el posible beneficio generado después de restar los gastos a los ingresos, el resultado del ejercicio, el cual pasa íntegramente a formar parte de las reservas sociales al no existir posibilidad de reparto. Aunque se debe precisar que el resultado del ejercicio también puede tener signo negativo y ser restado del capital social. Las reservas se dividen a su vez en tres tipos: legales, estatutarias y voluntarias; sin embargo, la ley no establece ninguna obligación a este respecto, por lo que las reservas en los clubs deportivos se reducen a los dos últimos tipos mencionados.

En contraposición, la financiación ajena es toda aquella que no proviene del propio club deportivo o de sus socios, aunque sí se incluyen los gastos en los que incurran los socios de forma independiente a su condición, por ejemplo, un pago por un bien o servicio ofrecido por el club y que no sea obligatorio ni gratuito para socios, o los fondos aportados voluntariamente por socios y que sean exigibles por los mismos, como los préstamos personales a la entidad. Las vías de obtención de recursos ajenos son mucho

más heterogéneas, existiendo múltiples posibilidades, aunque presentan un claro inconveniente respecto a los fondos propios porque, como ya se ha indicado, suelen conllevar un coste asociado (Rosado, 2017), lo que puede llevar a un endeudamiento de la entidad. Como hecho curioso, González-Quintana y Cañadas (2005) afirman que existen asociaciones españolas que estatutariamente “no permiten la financiación ajena onerosa como alternativa a la entrada de recursos”, es decir, que no admiten ningún tipo de financiación ajena que tenga aparejado un coste financiero. Durante el desarrollo de la presente investigación no se han hallado estatutos de clubs deportivos valencianos que contengan este tipo de cláusulas.

Esta cuestión, los costes asociados a la financiación, es clave en la diferenciación entre la financiación propia y la ajena, de tal forma que la primera tiene la ventaja de carecer de obligación alguna mientras la segunda sí incurre habitualmente en dichos gastos. Es precisamente por este motivo que el equilibrio entre recursos propios y ajenos ha sido objeto de estudio para muchos autores, por ejemplo, Suárez (2014), establece una regla de oro por la cual, idealmente, una entidad no debe aceptar más recursos ajenos que propios, aunque también indica que esta distribución en tiempos de expansión puede variar, llegando a ser deseable endeudarse, siempre que el interés agregado de las deudas sea inferior a la rentabilidad financiera obtenida por los activos sociales, generando así un efecto positivo de apalancamiento que lleva a un crecimiento sostenible. De hecho, según Herce y Hernández (2014), la regla de oro de Suárez se cumple para la mayoría de entidades no financieras, sean de carácter lucrativo o no.

En los clubs deportivos, especialmente en aquellos de pequeñas dimensiones, es de esperar que los fondos propios representen una parte relevante de la financiación, salvo en momentos puntuales de expansión como, por ejemplo, al solicitar a una entidad financiera una cantidad significativa a través de un préstamo para acometer algún nuevo proyecto. Si un club deportivo apoyase de forma sistemática una parte importante de sus costes fijos (aquellos generados por la actividad habitual) en fondos de naturaleza ajena, dicha situación podría considerarse como un error estratégico, pues la financiación ajena no está garantizada de forma recurrente y/o su coste puede no ser sostenible en el largo plazo, a no ser que el club esté en posesión de activos cuya rentabilidad supere el coste de financiación.



### 4.3.3. Financiación pública y financiación privada

Esta tercera división es fácilmente deducible por su propio nombre y además resulta muy sencilla de explicar, pues simplemente viene determinada con base en el tipo de emisor de los fondos que perciben los clubs deportivos, los cuales serán clasificados de carácter público cuando provengan de una administración pública u organismo dependiente y de carácter privado cuando provengan de personas físicas o jurídicas de cualquier ámbito particular. Al ser los clubs entidades de naturaleza privada, en ellos siempre aparece presente la financiación de tipo privado (por ejemplo, a través de las aportaciones de los socios), sin embargo, como ya se ha indicado anteriormente en este mismo capítulo (en el apartado 4.2) la presencia o ausencia de financiación de origen público estará condicionado al tipo de políticas públicas que se aplican en un territorio y al Estado de Bienestar que está implementado en el mismo. Por tanto, las fuentes de financiación de origen público no siempre estarán presentes en todos los clubs deportivos y su presencia será desigual en diferentes territorios como ya apuntaban varios autores en el apartado 4.2.1.

Respecto a la financiación de naturaleza pública, los clubs deportivos suelen presentar una menor dependencia de fondos gubernamentales que los sectores no lucrativos de carácter asistencial. Por ejemplo, el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) presenta una mayor dependencia de los fondos públicos (Jaraíz, 2018) y obtiene una menor fuente de recursos financieros del mercado (Chaves y Monzón, 2018). De hecho, en el ámbito del TSAS existen una legislación específica que regula una serie de medidas de apoyo público, las cuales no suelen aplicarse a las entidades no lucrativas de finalidad lúdica o recreativa (Marbán, 2011), como en el caso de los clubs deportivos. Durante la presente investigación, los fondos públicos aparecen claramente diferenciados en dos categorías, por un lado, la financiación que obtienen los clubs a través de ayudas gubernamentales, ya sea mediante subvenciones o por rebajas tributarias y, por otro lado, los ingresos que puedan proceder de acuerdos con las administraciones públicas mediante contratos, los cuales pueden adoptar diversas naturalezas. Ambas categorías se desarrollan a nivel teórico de forma separada y en mayor profundidad en el próximo capítulo.

Sin embargo, pese a que en líneas generales los clubs deportivos presentan una menor dependencia de financiación de origen público respecto a otros sectores del asociacionismo enfocados a la acción social, es posible que haya casos concretos de clubs deportivos cuya dependencia de las administraciones públicas sea excesiva, llegando a superar el 50% del total de los ingresos en los casos más extremos según se ha constatado en los resultados de la presente investigación.

Adicionalmente, los resultados recabados también muestran que la recepción de subvenciones públicas es común en los clubs deportivos valencianos, pues tan solo un 7,5% de los clubs encuestados afirman no haber recibido ningún tipo de ayuda por parte de las administraciones en el último ejercicio económico. De hecho, es incluso relativamente habitual que estas entidades reciban varias ayudas al año provenientes de diferentes entes públicos, aunque la mayoría son concedidas por administraciones e instituciones de ámbito autonómico y municipal.

En contrapartida a los públicos, serán fondos privados todos aquellos provenientes de particulares, personas físicas o jurídicas, cuya motivación presenta una dicotomía, ya que pueden ser debidas a un interés propio y privativo o, por el contrario, a un interés de carácter benéfico, altruista o filantrópico. En realidad, la financiación de origen privado se acota por eliminación pues se clasificarán como tales todos aquellos fondos que no se puedan considerar de origen público, abarcando por tanto una gran variedad de fuentes de financiación, mucho más amplia, heterogénea y con un mayor potencial que la financiación pública. Por ejemplo, tanto las ventas al mercado, como los patrocinios deportivos de empresas privadas, los premios recibidos en el ámbito deportivo, las cuotas que abonan los socios del club y un largo etcétera, son todos fondos de naturaleza privada, aunque particularmente posean otros atributos diferenciadores entre ellos. Es tal la diversidad de las de fuentes privadas que, dentro del modelo de análisis de ocho categorías propuesto en la presente investigación, hay un total de seis que pertenecen a la financiación de origen privado, mientras que solamente existen dos categorías que aglutinan la financiación pública.

#### 4.3.4. Financiación según los plazos de vencimiento o devolución

Como ya se ha determinado, la totalidad o una gran parte de los fondos de carácter ajeno tienen aparejados un coste financiero, por lo que generan un pasivo contable en la entidad, es decir, una obligación de devolución o resarcimiento del ingreso recibido y/o del coste del mismo. Por este motivo, esta cuarta clasificación se establece con base en el criterio de si la financiación genera o no un pasivo y de cuál es el horizonte temporal de vencimiento del mismo. El principal problema deviene al comprobar que la literatura científica no se pone de acuerdo en el concepto de corto, medio y largo plazo, pese a que son conceptos de uso cotidiano; por ello, existen enfoques financieros muy dispares entre sí que, aunque mayoritariamente determinan el corto plazo al periodo inferior a un año, no se ponen de acuerdo en el lapso de tiempo que debe considerarse para el medio (que va desde el año hasta los 2, 3 o 5) y el largo plazo (que comienza incluso desde los 10 años según algunos autores).

Pese a lo anterior, por fortuna existe un enfoque que sí es claro y preciso a este respecto, el criterio legal, las normas jurídicas contables, tanto nacionales como internacionales, las cuales sólo disciernen entre dos tipos de pasivos: los corrientes o circulantes y los no corrientes o no circulantes, que se traducen como de corto y de largo plazo, siendo los primeros aquellos con vencimiento inferior a un año y los segundos con vencimiento superior al año. Este criterio es independiente del año fiscal, por lo que no es determinante si la devolución del pasivo generado debe realizarse dentro del mismo ejercicio económico o en el siguiente, tan sólo que la deuda venza en menos o en más de un año natural. Es por tanto un criterio conciso que, pese desvanecer ciertos matices, no da lugar a equívoco. Por este motivo, en la presente investigación se va a utilizar únicamente este criterio jurídico contable ampliamente aceptado y, por lo tanto, se clasificará la financiación bajo este criterio en las siguientes tres modalidades:

- a) aquella que no genera una obligación para la entidad de ningún tipo.
- b) la que genera una obligación a corto plazo.
- c) la que genera una obligación a largo plazo.

En el primer grupo, los ingresos pasan a formar parte del activo y, al no generar ningún pasivo en la entidad, se sitúan directamente como parte del patrimonio neto en el flanco derecho del balance general. Obviamente, esta modalidad de financiación es muy deseable para cualquier tipo de organización por carecer de costes de adquisición. El segundo grupo, la financiación que genera un pasivo corriente o circulante, a corto plazo, es aquella cuyo coste o devolución debe satisfacerse en menos de 12 meses. Mientras que el tercer y último grupo es aquel que genera un pasivo con vencimiento superior a los 12 meses. Una cuestión interesante desde el punto de vista teórico, aparece en el equilibrio mantenido entre las dos últimas modalidades.

La relación de equilibrio entre los activos y los pasivos corrientes y no corrientes de una organización es de suma importancia porque es precisamente donde se genera la liquidez requerida para realizar nuevas inversiones y que las entidades puedan crecer. Una situación típica es que parte del pasivo no corriente se utilice para financiar activos a corto plazo, gracias al margen financiero generado que se conoce como “fondo de maniobra” o “fondo de rotación” como se puede observar en la siguiente figura.

**Gráfico 4.2.**  
**Situación de equilibrio que genera un fondo de maniobra positivo**

| ACTIVO              |                   | PASIVO              |  |
|---------------------|-------------------|---------------------|--|
| ACTIVO NO CORRIENTE |                   | PATRIMONIO NETO     |  |
|                     | Fondo de maniobra | PASIVO NO CORRIENTE |  |
| ACTIVO CORRIENTE    |                   | PASIVO CORRIENTE    |  |

Fuente: elaboración propia.

Como afirman Arguedas *et al.* (2009) el fondo de maniobra es un indicador útil para la medición de la estabilidad financiera en las organizaciones sin ánimo de lucro debido a que cuanto mayor sea éste más capacidad tendrá la entidad a la hora de afrontar sus deudas. Mientras que, si el fondo de maniobra es cercano a cero o incluso negativo, será indicativo de que existen dificultades financieras en la organización. Dicho de forma más

sencilla, el fondo de maniobra es el activo circulante disponible, de rápida liquidez, que le queda al club deportivo tras satisfacer todas sus obligaciones a corto plazo, con el cual puede garantizar, de forma relativamente inmediata, cualquier tipo de obligación que pudiese surgir de forma inesperada.

Respecto a la facilidad de obtener liquidez de los activos, existe un problema especialmente ligado a las entidades sin ánimo de lucro, pues una empresa mercantil avala sus deudas a corto plazo con sus activos a corto plazo, que son fácilmente liquidables porque están normalmente ligados a su actividad comercial, por lo que el coste de las primeras debe estar cubierto por la rentabilidad o precio liquidación de las segundas (Altuve, 2014); sin embargo, en los clubs deportivos y en especial en los de menor tamaño, que no poseen una naturaleza primordialmente comercializadora, no siempre hay una presencia de activos a corto plazo que puedan ser liquidados fácilmente, ni que faciliten una rápida rentabilidad a la organización, por lo que los responsables de la gestión deben tener en cuenta esta particularidad a la hora de planificar la política financiera que se va a aplicar en la entidad.

Resulta en especial esperable que, en aquellos clubs deportivos que alcancen unas mayores dimensiones por haber ido incrementando sus ingresos mediante una estrategia de ventas al mercado, se pueda realizar un mayor aprovechamiento del fondo de maniobra con el objeto de planificar una mejor estrategia financiera. Al poder obtener financiación con un plazo de devolución mayor, ésta puede ser adaptada a las necesidades que tenga la organización en caso de que desee realizar inversiones a largo plazo para crecer.

#### **4.3.5. Financiación dineraria y en especie**

Para alcanzar sus objetivos sociales, los clubs deportivos precisan de inputs cuya naturaleza puede ser muy heterogénea, tales que pueden tomar la forma de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, etc. Obviamente, dada la idiosincrasia propia de estas organizaciones, salvo en casos excepcionales de algunos deportes que

pueden ser practicados sin necesidad de instalaciones y materiales particulares (por ejemplo, correr por una zona urbana o por el monte, nadar en el mar, etc.), habitualmente sí se requerirá de algún tipo de equipación específica o de instalaciones deportivas adecuadas para la práctica de la actividad.

Es precisamente por el motivo expuesto en el párrafo anterior que, cuando se trata la financiación de los clubs deportivos, se debe tener presente que los inputs que éstos requieren no son sola y habitualmente de índole dineraria, sino que también suele concurrir el hecho de necesitar y obtener financiación que directamente se recibe en forma de bienes o servicios ligados a su actividad deportiva principal.

Por ello, otra de las divisiones de las fuentes de financiación es la referida a la naturaleza de aquellos inputs que perciben los clubs deportivos y que, en este caso, pueden presentarse en forma dineraria o no dineraria, también denominada “en especie”. La financiación dineraria es aquella que se percibe en forma de moneda legal, ya sea físicamente o a través de transferencias a cuentas bancarias o de otro tipo, que después es empleada instrumentalmente para obtener los productos que requiera el club deportivo. Mientras, la financiación de tipo no dineraria o en especie es aquella que el club percibe en forma de bienes y servicios directamente y sin que intervenga dinero en la transacción, si bien en la contabilidad de la organización constará el activo percibido por su valor en el momento en que se incorpora a la misma.

En la práctica, todas las formas de financiación que se han identificado en los clubs deportivos valencianos pueden ser llevadas a término dentro la modalidad dineraria, ya sean las cuotas de los socios, las subvenciones públicas, los préstamos y créditos bancarios, los patrocinios deportivos, las donaciones o cualquier otra. Sin embargo, en algunas fuentes de financiación específicas resulta más probable que en otras la circunstancia de que sean percibidas en formas no dinerarias. Por ejemplo, dado que los patrocinadores deportivos pueden estar ligados al mismo sector o deporte que el club, no resulta extraño que algunos patrocinadores ofrezcan material deportivo (ropa, equipamiento, etc.) a los clubs como forma de pago por la promoción recibida; otra situación que también se ha hallado de forma recurrente es la de patrocinadores del sector

alimentario, distribuidores de comida o bebida, que facilitan al club productos de consumo para los eventos sociales que éste organiza. Además de los patrocinadores, otra forma destacada de input en forma no dineraria son las cesiones o concesiones de instalaciones de titularidad pública que las administraciones hacen a los clubs. Por último, aunque resulte menos habitual, también se pueden dar inputs no dinerarios a través de donaciones y mecenazgos o por las aportaciones de los socios.

Como indica Nogales (2006), en el caso de los patrocinadores deportivos puede resultar especialmente útil realizar aportaciones no dinerarias que estén en concordancia con las necesidades expresadas por el club deportivo, creando una simbiosis que permita por un lado al club poder desarrollar su actividad deportiva pero que además dichas aportaciones faciliten al mismo tiempo que el patrocinador obtenga un contacto más directo con su público objetivo, mediante una estrategia de marketing denominada “grass-root”. Este tipo de acuerdos entre la empresa patrocinadora y la entidad patrocinada también suele suponer una mayor continuidad en la relación de patrocinio según dicho autor.

Por último, como resulta lógico, algunas aportaciones no dinerarias pueden resultar realmente complejas de valorar, por lo que el club deportivo debe tener especial cuidado a la hora de cuantificar económicamente los ingresos en especie recibidos al incorporarlos en la contabilidad de la entidad, ya que una excesiva sobre o minusvaloración podría acarrear futuros desequilibrios financieros debidos a las posibles revalorizaciones que sufran dichos activos.

#### **4.3.6. Financiación tangible e intangible**

Otra de las divisiones bajo las que también se pueden organizar la financiación presente en los clubs deportivos es con base en la naturaleza de los activos obtenidos, pues éstos pueden ser tangibles o intangibles. Según la Norma Internacional de Contabilidad 38 (NIC 38), un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física, que se posee para ser utilizado en la producción o suministro de bienes

y servicios, para ser arrendado a terceros o para funciones relacionadas con la administración de la entidad. La citada norma también afirma que para considerarse propietario de un activo intangible es requisito poseer un control efectivo sobre el mismo durante un periodo de tiempo, refiriéndose a la capacidad para obtener beneficios económicos futuros de los recursos que subyacen a dicho activo, pudiendo restringir mediante mecanismos legales el acceso a terceras personas a tales beneficios.

Los activos intangibles presentan naturalezas muy heterogéneas, en primera instancia, los más básicos son aquellos de carácter informático (las licencias de software, el sitio web, los perfiles en redes sociales), los relacionados con la propiedad intelectual (la información y datos que se hayan recabado) y la marca del club (nombre y logo de la entidad) y aquellos conocimientos y metodologías que hayan sido desarrollados por la plantilla de trabajadores y voluntarios, si los hubiese. También se constituyen en activos intangibles cualquiera de los derechos adquiridos mediante contratos como, por ejemplo, la cesión de uso de una instalación deportiva de titularidad pública por un tiempo determinado, los derechos de retransmisión de los eventos deportivos o los contratos de publicidad firmados con los patrocinadores deportivos. Además de lo anterior, Bursesi y Carratalá (2003) indican que cuando en un club hay presentes deportistas profesionales, es decir, aquellos que practican la actividad bajo un contrato laboral con la entidad, esta situación suele generar una serie de derechos sobre su venta, cesión y/o imagen que deben ser incluidos en la contabilidad de la organización, pues se consideran activos intangibles que pueden aumentar o disminuir su valor según el desempeño del deportista o por su mejora a través de los entrenamientos y la formación recibida.

Adicionalmente, dentro de la clasificación intangible entraría cualquiera de las actividades que son desempeñadas por voluntarios, es decir, el capital humano a título gratuito o gratificado mediante pequeñas remuneraciones de diversa índole. Dichas acciones voluntarias presentan grandes dificultades para ser valoradas económicamente de una forma certera como input y, de hecho, dado que no se ven reflejadas en ningún caso dentro del balance contable de la entidad, no pueden considerarse técnicamente como activos a efectos prácticos, aunque es obvio que en muchas organizaciones no lucrativas el trabajo voluntario constituye una financiación indirecta de tipo intangible.



Por el lado contrario, cualquier fuente de financiación que sea materializada en forma de ingresos de carácter monetario se considerará siempre tangible, de igual forma que sucederá con aquella financiación que se reciba directamente en forma de bienes materiales. E decir que, aparte de la financiación en efectivo, conformarán parte de la financiación de naturaleza tangible todos aquellos bienes muebles e inmuebles que reciba el club deportivo como ingreso. Durante la investigación, la observación de fuentes de financiación en forma de bienes tangibles no monetarias se ha hallado de forma más habitual en tres fuentes concretas de ingresos:

1. Las aportaciones de los socios, especialmente en aquellas iniciales realizadas durante la fundación del club deportivo para dotarlo patrimonialmente.
2. Los patrocinios deportivos, que pueden materializarse ocasionalmente en forma de materiales y productos deportivos o no deportivos.
3. Las donaciones y el mecenazgo, a través de los cuales los clubs pueden recibir bienes tangibles de cualquier índole en lugar de dinero.

#### **4.3.7. Financiación según su regularidad**

Bajo este epígrafe se dividen las fuentes de clasificación según la esperanza de recibirlas de forma periódica y recurrente, con cierta regularidad temporal. Por un lado, existen algunos ingresos que resultan accesibles para el club deportivo cada cierto tiempo, normalmente año tras año, aunque su ciclo temporal puede ser distinto, y que no presentan variaciones significativas de un periodo a otro; estos fondos pueden calificarse de regulares o estables. Mientras que, por otro lado, existen otras vías de ingreso que se reciben de forma discontinua o inconstante, incluso inesperada, que además pueden presentar grandes variaciones de un año a otro, en diferentes ejercicios económicos.

Las causas para que un tipo de financiación presente o no cierta regularidad son parcialmente inciertas; por un lado, resulta lógico colegir que algunas pueden mantenerse

relativamente estables sin requerir un especial esfuerzo adicional por parte de la entidad, simplemente manteniendo el nivel de actividad habitual, como, por ejemplo:

- a) Las cuotas anuales de los socios.
- b) El mecenazgo.
- c) Las pequeñas subvenciones anuales más comunes de ámbito local y autonómico que se convocan de forma recurrente.
- d) Las ventas habituales al mercado.

Sin embargo, también es posible intuir que otras fuentes de financiación presentan una naturaleza irregular o meramente puntual, pues se reciben una vez, y que están vinculadas de forma más estrecha al nivel de actividad de la organización, presentando estas grandes variaciones o simplemente existiendo *sine qua non* según la acción o inacción del equipo directivo, deportivo o la actividad social del club. Algunos ejemplos de esto serían:

- a) Los premios obtenidos en eventos deportivos, que dependerán del nivel competitivo y desempeño de los deportistas durante cada competición.
- b) Las donaciones de particulares, que dependerán en gran medida de la iniciativa del club por fomentarlas a través de programas de donativos.
- c) Aquellas de cantidad considerable que provengan de instrumentos financieros, que se obtienen por iniciativa propia para desarrollar proyectos.
- d) Algunos acuerdos puntuales con las administraciones públicas.

También es posible que algunos tipos de financiación se vean influenciados por el mero azar, por ejemplo, al recibir una gran donación de forma inesperada y no buscada. O los patrocinios deportivos, que dependerán de la idiosincrasia de cada entidad y cada tipo de patrocinador. Es por ello uno de los múltiples objetivos de esta investigación es analizar si las diferentes formas de financiación identificadas en los clubs deportivos valencianos presentan características que las convierten en regulares o irregulares.

La lógica financiera dicta que el club debe cubrir sus gastos fijos con los ingresos que sean regulares, mientras que puede emplear aquellos ingresos de idiosincrasia más irregular para varios objetivos diferentes, entre los que destaca lograr un crecimiento orgánico de la entidad, una expansión, por ejemplo, mediante grandes proyectos de inversión.

#### 4.4. Diversificación e isomorfismo en la financiación

Debido al rápido crecimiento del número de clubs deportivos en la Comunitat Valenciana durante las últimas décadas<sup>284</sup>, estas organizaciones se están enfrentando a un aumento de la presión competitiva en su entorno, lo que sumado a las limitaciones existentes en las fuentes de financiación disponibles provoca que en muchas ocasiones los clubs deban pugnar por obtener los mismos fondos de forma similar a lo acaecido en otros de sectores de actividad en el campo de las entidades no lucrativas (Frumkin y Kim, 2001; Sinuany-Stern y Sherman, 2014). Es precisamente el aumento de la competencia en la búsqueda de fondos, en concurso con otros factores externos en continuo cambio y, en algunos casos, la necesidad de crecimiento y evolución interna de los clubs deportivos, lo que provoca importantes variaciones a lo largo del tiempo dentro las estructuras de financiación de estas organizaciones.

Al resultar los clubs afectados en la distribución de los ingresos que perciben tanto a través de las administraciones públicas como de aquellos provenientes del sector privado, se ven sometidos a una presión añadida que les empuja al desarrollo de nuevas estrategias de financiación para obtener mayores recursos, ya sea amplificando las fuentes de financiación ya presentes en la organización o impulsando otras nuevas de carácter alternativo, diferentes a las existentes y empleadas en el pasado, con el objeto último de poder realizar su actividad deportiva y su misión social. En este contexto de aumento de la competencia y/o de crecimiento organizacional en los clubs deportivos es cuando se manifiesta un claro aumento en la diversificación de sus fuentes de financiación, por lo que al incorporar nuevas vías de ingresos provenientes de agentes externos las entidades varían el grado de dependencia que tienen hacia el exterior (Froelich, 1999).

---

<sup>284</sup> De los aproximadamente 7.000 clubs que formaban parte de las federaciones deportivas valencianas en el año 2019 según fuentes del Consejo Superior de Deportes (CSD), más de un 31% realizaron su adscripción entre los años 2012 y 2019 (ver la tabla 7.3, en el capítulo 7). De forma adicional, en la muestra recogida durante la presente investigación se ha detectado que aproximadamente un 50% de los clubs deportivos valencianos que presentan actividad en la actualidad fueron fundados durante las últimas dos décadas, entre los años 2000 y 2019; desvelando además que dicha juventud se manifiesta de forma más habitual en las organizaciones de menores dimensiones (ver apartado 8.4, en el capítulo 8).

#### 4.4.1. La diversificación de la financiación

Una cuestión cuasi-axiomática, pues un gran número de investigaciones al respecto coinciden en ponerla de manifiesto, es la importancia de la diversificación en las fuentes de ingresos como una de las claves reductoras de riesgos financieros y maximizadoras en la estabilidad presupuestaria de las organizaciones de toda índole, incluyendo aquellas sin ánimo de lucro (Carroll *et al.*, 2008; Frumkin y Keating, 2011; Fischer *et al.*, 2011; Bingham y Walters, 2013). Como afirma Acedo (2011), las organizaciones sin ánimo de lucro deben perseguir una estrategia de diversificación en sus vías de financiación puesto que ésta les otorga una clara ventaja que les permite alcanzar sus objetivos sociales con un mayor desahogo financiero. Sin embargo, hay autores que describen otros impactos de la diversificación no tan beneficiosos, por ejemplo, Sacristán (2015) concluye que pese a las contrastadas ventajas que suponen la diversificación de ingresos en las entidades no lucrativas, ésta también puede acarrear efectos negativos porque lleva aparejada una mayor complejidad organizativa que suele ocasionar que, al aumentar las fuentes de financiación, alguna de ellas pueden verse mermadas por la penalización que supone el mayor tiempo dedicado a la gestión de múltiples fuentes.

Dentro del sector deportivo, Blanco y Forcadell (2006) ponen de manifiesto los efectos positivos de la diversificación de ingresos en los clubs deportivos, afirmando que es uno de los pilares que permiten un crecimiento sostenible y continuado en el tiempo, y que posibilita una mejor coyuntura para tomar decisiones de políticas expansivas y afrontar nuevos desafíos. Por su parte, Časlavova y Berka (2005), afirman que un club puede operar con éxito desde un punto de vista financiero con apenas cinco tipos de ingresos de promedio, coincidiendo los autores con el paradigma más generalista, según el cual, el aumento de las fuentes de ingresos produce mayoritariamente efectos beneficiosos que garantizan mayor estabilidad presupuestaria y seguridad económica ante sucesos imprevistos en los clubs deportivos. También Wicker y Breuer (2013) apuntan a varios efectos positivos de la diversificación de ingresos en los clubs deportivos alemanes. A raíz de la revisión de los citados autores, se puede conjeturar que los clubs de grandes dimensiones tendrán habitualmente una mayor diversificación en sus fuentes de

financiación, mientras que aquellos de menor tamaño presentarán un menor número de vías de ingreso y, además, éstas estarán menos desarrolladas. Por todo ello, se puede colegir que los clubs deportivos que busquen lograr un crecimiento organizacional deben aumentar y distribuir sus vías de ingresos.

Como último apunte respecto a la diversificación, y dentro del marco clasificatorio de las fuentes de financiación, resulta interesante no sólo diversificar las vías de ingresos sino mantener un equilibrio entre la naturaleza de las mismas, dentro de sus diferentes clasificaciones. Es decir, no es cuestión simplemente de recibir ingresos por parte de un alto número fuentes si todas ellas son, por ejemplo, de origen público y apenas se obtiene financiación privada, porque existiría una diversificación, obviamente, pero ésta no sería realmente equilibrada.

En resumen, para alcanzar la totalidad de los beneficios que otorga la diversificación en una entidad no sólo se debe aumentar la variación en las fuentes de financiación, también que es necesario alcanzar cierta proporción entre sus naturalezas, así, una entidad debería mantener un equilibrio entre los fondos propios y ajenos, entre recursos públicos y privados, etc. Lo cual no significa que la proporción adecuada sea del 50% de forma imperativa, si bien podría serlo en algunos casos, más bien que debe existir cierta armonía y continuidad temporal en las vías de ingresos, lo que supone un seguimiento y control continuo de las mismas, en definitiva, un conocimiento adquirido que requiere de tiempo y dedicación para obtener una creciente especialización en la gestión financiera del club deportivo.

#### **4.4.2. Isomorfismo organizacional en los clubs deportivos**

En el marco del institucionalismo, las teorías sobre el isomorfismo organizacional señalan que las organizaciones pertenecientes a un mismo sector y que comparten algunas características similares tienden a homogeneizar su naturaleza en muchos de sus rasgos, lo que puede incluir el aspecto financiero. La finalidad principal del fenómeno isomórfico es la adaptación de las entidades a su entorno, siguiendo el planteamiento de que ésta

conllevará una mayor esperanza de éxito de las organizaciones, asegurando su legitimidad institucional y, con ello, los recursos que necesitarán para lograr su supervivencia. Por otro lado, las causas por las que aparece el isomorfismo no son siempre las mismas, pues el fenómeno tiene su origen en diferentes motivaciones. A este respecto, DiMaggio y Powell (1983), señalan que existen como mínimo tres formas en las que se presenta el isomorfismo organizacional:

1. Isomorfismo coercitivo: cuando las organizaciones implementan cambios que están motivados por presiones de entidades jerárquicamente superiores, ya sea el Estado o, en el caso de los clubs, las federaciones deportivas, mediante la implantación de nuevas normativas. Todas las entidades del sector están obligadas a obedecer la regulación pues hacerlo les otorga legitimidad.
2. Isomorfismo mimético: cuando las organizaciones adoptan aquellos cambios que ya se han realizado en otras entidades y que han resultado exitosos, así se aumentan las posibilidades de obtener buenos resultados y, al mismo tiempo, se evitan los costes de innovación y el proceso de prueba y error.
3. Isomorfismo normativo: cuando las organizaciones abordan las situaciones de forma similar debido a la transmisión del conocimiento dentro del sector. Es un fenómeno asociado a la profesionalización de los directivos y del personal técnico que, al recibir una educación formal, experimentar sucesos similares y transmitir las formas adecuadas de afrontarlos, acaban empleando métodos de trabajo homogéneos y adoptan las mismas estrategias.

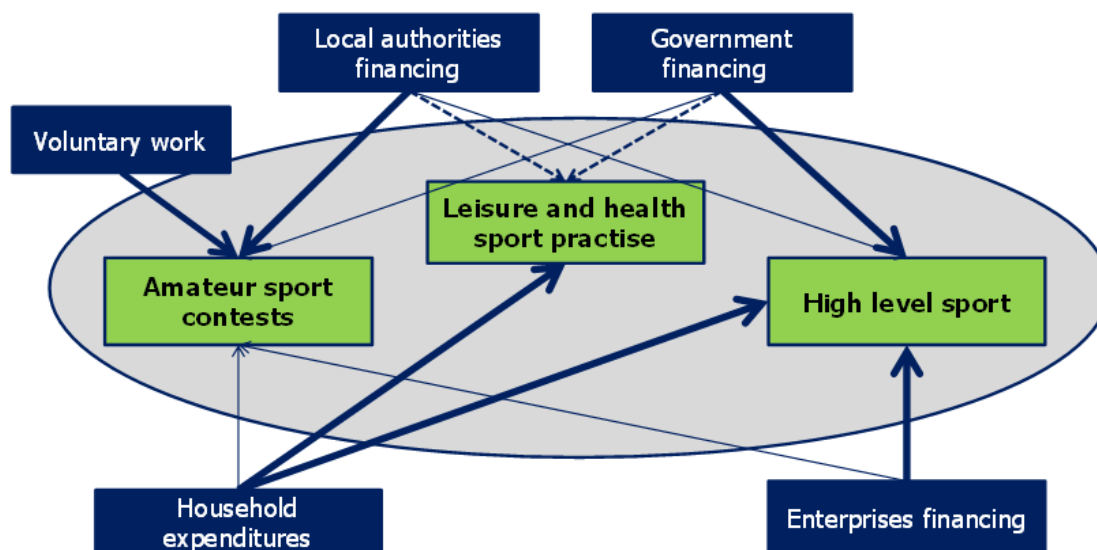
El caso del isomorfismo coercitivo es habitualmente el más evidente, pues resulta patente que los clubs deportivos tienden a acceder a las exigencias que les demandan las diferentes administraciones públicas con el objeto obtener subvenciones o lograr convenios, así como también es perentorio que se adapten para cumplir con los requisitos solicitados desde su correspondiente federación deportiva, de hecho, Slack and Hinings (1994) afirman que los principales cambios en las organizaciones deportivas son aquellos influenciados por las presiones de origen jerárquico e institucional. En el caso del isomorfismo mimético, los clubs deportivos se observan entre ellos tanto a nivel sectorial, vigilando al resto de entidades dentro de su misma federación, como por proximidad,

atendiendo a las estrategias llevadas a cabo por otros clubs de su municipio o región que han logrado alcanzar cierto éxito, con el objetivo de emular sus métodos.

El isomorfismo organizacional en el campo deportivo es un fenómeno que ha sido analizado en múltiples ocasiones, si bien la mayoría de ellas no han sido enfocadas en el perímetro de las entidades no lucrativas sino en organizaciones deportivas de forma generalista. Dentro del ámbito de los clubs deportivos, Skille (2011) concluye que los procesos de toma de decisiones en los clubs noruegos se ven afectados por las resoluciones tomadas por el resto de clubs con trayectorias exitosas de su mismo ámbito regional, en un claro ejemplo de isomorfismo mimético. Por su parte, Perck *et al.* (2016) analizan el proceso de homogeneización organizacional surgido en los clubs gimnásticos de Flandes surgido a raíz de la implementación de un sistema de calidad desde las administraciones públicas y su correspondiente federación deportiva, hallando claras pautas de isomorfismo coercitivo. Mientras que Moreau (2021), detecta tanto isomorfismo de tipo mimético como de tipo normativo en clubs deportivos de los departamentos Nord y Pas-de-Calais en Francia, demostrando que la profesionalización de los directivos en estas organizaciones resulta en una homogeneización de las herramientas de gestión y de las operaciones, aproximándose al modelo empresarial y desarrollando nuevas estrategias que logran diversificar los servicios e innovar los productos que ofrecen los clubs.

Dentro del ámbito de la financiación, pese a no haber hallado ningún estudio que analice el isomorfismo en los ingresos de los clubs deportivos, sí destaca la aportación de Andreff, Dutoya y Montel (2009) que investiga la naturaleza del origen de los recursos obtenidos por las entidades de carácter deportivo, aunque éste no se limita a las entidades sin ánimo de lucro. Estos autores plantean la mencionada cuestión desde el punto de vista de la totalidad del sector que agrupa a las organizaciones deportivas de carácter privado, dividiendo éstas en tres categorías según sean entidades amateurs que practican deporte competitivo, entidades de práctica deportiva por entretenimiento y salud, y entidades que practican deporte de forma profesional o de alto nivel.

**Gráfico 4.3.**  
**Origen de los recursos en organizaciones deportivas**



Andreff, Dutoya y Montel (2009).

Como se puede observar en el gráfico, estos autores coligen que en cada tipo de organización tiende a emplear unas fuentes de financiación específicas, de distintos orígenes según el tipo de entidad, aunque puedan compartir el resto ellos en menor medida, estableciendo tres modelos claramente diferenciados. En el caso de los clubs “competitivos de carácter amateur”, que serían los que más se aproximan conceptualmente a los clubs deportivos valencianos analizados en la presente investigación, consideran que hallan generalmente una gran parte de sus recursos en las administraciones públicas de carácter municipal y en el trabajo voluntario de los socios, si bien no descartan que existan ingresos que puedan provenir de otras fuentes.

Con base en las teorías del isomorfismo organizacional, resulta razonable suponer que los clubs deportivos valencianos que presenten características similares como, por ejemplo, unas dimensiones análogas, desarrollen a su vez unos mecanismos, estrategias y estructuras de financiación que tiendan hacia un modelo homogéneo en la mayoría de casos o, al menos, hacia un número reducido de modelos predominantes.



#### 4.5. El crecimiento y las dinámicas de financiación

El Plan Europeo para la Economía Social (Comisión Europea, 2021) destaca la importancia que tiene el crecimiento de las entidades no lucrativas, de la Economía Social y del Tercer Sector para lograr un aumento de su impacto social y económico y, además, considera que esta cuestión debe situarse como una prioridad en la región con el objetivo de propagar los efectos positivos derivados de la actividad de estas entidades. Asimismo, el Consejo sobre Economía Solidaria e Innovación Social de la OCDE, en sus recomendaciones sobre políticas públicas (OCDE, 2022), aconseja fomentar las ayudas públicas que posibiliten no solamente la creación sino también el crecimiento sostenido de este tipo de organizaciones.

Debido a que una inmensa mayoría de las asociaciones de la Unión Europea son de tamaño pequeño o micro, fenómeno que también tiene lugar de forma análoga en los clubs deportivos, son muchos los autores que han investigado y teorizado sobre la forma en que estas organizaciones afrontan los procesos de desarrollo interno y expansión externa, concepto que generalmente se conoce como “scaling up” en el mundo académico anglófono. Pese a que no existe una palabra específica para traducir dicho término, se podría interpretar como la capacidad ampliar, escalar o expandir una organización de forma fluida y sin perder calidad en los procesos y los servicios ofrecidos. Por tanto, no se refiere tan solo al proceso de crecimiento en sí mismo, sino más bien a cómo éste se afronta y si se está preparado para realizarlo, es decir, si la entidad está capacitada para el desafío que supone suplir un aumento de la demanda de su actividad sin disminuir la calidad, logrando así un mayor impacto social.

Como indica Robin (2011), en el caso de las organizaciones no lucrativas el crecimiento o la escalabilidad de la actividad debe estar siempre aparejado a un aumento de su impacto social, de forma indisoluble. Esta autora, que desarrolla diferentes modelos de escalabilidad para abordar el crecimiento en empresas sociales y otras entidades del Tercer Sector, plantea que el mayor desafío durante una expansión consiste en lograr que la estrategia desplegada haga evolucionar de forma armoniosa la estructura organizacional y

los recursos que se obtienen. Por otro lado, también advierte sobre que un crecimiento demasiado acelerado o mediante un planteamiento estratégico inadecuado probablemente acabe presionando de forma contraproducente a la estructura organizativa y, por ende, al objeto social original de la entidad. Por todo ello, concluye que cualquier estrategia de crecimiento debe considerar la forma en que se obtienen los ingresos y fortalecer la estructura de financiación, entre otras cuestiones, para mantener una relación equilibrada entre la misión y los recursos empleados para llevarla a cabo.

Siguiendo a Chaves y Monzón (2020), la identificación y análisis de la distribución de las fuentes de ingresos, así como de su tendencia, resulta una cuestión de gran relevancia en las organizaciones no lucrativas debido a que su estructura determina el modelo financiero y permite categorizarlas con base en dicho criterio. Por ello, cuando una fuente de financiación predomina sobre el resto, la entidad puede ser clasificada dentro de uno u otro patrón, proponiendo tres modelos diferenciados. Primero, cuando en una entidad no lucrativa las ventas al mercado a precios no reducidos superan el 50% de los ingresos, ésta podría ser clasificada como empresa social, presentando una fuerte orientación al mercado. Según estos autores, es precisamente este modelo de comercialización de productos el que más ha aumentado y se ha ido imponiendo en las entidades no lucrativas, especialmente en aquellas de acción social, ante la disminución de la financiación de origen público acaecida durante la última década, por lo que muchas han tenido que virar su estrategia precisamente hacia el mercado, marcando una tendencia clara los últimos años.

En segundo lugar, si los ingresos son mayoritariamente de origen público, indistintamente de que éstos estén motivados en subvenciones o en contratos, afirman que se trata de una organización altamente dependiente de las administraciones públicas, e incluso que podría llegar a convertirse en una entidad instrumentalizada si dichos ingresos resultan estar centralizados en uno o en muy pocos organismos públicos. En último lugar, indican que existe un tercer modelo basado en la predominancia de recursos propios de la organización frente a otros ingresos. Precisamente, afirman que el verdadero desafío consiste en lograr una estrategia que aumente los ingresos por recursos propios mientras se diversifica el resto de fuentes de financiación, tanto públicas como privadas, para lograr un mayor equilibrio. Estos autores clasifican en cuatro grandes grupos los ingresos de las

entidades del Tercer Sector según su origen, desagregando internamente cada grupo, como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 4.3.**

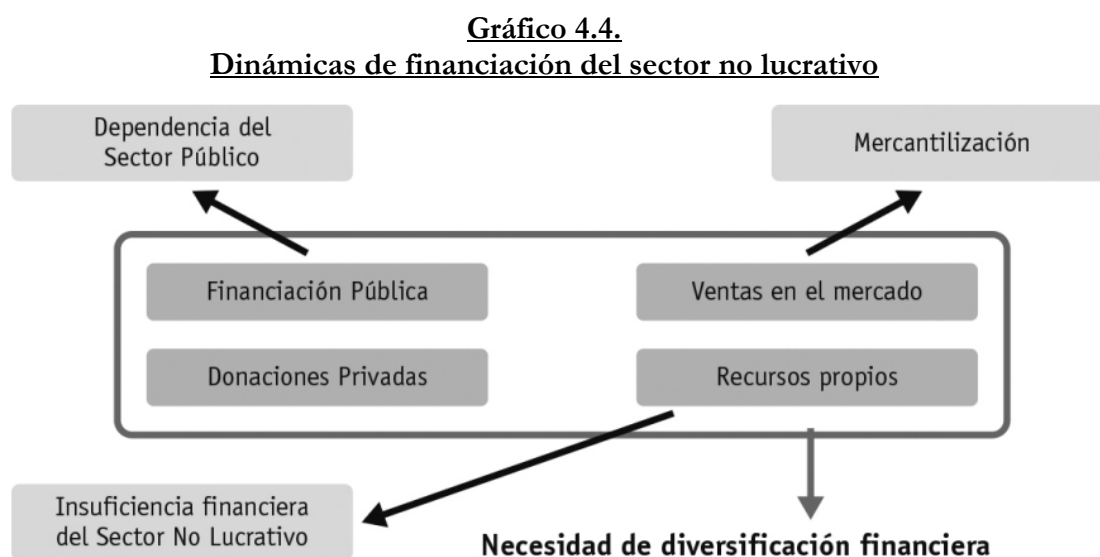
**Clasificación de las fuentes de financiación en las entidades del Tercer Sector**

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>A. Ventas en el mercado</b>                 | Ventas al mercado privado  | Prestación de servicios vía precios   |
|  | Ventas al mercado público  | Contratos, convenios, conciertos, acuerdos por servicios con las Administraciones Públicas (cuasi-mercados)   |
| <b>B. Financiación externa condicionada</b>    | Financiación privada   | Patrocinio empresarial con contraprestación al donante (publicidad y promoción)   |
|  | Financiación pública   | Subvenciones condicionadas  |
| <b>C. Financiación externa no condicionada</b> | Sector Público   | 1. Ayuda financiera directa: subvenciones no condicionadas<br>2. Ayuda financiera indirecta: Subsidios a los usuarios sujeto a que demanden servicios de las entidades del Tercer Sector<br>En especie: uso de estructura organizativa y administrativa<br>- Apoyo con incentivos fiscales a las entidades y a las donaciones a las entidades del Tercer Sector |
|  | Sector Empresarial Privado                                       | Donaciones y mecenazgo sin contraprestación   |
|  | Particulares / Economías Domésticas                              | 1. Donaciones monetarias (tradicionales, crowdfunding)<br>2. Donaciones en especie: voluntariado, legados y regalos.  |
| <b>D. Financiación propia</b>                  | 1. Cuotas (de socios, asociados y voluntarios)                   |   |
|  | 2. rendimientos del patrimonio y de las explotaciones económicas |   |
|  | 3. loterías, sorteos, colectas y rifas                           |   |
|  | 4. Ventas simbólicas (merchandising, venta social)               |   |

Fuente: Chaves y Monzón (2020).

Dado que el modelo de financiación basado en los recursos propios no permite el crecimiento o, de intentarlo, es posible que provoque fallos de insuficiencia financiera en las entidades del sector no lucrativo, éstas siempre tienden a buscar ingresos provenientes del exterior para poder desarrollarse y alcanzar un crecimiento organizativo. Por este motivo la estrategia empleada para obtener esa financiación externa a la organización resulta una cuestión de primer orden, ya que los ingresos de dichas fuentes pueden afectar a los aspectos fundamentales de la entidad, como son sus valores, su visión e incluso su

misión social. De forma gráfica, estos autores plasman en la siguiente figura las diferentes dinámicas de financiación que surgen en el sector no lucrativo.



Fuente: Chaves y Monzón (2020).

Por tanto, en caso de que los clubs deportivos deseen alcanzar un crecimiento organizacional, requerirán de ingresos adicionales que pueden provenir de tres grandes grupos de fuentes de financiación: las administraciones públicas, la comercialización de productos en el mercado o la explotación de los recursos propios. Lógicamente, la estructura de los ingresos de cada club estará repartida entre estos tres grupos en la mayoría de los clubs deportivos, aunque también pueden existir algunos casos de clubs deportivos que no empleen financiación de origen público, al no recibir subvenciones ni suscribir acuerdos con administraciones públicas, o que no empleen financiación por ventas al mercado, al no comercializar ningún tipo de bien o servicio al mercado, incluso pueden darse ambos casos de forma simultánea, si un club no emplea nada más que sus recursos propios, pero es algo que en teoría solamente debería suceder en clubs de pequeñas dimensiones. Por otro lado, en el caso del tercer grupo, los ingresos por recursos propios siempre estarán presente en todos los clubs.

Por los motivos expuestos, las estructuras de ingresos de los clubs deportivos, en especial las de aquellos que crecen con el tiempo, pueden tender a desequilibrarse, inclinándose hacia uno de los tres mencionados grupos de ingresos, conformando así tres posibles modelos de financiación según el tipo de financiación que predomine sobre el resto.

#### 4.5.1. Modelo basado en los recursos públicos

Alcanzar un crecimiento con base en la financiación que proviene de las administraciones públicas es un fenómeno que solamente puede darse bajo ciertos modelos de Estado del Bienestar que permitan a los clubs obtener unos ingresos significativos mediante ayudas y contratos con el sector gubernamental. En el anterior punto 4.2.1 del presente capítulo ya se ha tratado la cuestión de los ingresos provenientes de las administraciones públicas y la posible dependencia que éstos podrían generar. Varios estudios que han analizado esta cuestión particular en clubs deportivos de diversas regiones europeas y españolas sitúan un peso relativo de la financiación pública de entre un 5,4 y un 37,5% de media sobre el total de los ingresos de estas entidades (ver tabla 4.2), lo que constata que existen diferencias significativas según la región en la que estén radicados los clubs y según el modelo del Estado del Bienestar implementado.

Otra de las cuestiones ya tratadas, que además corroboran los resultados de la presente investigación, es que existe una presencia generalizada y dispersa de subvenciones y ayudas de origen público en la financiación de los clubs deportivos valencianos, así como también se ha establecido que esta circunstancia no implica, aparentemente, un nivel de injerencia política significativo en este tipo de entidades. Aunque, por otro lado, sí puede darse una dependencia económica de la financiación pública, que incluso podría llegar a ser elevada en algunos clubs concretos, especialmente en aquellos que han suscrito contratos con las administraciones públicas. En cualquier caso, todo parece indicar que la dependencia es menor que en el Tercer Sector de Acción Social, pues éste recibe un mayor porcentaje de financiación pública<sup>285</sup> y, por tanto, se colige que también presenta mayor injerencia política además de dependencia económica respecto a las organizaciones no lucrativas del sector recreativo, cultural y deportivo.

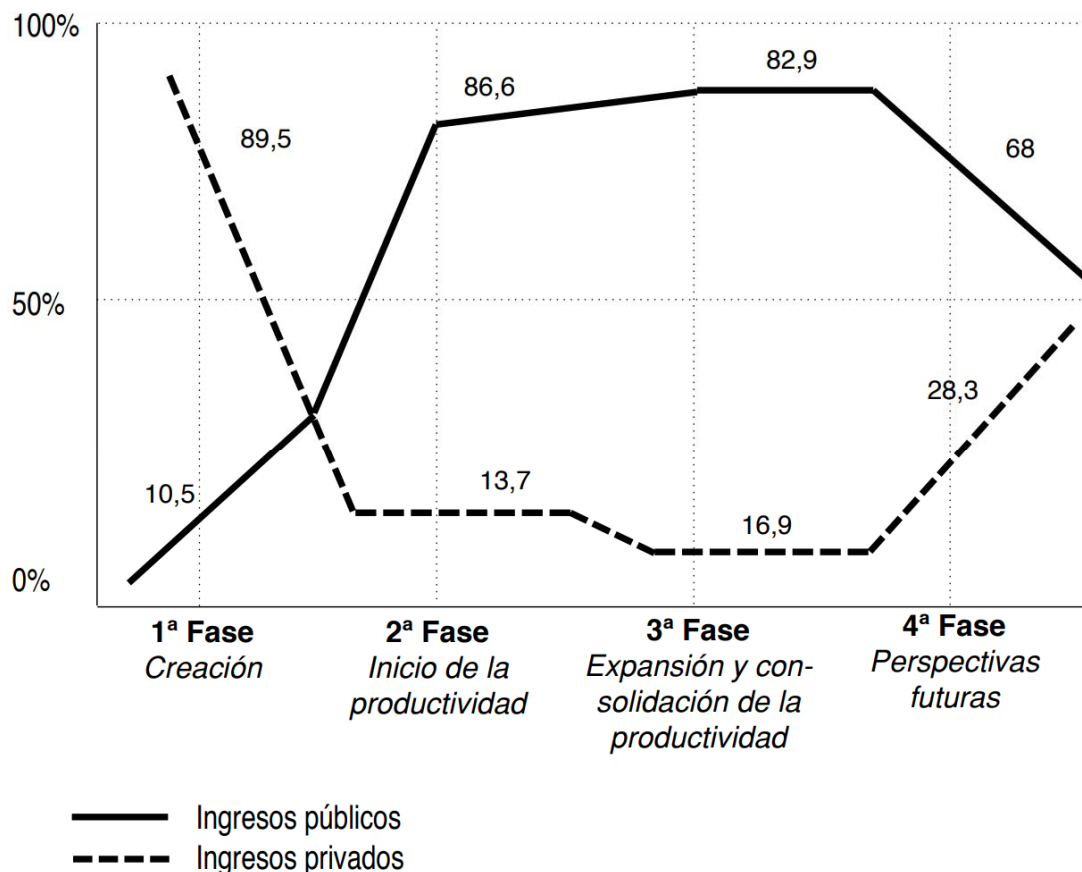
El desarrollo del modelo basado en financiación pública requiere que, en un club deportivo, una parte significativa de al menos un 35-40% provenga de subvenciones y

---

<sup>285</sup> Según la Gómez y de la Torre (2020), en las entidades del Tercer Sector de Acción Social el peso medio de los ingresos de origen público es del 41,4%, es decir, más elevado que en el caso de los clubs.

contratos con las administraciones públicas. Precisamente, en un estudio realizado por Salinas y Rubio (2000) en el que se establecían cuatro fases de desarrollo de las entidades no lucrativas y su relación con las fuentes de financiación, se observó que la presencia de financiación pública es muy baja en la primera fase de creación, aumentando a sus máximos en las fases intermedias de crecimiento y reduciéndose en la fase final.

**Gráfico 4.5.**  
**Fases de las ENL y porcentajes de ingresos públicos y privados**



Fuente: Salinas y Rubio (2000).

Con base en los datos obtenidos en dicha investigación, resultaría interesante conocer si este fenómeno se replica en los clubs deportivos valencianos, si bien es cierto que en la presente investigación no se estudian los clubs deportivos según su fase de crecimiento, sí se analiza el peso relativo de la financiación pública según el tamaño de la organización, lo que podría considerarse en cierta medida como una variable análoga a la etapa de desarrollo bajo la suposición de que la mayoría de clubs crecen con el paso del tiempo.

Es de esperar que los clubs deportivos valencianos que desarrollen una estructura de ingresos basados en el modelo de recursos públicos sean aquellos que, además de recibir subvenciones, suscriban acuerdos con autoridades públicas que resulten en un peso significativo sobre su financiación. Una de las vías más habituales acaece en los clubs que mediante un convenio explotan directamente instalaciones deportivas de titularidad pública, gestionando el acceso a terceras personas, proporcionando servicios relacionados con el tipo de instalación, como cursos y venta o alquiler de material deportivo, haciéndose cargo del mantenimiento del recinto, etc. Se trata de una alianza habitual junto con los poderes públicos que tiene por objeto desarrollar el estado del bienestar a través de entidades privadas del sector deportivo.

Las entidades que opten por este modelo de crecimiento desarrollarán una mayor dependencia de los ingresos de origen público, lo que puede mermar su independencia al tener que plegarse a los requisitos exigidos por las administraciones. El ámbito de la posible dependencia también resulta una cuestión interesante a analizar pues, según Gallardo, Guerrero y Gómez (2004), este tipo de convenios se presentan especialmente en el ámbito municipal, ya que los consistorios son los principales tenedores de instalaciones deportivas, seguidos en menor medida por la administración autonómica. Esta cuestión particular también se analiza en los resultados de la presente investigación.

#### **4.5.2. Modelo basado en la comercialización de productos**

El segundo modelo de financiación que puede presentarse en los clubs deportivos es el enfocado a las ventas al mercado, en este caso, un porcentaje significativo de los ingresos provendrían de la distribución de bienes y el suministro de servicios a sus socios y a terceros, que pueden ofrecerse a precios reducidos o de mercado. Si en el modelo anterior la financiación solamente procedía de dos grupos (las subvenciones y los contratos con administraciones públicas), dentro de esta estrategia de ventas al mercado la financiación

puede dimanar de fuentes muy heterogéneas dado que la naturaleza de los productos que se distribuyen puede ser muy diversa.

Dentro de este modelo, las entidades no lucrativas tienden a aumentar su formalidad organizativa en varios aspectos, por ejemplo, el establecimiento de una estructura interna más jerárquica, la normalización de los procedimientos de gestión o la implantación de mecanismos de comunicación y control, en definitiva, una mayor sistematización de la estructura y rigurosidad en las rutinas internas de la entidad. Durante este fenómeno de transformación, un aspecto especialmente destacable es la profesionalización de los recursos humanos en las organizaciones sin ánimo de lucro. En el caso de las asociaciones deportivas, se ha constatado el incremento del número de personas trabajadoras en detrimento de las personas voluntarias (Martínez del Castillo, 1997), así como de un mayor empleo de gestores especializados que aplican estrategias de reducción de riesgos y de diversificación y consolidación de las fuentes de ingresos.

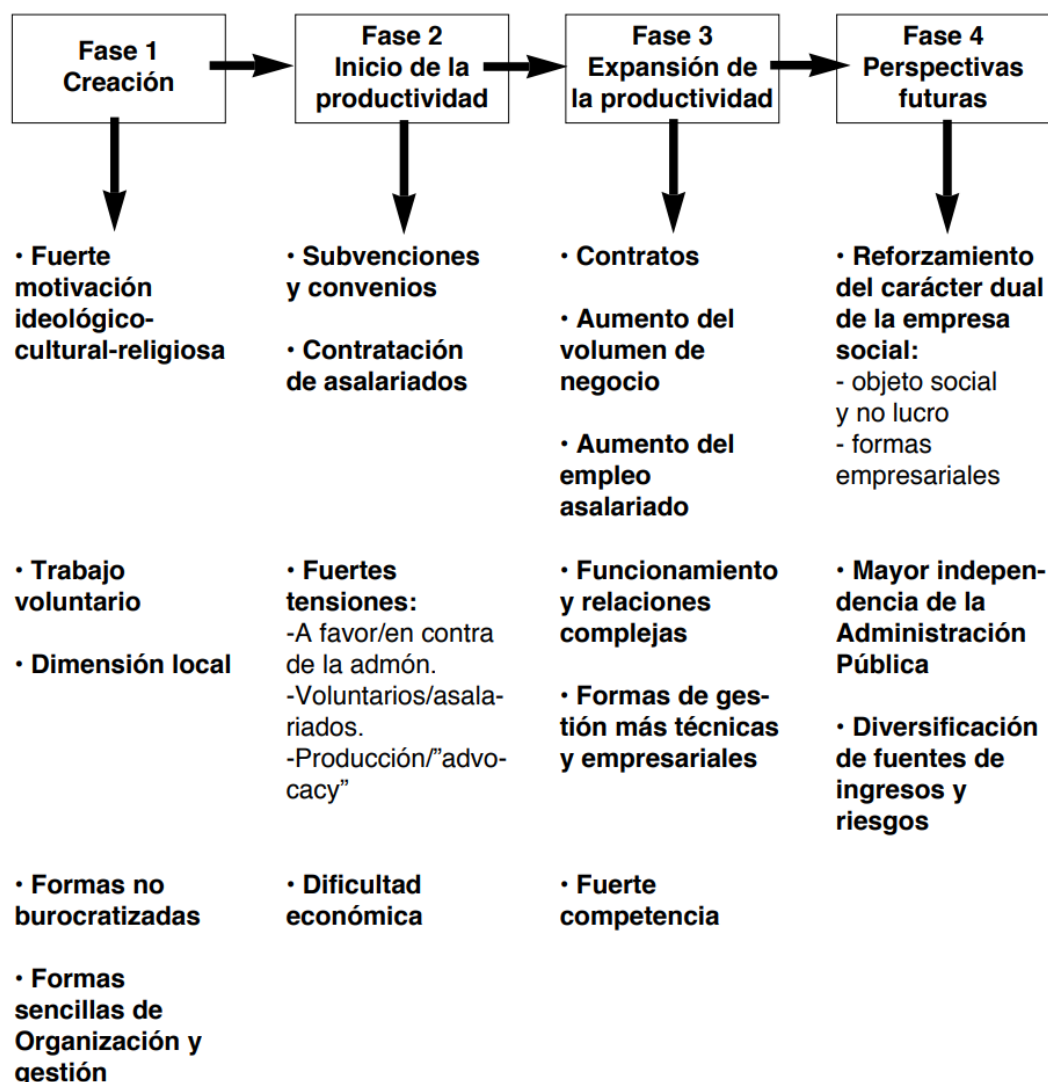
Si la organización consigue afianzar de forma permanente la comercialización de bienes y prestación de servicios como su vía principal de ingresos puede llegar a convertirse en lo que se conceptualiza como una empresa social. Las empresas sociales son entidades que, independientemente de su forma jurídica, enlazan su finalidad social con la ausencia de ánimo de lucro empleando estrategias de profesionalización y gestión de naturaleza mercantil. A este respecto, un club deportivo que obtenga un porcentaje significativo de ingresos provenientes de las ventas al mercado, convirtiéndose principalmente en proveedor de bienes y servicios, reducirá su dependencia de los recursos proporcionados por los socios y adoptará una serie de estrategias específicas en su financiación.

La clave de esta visión reside en esa creación de valor por partida doble, pues las metas de un club deportivo que desarrolle este modelo serán duales, realizando una actividad social y deportiva sin dejar de renunciar a la posible obtención de beneficios económicos por dicha labor. Según Barrera (2007), esta dicotomía existente en las empresas sociales puede llegar a traducirse en una tensión entre el beneficio económico y el beneficio social que genera la organización, aunque debe primar siempre el segundo objetivo.



Como indican Salinas y Rubio (2001), se distinguen cuatro periodos a través de los cuales las entidades no lucrativas adoptan formas cuasi empresariales. Estas fases explican en parte el comportamiento esperado en el proceso de crecimiento de los clubs deportivos enfocados en la comercialización de bienes y prestación de servicios.

**Gráfico 4.6.**  
**Las fases en la evolución hacia la empresa social**



Fuente: Salinas y Rubio (2001).

Dichos autores indican que, al alcanzar la tercera fase de expansión, los directivos que inicialmente desempeñan sus funciones con carácter voluntario, contando con limitaciones de tiempo y dedicación, además de carecer de los conocimientos técnicos

relacionados con la gestión de recursos humanos y económicos, se ven sobrepasados ante la mayor complejidad organizacional y el incremento del número de empleados remunerados, por lo que pueden surgir posibles elementos de tensión y conflictividad. En este contexto, se hace necesaria contratación de directivos profesionales con objeto de llevar a buen término la gestión diaria de la entidad.

En la pauta de financiación basada la comercialización, los bienes y servicios ofrecidos por el club suelen tener una relación directa con la actividad deportiva de la organización (cursos y programas de entrenamiento, cobro por uso de instalaciones, alquiler y venta de equipación deportiva, gestión federativa y de competición, venta de entradas a espectadores de eventos deportivos, servicios de nutrición, de medicina y un largo etc.) aunque pueden no estar relacionados totalmente con la misma (venta de comida y bebida, servicios de restauración, de parking, organización de viajes y eventos sociales, etc.). Una de las características más significativas de este enfoque es que hace posible que el club aumente su independencia respecto a las administraciones públicas, reduciendo la subordinación a posibles injerencias políticas, aunque sigue estando supeditado a otros intereses externos como, por ejemplo, los que surgen de los contextos de competencia y desequilibrio presentes en los mercados.

Por último, resulta interesante indicar que a nivel meramente teórico y desde el enfoque de la Economía Social, cuando una entidad sin ánimo de lucro obtiene un porcentaje superior al 50% de sus ingresos de las ventas al mercado de forma permanente, no eventual u ocasional, se trata conceptualmente como un operador de la Economía Social de mercado en lugar de como un operador de la Economía Social no de mercado.

#### **4.5.3. Modelo basado en los recursos propios**

En el tercer modelo la financiación de los clubs deportivos presenta una estructura que se fundamenta principalmente en ingresos provenientes de fuentes privadas que, además, no son ventas al mercado. Uno de los orígenes más frecuentes de estos fondos son las

aportaciones de los socios, los cuales se presentan comúnmente en forma de las cuotas periódicas abonadas por los asociados, aunque también pueden existir en forma de cuotas iniciales debidas a la incorporación de nuevos socios o, menos habitualmente, por los préstamos a la entidad que éstos puedan otorgar, normalmente a intereses preferentes. Además de las aportaciones de los socios, existen solamente otras dos fuentes de financiación que pueden ser consideradas como recursos propios, éstas son las provenientes de las donaciones y del mecenazgo.

La característica económica más relevante de este modelo es que las fuentes de financiación propias carecen de coste de adquisición, una particularidad ya expuesta en el punto 4.3.2. del presente capítulo. El modelo basado en recursos propios es más habitual en las entidades no lucrativas y clubs deportivos de pequeñas dimensiones, siendo infrecuente en las organizaciones de gran tamaño. Esto es debido a que cuando las organizaciones alcanzan una mayor magnitud, si bien aumentan sus ingresos por los fondos de naturaleza propia, también tienden a explorar y adoptar nuevas vías de financiación, aumentando sus ingresos y diversificando la forma en que obtienen sus inputs. Los resultados de la investigación mostrados en el próximo capítulo 9, demuestran que el peso porcentual medio de las aportaciones de los socios disminuye a mayor tamaño de los clubs deportivos, mientras que las dimensiones de estas organizaciones no afectan de forma significativa al peso relativo de las donaciones y el mecenazgo sobre el total de la financiación que obtienen.

Los fondos propios resultan fundamentales para salvaguardar la independencia económica y política de las organizaciones no lucrativas y, por extensión, de los clubs deportivos. Este modelo de financiación es empleado tan solo por entidades pequeñas y/o que renuncian a implementar estrategias de expansión; mientras que, en general, en los clubs de tamaño considerable o en aquellos inmersos en procesos de crecimiento se observa un equilibrio financiero entre los tres grandes grupos de fuentes de ingresos, las “3 P”(financiación pública, privada y propia).



## Capítulo 5

# El modelo de análisis de la financiación



## CAPÍTULO 5

### EL MODELO DE ANÁLISIS DE LA FINANCIACIÓN

A raíz de lo expuesto en el capítulo anterior, no existe un modelo único que predomine a la hora de analizar la forma en que se financia una entidad sin ánimo de lucro ni, por extensión, un club deportivo. Adicionalmente, tampoco hay instituido un sistema hegemónico que permita clasificar este tipo de organizaciones con base en sus dimensiones. Por tanto, se hace necesario, primero, establecer un sistema que permita un análisis detallado de la financiación y, segundo, seleccionar una metodología que posibilite agrupar a las entidades que componen el universo de estudio según su tamaño. Ambas cuestiones resultan determinantes para el desarrollo de la presente investigación.

Respecto a la segunda cuestión mencionada, el método empleado para dividir la muestra obtenida durante la investigación, dada la imposibilidad de conocer a priori la distribución muestral, éste ha sido desarrollado posteriormente, una vez recabados los datos y se expone de forma detallada en el apartado 8.3 (capítulo 8) y en el anexo C. Mientras, la primera cuestión, el modelo empleado para analizar la captación de fondos en los clubs deportivos, se ha teorizado previamente y constituye el objetivo principal de este quinto capítulo.

El modelo de análisis de la financiación que se va a ser utilizada durante la investigación divide las formas en que los clubs obtienen sus fondos en ocho categorías estancas, las cuales resultan excluyentes entre sí y, al mismo tiempo, abarcan todos los tipos de financiación que pueden desarrollarse en el seno de estas organizaciones. Dicho modelo está inspirado en los ya empleados en estudios previos de Chaves y González-Rojas (2019, 2020) con objeto de analizar la financiación de los clubs deportivos valencianos, aunque incluye algunas modificaciones sustanciales, entre las que destaca que el número de categorías aumenta de siete a ocho. Esta desagregación por categorías permite una gran flexibilidad ya que facilita su adaptación a otros modelos teóricos de análisis como, por ejemplo, dentro del modelo de las tres P (financiación propia, pública y privada), posibilitando así la agregación de categorías

para estudiar ratios entre varios tipos de ingresos según su naturaleza (como la financiación propia y ajena, la pública y privada, la de mercado y no de mercado, etc.).

Este capítulo está dividido en dos bloques. La estructura del primer bloque, el más extenso, se distribuye en ocho apartados que analizan, precisamente, cada una de las ocho categorías de fuentes de financiación en las que se divide el modelo propuesto. Son las siguientes:

1. Las aportaciones de los socios.
2. Las ayudas públicas.
3. Los acuerdos con autoridades públicas.
4. Las donaciones y el mecenazgo.
5. El patrocinio deportivo.
6. Las ventas al mercado.
7. Los instrumentos financieros.
8. Otras fuentes de financiación.

Muchas de las categorías que componen el modelo pueden, a su vez, ser divididas en subcategorías o formas específicas de obtención de ingresos; por ejemplo, las aportaciones de los socios pueden presentar diferentes naturalezas como las tasas iniciales para obtener la condición de socio, las cuotas periódicas para mantenerla, los préstamos que los socios realicen al club deportivo, las aportaciones voluntarias, etc.

En el segundo bloque del capítulo se presenta un resumen en formato de matriz que reúne todas las tipologías de captación de fondos presentes en el modelo y las características que presenta cada una de ellas, según su propiedad (financiación propia o ajena), la naturaleza del emisor (pública o privada), los plazos de vencimiento o devolución de su coste (si los hubiese: corto, medio o largo plazo), la forma que adoptan los inputs obtenidos (dinerarios o en especie), su regularidad temporal (puntual o recurrente), etc. La matriz también incluye una columna adicional para cada tipo de financiación según pueda ser clasificada dentro del modelo de las tres P (propia, pública o privada).



### 5.1.1. Las aportaciones de los socios

Las aportaciones de los socios conforman la primera categoría del modelo de análisis de la financiación en los clubs deportivos valencianos. Debido a la naturaleza de base asociativa de este tipo de organizaciones, las aportaciones de los socios son una fuente de ingresos relevante que debería estar presente en la totalidad de estas entidades y cuyo peso relativo sobre el total de la financiación puede llegar a ser significativo. Dentro de esta categoría existen cinco formas de captación de fondos claramente diferenciadas:

1. Aquellas aportaciones iniciales incorporadas al capital social que se emplean en la fundación del club deportivo (aunque éstas no pertenecen a la financiación habitual y recurrente de la entidad).
2. Las cuotas de acceso o pagos iniciales que realizan los nuevos socios al incorporarse al club (no están presentes en todas las entidades).
3. Las cuotas periódicas abonadas por los socios para mantener su condición como tales (fuente más habitual y presente).
4. Los préstamos de los socios concedidos a la entidad a interés gratuito o reducido (presentes en un número reducido de clubs).
5. El trabajo realizado de forma voluntaria, aportado normalmente por los propios socios (aunque también puede ser realizado por terceros).

Respecto al primer tipo, dado que las aportaciones iniciales que los socios fundadores realizan durante el proceso de constitución del club deportivo no constituyen una fuente de financiación periódica, esta vía de ingresos no se ha tenido en cuenta en la presente investigación. Si bien un socio o incluso un tercero podría aportar de forma gratuita al capital social cualquier tipo de activo puntual y posteriormente al momento de su fundación, dicha contribución sería considerada como una donación y no como una aportación del socio, por lo que pertenecería a la cuarta categoría del modelo de análisis (donaciones y mecenazgo) en lugar de a esta primera. Este tipo de financiación no siempre está presente pues la ley no establece ninguna obligatoriedad ni requerimiento mínimo a la hora de fundar un club deportivo en la Comunitat Valenciana.

El segundo tipo de ingresos de esta categoría, las cuotas de inscripción que abonan aquellos nuevos socios que se incorporan al club deportivo, es una fuente de ingresos que no está presente en todas las entidades. De hecho, según los datos recabados en la presente investigación, las cuotas iniciales aparecen en el 35,6% de los clubs deportivos frente a un 64,4% que no exige este tipo de abonos para obtener la condición de socio de forma inicial, siendo además estos pagos más habituales en aquellos clubs de mayores dimensiones. Las cuotas de inscripción para nuevos socios pueden tener un coste que oscila desde precios relativamente asequibles, unos pocos euros, hasta precios bastante altos, incluso de miles de euros. Los resultados obtenidos a este respecto pueden consultarse en el apartado 9.1.2 del capítulo 9.

La tercera tipología, referida a las cuotas periódicas de los socios, reviste de considerable presencia y significancia dentro de esta categoría, por lo que hay mucho que analizar sobre esta vía concreta de financiación. Los estatutos de los clubs deportivos suelen prever obligaciones de pago, de carácter periódico (anual, semestral, mensual, etc.), a cargo de los asociados, cuyo monto será destinado al cumplimiento de los fines sociales de la organización. También es posible que tales obligaciones, mediante disposición estatutaria, sean modificadas por la asamblea general de socios o por la junta directiva del club deportivo en cualquier momento. Las cuotas periódicas aportadas por los socios conforman una de las formas de ingresos de mayor relevancia en todo tipo de asociaciones e incluso, en algunos casos, es la vía de financiación con mayor peso en este tipo de entidades, incluyendo a los clubs deportivos valencianos.

Debido a que, en un relevante número de casos, las cuotas periódicas de los socios representan la principal fuente de ingresos en asociaciones en general y en los clubs deportivos valencianos en particular, son numerosos los autores que han teorizado sobre la importancia del número de socios en la financiación (Leblanc, 1992; Mayaux y Revat, 1994; Desbordes, Ohl y Tribou, 2001; Aparicio, 2004). Por ejemplo, Mayaux y Revat afirman que, por el mencionado motivo, una de las principales preocupaciones de los gestores de clubs deportivos debe ser la captación de nuevos socios y el control de bajas de los socios actuales, mientras Aparicio (2004) señala que todo club deportivo necesita

un número mínimo de socios y que en todos ellos se produce una rotación constante, en mayor o menor medida, debida a las altas y bajas que se producen en su base social; añadiendo que para determinar un número óptimo se deben tener en cuenta una serie de criterios técnicos (tales como el límite marcado por la capacidad de las instalaciones, el material deportivo disponible, el personal presente, etc.) y políticos (como los límites marcados por las decisiones de la asamblea general de socios o por la junta directiva).

Siguiendo al este último autor, aquellos clubs deportivos que presenten una alta dependencia económica de las cuotas periódicas aportadas por sus socios y cuyo número de socios sea inadecuado, se verán abocados de forma inevitable a problemas financieros en el medio y largo plazo, salvo que realicen importantes cambios estratégicos en la forma en que obtienen sus ingresos.

Aparicio argumenta que el aminoramiento de ingresos por la reducción de la base social podría llevar a un mantenimiento insuficiente de las instalaciones y del material deportivo, así como a la disminución de la celebración y participación en eventos de naturaleza social y deportiva, al detrimento de la calidad del servicio prestado a sus socios y, en definitiva, a lo que tilda como una “espiral negativa” que conduce al fracaso económico y al colapso organizacional, lo que supone un fallo no solo en la consecución de los fines sociales de la entidad sino en un riesgo para su propia supervivencia. Dicha espiral negativa, o “círculo vicioso” como también lo denomina el autor, es característica y puede darse especialmente los clubs que han alcanzado cierto tamaño y con ello unos costes fijos de estructura que no están en equilibrio con la forma en que se financia la organización.

El mencionado fenómeno se produce en cinco fases temporales que aparecen de forma secuencial: primero, la escasez de fondos lleva al deterioro de las instalaciones, el equipo y los servicios ofrecidos por el club, esta reducción en la calidad de la actividad conlleva una insatisfacción por parte de socios y usuarios, que provoca a su vez el aumento de las bajas de socios y la disminución del número de usuarios, obligando al aumento de las cuotas y/o del precio de uso o a realizar derramas extraordinarias para poder cubrir los costes fijos de la entidad, lo cual, de nuevo, puede provocar un aumento en el número de bajas, y así sucesivamente. La sucesión de las fases que componen la espiral negativa

descrita por Aparicio y que son provocadas por la reducción del número de socios se ha representado en el siguiente gráfico.

**Gráfico 5.1.**  
**Las fases de la espiral negativa por falta socios en clubs deportivos**



Fuente: elaboración propia a partir de Aparicio (2004).

Por tanto, debido a la gran importancia que tiene en los clubs deportivos el número de socios, siendo además una de las principales variables a la hora de medir su tamaño, resulta relevante observar las diferentes tipologías que presentan los socios y las motivaciones que los llevan a inscribirse y permanecer como tales. En este sentido, Nuviala *et al.* (2014) realizan una segmentación detallada de los usuarios deportivos, concluyendo que hay una evidente prevalencia de hombres jóvenes, mientras que Castillo, Balaguer y Duda (2000) llevan a cabo una investigación sobre la motivación de los usuarios valencianos en entidades deportivas, concluyendo que las dos principales causas de adscripción son el disfrute o placer por la práctica deportiva y la mejora o el mantenimiento de la salud. Respecto a la captación de socios, Mullin, Hardy y Sutton (2014) afirman que el primer motivo de obtención de nuevos socios es la comunicación verbal dentro de círculo cercano, llegando a representar hasta el 70% de las nuevas altas; fenómeno que en la traducción española de Kotler (2000) se denomina como “boca a boca”, aunque la inmensa mayoría de autores anglófonos tildan de “word of mouth”. En cualquier caso, es el fenómeno conocido en el mundo hispanoparlante como “marketing por

recomendación”, algo que se convierte en un arma de doble filo cualquier entidad de base asociativa como los clubs deportivos, puesto que también puede resultar demoledor en el caso de que se propaguen opiniones negativas.

Adicionalmente, respecto a las cuotas de los socios, hay que tener en cuenta que en algunas ocasiones esta clase de aportaciones están discriminadas según diferentes tipos de tarifas, proporcionando descuentos especiales para grupos o personas con características especiales (niños o jóvenes, ancianos, discapacitados, conjuntos familiares, etc.). A este respecto, resulta reveladora la investigación realizada por Triadó y Aparicio (2004) sobre la fidelización de abonados según las tipologías de cuotas presentes en las entidades deportivas, concluyendo que los usuarios con cuotas de tipo familiar resultaban hasta un 73,3% más fieles que aquellos con cuota individual, aunque también observaron un porcentaje más elevado en la fidelidad de aquellas las cuotas reducidas e individuales para niños y personas mayores. Precisamente son segmentos que quedan fuera de la tipología de socios predominante que se estos autores observan en la mayoría de los clubs deportivos, hombres jóvenes, los cuales no suelen tener tipos de tarifas reducidas. Esto podría conllevar un problema en el mantenimiento de la base social de algunas entidades al constituir su base una mayoría de socios que presentan una menor fidelidad.

Por último, Wicker (2011) analiza el “willing to pay” (disposición a pagar) de las cuotas de membresía en los clubs deportivos alemanes sin ánimo de lucro, indicando que el comportamiento observado en los socios es muy heterogéneo y varía enormemente según el tipo de deporte practicado, su investigación revela una elevada disposición a pagar las cuotas de afiliación en algunos deportes específicos (como el golf o la equitación), las cuales resultan muy alejadas de las medias que ofrecen la mayoría de deportes. Esta autora concluye que las variables que más influyen a la hora de tener una mayor disposición a pagar son: el precio de la cuota, el nivel de renta y educativo del socio, sus años de participación en el club (en este caso con un impacto negativo, a más años menos disposición a pagar) y su percepción del nivel de rendimiento o desempeño de la actividad.

Tras las cuotas periódicas que abonan por los socios, la cuarta fuente de financiación observada en esta primera categoría de aportaciones de los socios hace referencia a los

préstamos que los éstos pueden proporcionar al club deportivo. Este tipo de operaciones se presentan de dos formas diferenciadas, en primer lugar, cuando el socio hace un préstamo a título gratuito, sin cobrar ningún tipo de interés y, en segundo lugar, cuando este tipo de operación se realiza a un interés reducido. En el primer caso es una fuente de financiación propia, sin costes de adquisición, pero en el segundo caso resulta una fuente de ingresos de tipo ajena, con un coste. Por ello, quizá el segundo tipo de préstamos podrían haberse clasificado dentro de la séptima categoría del modelo (instrumentos financieros), pero se ha preferido mantener en la primera por ser una operación con socios. En cualquier caso, según demuestran los resultados, este tipo de operaciones están presentes en pocos clubs deportivos valencianos (en apenas un 7,5% de ellos, según los datos recogidos en el apartado 9.1.3 del capítulo 9).

En quinto lugar, las aportaciones de los socios también pueden presentarse en forma de trabajo no remunerado, cuando éstos actúan como voluntarios; si bien este tipo de tareas pueden ser desempeñadas tanto por personas socios como por terceros. El problema de esta forma de financiación es que no resulta sencilla de medir de forma objetiva dada la dificultad que entraña establecer una estimación económica concreta de la labor voluntaria y, además, por no estar ésta tampoco incluida en la realidad contable de estas entidades. Por este motivo, y pese a que el trabajo voluntario forma parte de esta primera categoría de aportaciones de los socios, no resulta posible incluirla de forma rigurosa en un análisis sobre la captación de fondos en los clubs deportivos.

Por último, se debe indicar que pueden darse situaciones excepcionales que obliguen a la emisión de derramas extraordinarias y que obliguen a todos los socios a realizar aportaciones con objeto de afrontar gastos significativos y que surjan de forma imprevista durante la actividad del club. Dichos pagos, que se encuadrarían dentro de las cuotas de los socios, también formarían parte de esta primera categoría.

En resumen, el conjunto de las aportaciones realizadas por los socios de un club deportivo es una de las fuentes de financiación más relevantes, que está presente en todas estas entidades (salvo muy raras excepciones) y que habitualmente se presenta desglosada en varios conceptos, siendo el principal la cuota que otorga y permite mantener la condición

de socio de la entidad, la cual es cuasi-intrínseca a la propia naturaleza asociativa de este tipo de organizaciones. Además, también existen otros conceptos, no siempre presentes en todos los clubs, como aquellos pagos específicos para el uso de las instalaciones (propias o gestionadas) o para el acceso a eventos deportivos (como espectador) o sociales organizados por el club, los préstamos de socios, el trabajo voluntario, las contribuciones extraordinarias para afrontar gastos que hayan surgido de forma imprevista, etc. En general, puede entenderse que cualquier pago o prestación gratuita de un servicio de un socio hacia el club entraría dentro de esta primera categoría de análisis, pero no sin ciertos matices y debate en algunos casos concretos, principalmente debidos a tres escollos:

- Que la aportación puede confundirse con las ventas al mercado, si un socio utiliza un servicio del club cuyo coste es igual para socios y no socios (por ejemplo, el uso de la cafetería del club), debe considerarse como venta al mercado y no como aportación del socio. Mientras en servicios accesorios y/o de coste diferenciado, siempre que no resulten obligatorios para la obtención de la condición de socio, incluso en aquellos que sean solamente accesibles a los socios, puede resultar complejo clasificarlos dentro de una u otra categoría, aunque en principio se considerarían como ventas al mercado a precios reducidos.
- Que las aportaciones de los socios no deben ser confundidas con las donaciones que éstos o terceras personas puedan realizar; pues, cuando un socio realiza una aportación, dineraria o material, de forma voluntaria, unilateral y sin existir ninguna contraprestación, es unívocamente una donación y no una aportación del socio. Pero sí resultará una aportación cuando exista cualquier acuerdo bilateral que conlleve un derecho adicional u otro tipo de retorno que sea exigible por parte del socio, como en el caso de un servicio de pago o un préstamo a la entidad.
- Por último, las contribuciones en forma de prestación de trabajo o servicios a título gratuito, es decir, las acciones de voluntariado llevadas a cabo por parte de socios, resultan especialmente complejas de valorar, y ciertamente no aparecen en los balances contables, por lo que no pueden ni deben ser incluidas con carácter general como una forma de financiación de la entidad, aunque en cierta forma sí lo sean al resultar beneficiada la organización de un trabajo no remunerado o un servicio a título gratuito. Este fenómeno no se incluye en la investigación.

### 5.1.2. Ayudas públicas

La segunda categoría de captación de fondos del modelo propuesto abarca todas las ayudas provenientes de las administraciones públicas y sus organismos dependientes. Como ya se ha indicado en el capítulo anterior, según Adda (2008) se distinguen siete modelos de Estados del Bienestar que condicionan en gran medida la forma en que el sector público interactúa con la sociedad. El modelo español y valenciano, que reúne una serie de características que lo sitúan en la tipología mediterránea, destaca dentro del ámbito de las ayudas públicas por una presencia significativa de recursos económicos que se transvasan desde las administraciones a los ciudadanos, empresas y agentes sociales. Las formas que pueden tomar estas prestaciones son muy heterogéneas, tales como subvenciones y subsidios, exenciones tributarias (parciales o totales), pensiones, complementos, bonos, becas, rentas, copagos y un largo etcétera.

Sin embargo, la mayoría de las mencionadas ayudas recaen sobre las personas físicas, no sobre las jurídicas, y es por ello que, dentro del ámbito de esta investigación, las entidades sin ánimo de lucro en general y los clubs deportivos en particular se ven beneficiados básicamente por dos grandes grupos de ayudas públicas: las subvenciones y las exenciones tributarias. Respecto al segundo caso, los clubs deportivos pueden obtener reducciones parciales o exenciones totales a una serie de impuestos (ver punto 3.1.2 del capítulo 3), pero al tratarse de una forma de financiación indirecta, éstas no van a ser incluidas en el modelo de la investigación, por tanto, esta segunda categoría de financiación queda circunscrita tan solo a las subvenciones públicas. Es decir, a las transferencias de bienes o servicios del sector público al privado con objeto de llevar a cabo una actividad concreta.

Las subvenciones se caracterizan por ser una vía frecuente de financiación pública para un gran número de personas jurídicas, estando muy presentes en las entidades sin ánimo de lucro, aunque siendo más habituales en el Tercer Sector de Acción Social. Estas ayudas son convocadas de forma iterativa, normalmente con carácter anual, por parte de las administraciones públicas y están sujetas a los vaivenes políticos; por este motivo, el soporte económico que proporcionan a los clubs deportivos debería ser considerado



como inestable en el largo plazo (aunque no lo sea). Las subvenciones más habituales suponen una disposición gratuita de fondos públicos para fomentar actividades de interés general e implican las siguientes características:

- La entrega se realiza sin contraprestación onerosa.
- Están sujetas al cumplimiento de un objetivo determinado, la ejecución de un proyecto, la realización de una actividad, la adopción de un comportamiento singular o la concurrencia de una determinada situación.
- Para acciones ya realizadas o por realizar.
- La entidad beneficiaria debe cumplir las obligaciones fijadas.
- El objeto de la subvención debe ser de utilidad pública, de interés social o de promoción de un bien público.
- Debe presentarse una solicitud y, posteriormente, una justificación técnica y económica que justifique el cumplimiento del objeto de la subvención.
- Normalmente condicionan el desarrollo de proyectos, ya que sólo cubren el coste de forma parcial, requiriendo éstos otras fuentes de financiación.
- Suelen generar desajustes en la tesorería por el retraso o la periodificación en los pagos, ya que no siempre coinciden con los tiempos de ejecución de los proyectos y actividades subvencionados.

Existen tres facetas de las subvenciones públicas que resultan de interés en la presente investigación, pues hipotéticamente presentarán diferencias según el tamaño de los clubs deportivos, por lo que pueden provocar un impacto significativo sobre la forma en que se obtiene este tipo de financiación. Se trata de la finalidad que tienen las subvenciones, del ámbito de las administraciones públicas del que provienen y, en tercer lugar, de qué tipos de barreras de acceso, si las hubiere, suelen hallar los clubs deportivos al solicitar y gestionar este tipo de ayudas.

En primer lugar, el objeto que persiguen las subvenciones puede ser de índole muy variada, tras una revisión de los años 2018 y 2019 del Boletín Oficial del Estado y del Diari Oficial de la Generalitat Valenciana en el ámbito de los clubs deportivos se han hallado fines tan heterogéneos como la formación del personal técnico, la obtención de

equipación deportiva o de material de oficina, la creación y mantenimiento de páginas web, la celebración de eventos sociales o deportivos, cubrir los costes de desplazamiento, dietas y alojamiento de los equipos, deportistas y entrenadores en competición, etc. Todos estos objetivos se han agrupado en seis categorías que se han empleado en el cuestionario durante la investigación, son las siguientes:

- Movilidad: para la asistencia a competiciones y otros eventos deportivos, como gastos de transporte, alojamiento, dietas, etc.
- Equipación: para la construcción, adquisición, mantenimiento y/o alquiler de instalaciones, indumentaria y equipo de naturaleza deportiva.
- Infraestructuras: para adquisición, alquiler y/o mantenimiento de equipamientos no deportivos (ordenadores, páginas webs, gastos de administración, personal, etc.).
- Eventos: para la organización y promoción de eventos deportivos del club.
- Tecnificación: hace referencia a gastos relacionados con personal del ámbito técnico-deportivo, formación, programas y servicios de entrenamiento, nutrición, etc.
- Otros: para que indiquen cualquier otra finalidad de las subvenciones.

En segundo lugar, este tipo de ayudas públicas pueden ser convocadas y concedidas por cualquiera de los cinco niveles de las administraciones que articulan el sector público desde la perspectiva valenciana, así, existen instituciones y organismos a nivel municipal, provincial, autonómico, nacional o europeo. Es decir, tanto los ayuntamientos, como cualquiera de las tres diputaciones provinciales, la Generalitat Valenciana, la Administración General del Estado en España y la Unión Europea, o cualquiera de sus organismos públicos dependientes, tienen competencias atribuidas para ser emisores de subvenciones de índole deportiva. De forma adicional, en algunas regiones existen mancomunidades valencianas de municipios que también tienen potestad para convocar subvenciones para los clubs deportivos<sup>286</sup>. Dado que el origen de las ayudas públicas puede tener una implicación en la forma en que se financian los clubs deportivos, así como es posible que exista un impacto diferente derivado de las dimensiones de cada entidad, estos aspectos resultan de interés para el presente estudio, y por ello se ha añadido al cuestionario una pregunta en este sentido. Respecto a las normas jurídicas que articulan

---

<sup>286</sup> Como, por ejemplo, la Mancomunitat de l'Horta Sud o la Mancomunitat de l'Alcoià i el Comtat.

las subvenciones públicas, existe una regulación específica para cada ámbito geográfico. En el siguiente cuadro se presenta un resumen de la principal normativa que articula las subvenciones a las que pueden acceder los clubs deportivos valencianos.

**Tabla 5.1.**  
**Principal normativa sobre subvenciones, por ámbito de actuación**

| Normativa  | Ámbito     |
|--|------------|
| Orden de 16 de diciembre de 2002, de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se dispone la creación de una base de datos autonómica de subvenciones y ayudas públicas.   | Autonómico |
| Ley 1/2015, de 6 de febrero, de la Generalitat, de Hacienda Pública, del Sector Público Instrumental y de Subvenciones. (Artículo 178. Coordinación con la Base de Datos Nacional de Subvenciones).  | Autonómico |
| Ley 2/2015, de 2 de abril, de Transparencia, Bueno Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana.  | Autonómico |
| Decreto 105/2017, de 28 de julio, del Consell, de desarrollo de la Ley 2/2015, de 2 de abril, en materia de transparencia y de regulación del Consejo de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno.                   | Autonómico |
| Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones.  | Nacional   |
| Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, General de Subvenciones.   | Nacional   |
| Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.   | Nacional   |
| Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.  | Nacional   |
| Real Decreto 130/2019, de 8 de marzo, por el que se regula la Base de Datos Nacional de Subvenciones y la publicidad de las subvenciones y demás ayudas públicas.  | Nacional   |
| Reglamento (UE) n.º 1407/2013 de la Comisión, de 18 de diciembre de 2013, relativo a las ayudas de minimis.  | Europeo    |
| Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior.   | Europeo    |
| Reglamento (UE) n.º 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. | Europeo    |

Fuente: Elaboración propia.

Nota: solamente se incluyen las normas más relevantes a nivel regional, nacional y supranacional; obviando otros ámbitos.

Muchas de las subvenciones son gestionadas a través de organismos públicos o corporaciones de derecho público. Por ejemplo, a nivel local suelen ser coordinadas por medio de la Federación Deportiva Municipal (FDM) presente en muchas localidades de mediano y gran tamaño. A nivel autonómico, la Consellería de Cultura suele emplear a menudo a las federaciones regionales deportivas como intermediadoras con los clubs en la distribución de las subvenciones públicas; de forma similar sucede en España con las federaciones deportivas de ámbito nacional. En cualquier caso, aunque no existe una única

vía de gestión de las ayudas públicas, siempre es posible identificar un claro emisor de un ámbito geográfico y nivel de la administración pública concreto.

En tercer lugar, Chaves y González-Rojas (2019, 2020) hallan evidencias sobre la presencia de barreras de acceso a las subvenciones públicas en clubs deportivos valencianos que varían según el tamaño de las entidades. Por ello, también se ha incluido una pregunta en el cuestionario con cinco tipos de problemas que pueden encontrar los clubs a la hora de solicitar, gestionar o recibir este tipo de ayudas:

- Información: falta de conocimiento sobre las convocatorias existentes, falta de comunicación a los clubs deportivos por parte de las administraciones u organismos públicos o de sus correspondientes federaciones.
- Trámite: problemas relativos a la dificultad o exceso de burocracia en la gestión de la solicitud y trámite de subvención, a la complejidad de la documentación o en la justificación de los gastos asociados.
- Retrasos: cuando el mayor problema que encuentra el club estriba en el tiempo de espera entre la solicitud y la obtención de los fondos de las ayudas públicas.
- Cuantías: en caso de que las cuantías percibidas se consideren insuficientes o que éstas sean ostensiblemente inferiores a las solicitadas durante la tramitación<sup>287</sup>.
- No sabe o no contesta: no conoce o no aprecia alguna dificultad especialmente reseñable en la gestión de subvenciones públicas.

Otras cuestiones relevantes en el ámbito de las ayudas públicas ya han sido tratadas en el capítulo anterior, por ejemplo, la posible dependencia que puede surgir en las organizaciones al recibir este tipo de financiación (apartados 4.2.1 y 4.3.3) o el nivel de injerencia política que pueden aparecer (apartado 4.2.1); pudiendo llegar a surgir un modelo de estrategia de financiación basado mayoritariamente en fuentes de ingresos de carácter público (apartado 4.5.1).

---

<sup>287</sup> Habitualmente se asignan fondos para la partida total de la subvención y se establecen unos máximos elegibles para cada club solicitante, pero durante la tramitación de la ayuda, debido al número de solicitudes recibidas, las cantidades definitivas para cada entidad pueden verse reducidas.

Pese a lo anterior, las entidades no lucrativas o del Tercer Sector abarcan un amplio abanico de actividad, y por ese motivo los diferentes ámbitos de actividad presentan una dependencia e injerencia muy desigual respecto a los poderes públicos. Así, mientras para ONGDs y otras entidades de acción social el porcentaje de financiación sobre el total correspondiente a esta categoría es muy alta y, por ello, son extremadamente dependientes de la misma (Valor y de la Cuesta, 2006), en otras entidades no lucrativas, especialmente en aquellas de carácter recreativo, como lo son las culturales o las deportivas, la dependencia de las subvenciones públicas es claramente inferior. Según se desprende del estudio de campo llevado a cabo por Chaves y González-Rojas (2019), las subvenciones representan de forma conjunta el 9,52% de la financiación en clubs deportivos valencianos pequeños y 12,28% en los grandes, de lo que se desprende que, pese a su importancia relativa, su naturaleza es accesoría y no resultan imprescindibles para el mantenimiento de la actividad social y deportiva de los clubs.

Los citados porcentajes se dan en un contexto de austeridad presupuestaria que, como indican Chaves, Savall y Monzón (2016), ha reducido de forma drástica el gasto en políticas públicas de fomento de la Economía Social en los últimos años. En concreto, se calculó una reducción continua del gasto público desde la crisis financiera de 2008, entre los años 2008 y 2014, con un recorte acumulado de un 44,1% del presupuesto nacional. Mientras, a nivel autonómico, dichos autores constatan también una disminución significativa en los presupuestos destinados a la Economía Social. Esto último es especialmente relevante porque las subvenciones públicas a nivel autonómico y local representan la mayor cantidad de los fondos que se aportan desde el sector público.

En esta misma línea, si se analizan los datos financieros que facilita el Consejo Superior de Deportes, la financiación pública nacional agregada que se destina al deporte desde el Estado, las comunidades autónomas y los ayuntamientos ha sufrido una caída de casi el 34% entre los años 2010 y 2018, dato algo inferior en la Comunitat Valenciana, donde el recorte se sitúa cerca del 31%. Los datos del CSD también muestran que el mayor peso del gasto en deporte lo soportan las administraciones locales, por ejemplo, en el año 2018,

con un 81,44%<sup>288</sup> del total, seguido de los gobiernos autonómicos con el 12,46% y del Estado con el 6,08%, estos datos no incluyen las inversiones europeas. El motivo por el que las entidades locales presentan un gasto muy superior al resto de administraciones es que aglutinan la mayor parte de la inversión en construcción y mantenimiento de instalaciones deportivas, además que también soportar un mayor gasto de personal de forma conjunta. Sin embargo, en lo referido a subvenciones públicas que se conceden de forma directa a las entidades deportivas valencianas, y sin tener en cuenta los convenios (la mayoría derivados de la cesión de instalaciones), el gasto de las comunidades autónomas es ligeramente superior al de los ayuntamientos.

**Tabla 5.2 Gasto liquidado en deporte, por tipo de Administración 2010-2018**  
Comunitat Valenciana (en miles de euros)

|               | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Estado</b> | 170.230   | 151.972   | 171.339   | 152.123   | 127.994   | 138.791   | 143.587   | 143.326   | 174.817   |
| <b>CCAA</b>   | 558.684   | 579.246   | 362.341   | 336.558   | 308.993   | 299.232   | 303.420   | 342.584   | 358.212   |
| <b>Local*</b> | 3.057.293 | 2.501.451 | 2.046.966 | 1.902.621 | 1.963.878 | 2.115.192 | 2.075.014 | 2.150.485 | 2.340.017 |
| <b>Total</b>  | 3.786.207 | 3.232.669 | 2.580.646 | 2.391.302 | 2.400.865 | 2.553.215 | 2.522.021 | 2.636.395 | 2.873.046 |

Fuente: Centro Superior de Deportes (2020).

\* Local: incluye entidades locales (ayuntamientos, diputaciones, consejos, cabildos, comarcas y áreas metropolitanas) y organismos autónomos dependientes de las mismas.

**Tabla 5.3 Valores medios de inversión por habitante, por tipo de Administración**  
España (en euros)

|               | 2010        | 2011        | 2012        | 2013        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Estado</b> | 3,7         | 3,3         | 3,7         | 3,3         | 2,8         | 3,0         | 3,1         | 3,1         | 3,7         |
| <b>CCAA</b>   | 12,0        | 12,4        | 7,7         | 7,2         | 6,6         | 6,4         | 6,5         | 7,4         | 7,7         |
| <b>Local*</b> | 65,8        | 53,6        | 43,7        | 40,7        | 42,2        | 45,5        | 44,7        | 46,2        | 50,2        |
| <b>Total</b>  | <b>81,5</b> | <b>69,3</b> | <b>55,1</b> | <b>51,2</b> | <b>51,6</b> | <b>54,9</b> | <b>54,3</b> | <b>56,7</b> | <b>61,6</b> |

Fuente: Centro Superior de Deportes (2020).

\* Local: incluye entidades locales (ayuntamientos, diputaciones, consejos, cabildos, comarcas y áreas metropolitanas) y organismos autónomos dependientes de las mismas.

Como ya se ha indicado previamente, en España las competencias en materia de políticas públicas de promoción del deporte están repartidas entre el Consejo Superior de Deportes a nivel nacional, las administraciones autonómicas y las entidades locales. En la práctica, según Lera-López y Suárez (2019), aunque son los gobiernos autonómicos los principales

<sup>288</sup> Incluye entidades locales (ayuntamientos, diputaciones, consejos, cabildos, comarcas y áreas metropolitanas) y organismos autónomos pero dependientes de éstas.

encargados de fomentar y regular la actividad deportiva, el gasto económico es muy superior en el conjunto de las administraciones locales. Observando los datos económicos de las tablas anteriores esto último queda demostrado. Estos autores también refieren un descenso de la inversión pública entre 2007 y 2015, confirmando la ya mencionada tendencia analizada por Chaves Savall y Monzón (2016), y también que la actividad deportiva ha seguido aumentando pese a este factor negativo. Si bien es cierto que las contribuciones del sector público son variables y fluctúan conforme lo hacen los colores políticos de las administraciones, lo cierto es varios autores apuntan a que éstas lo hacen en menor medida que las de naturaleza privada (Froelich, 1999; Hodge y Piccolo, 2005).

Pese a que los estudios previos demuestran que, de forma agregada, el porcentaje de ingresos por ayudas públicas representa una parte relativamente pequeña sobre el total de la financiación en los clubs deportivos valencianos; es cierto que podrían darse casos particulares donde las subvenciones tuviesen un mayor peso en el total de los ingresos. Si se diese dicha situación, podría resultar en una excesiva dependencia del sector público que, tal y como postula Brooks (2000), podría llevar a una “trampa del subsidio a corto plazo”. El autor indaga sobre si los subsidios públicos crean un efecto desplazamiento (o efecto expulsión, “crowding out”) o un efecto atracción (“crowding in”) de la financiación privada en las entidades no lucrativas; argumentando que a un nivel óptimo de subvenciones públicas se aumentan los esfuerzos por obtener inversiones y donaciones privadas, pero también advierte sobre la dificultad de conocer ése nivel óptimo y concluye sobre el peligro de caer en una “short-run subsidy trap”. Resumidamente, deduce lo siguiente: si una entidad no lucrativa depende en exceso de subvenciones públicas recurrentes y a corto plazo, podría correr el peligro de acomodarse y disminuir sus acciones de gestión para la obtención de fondos de carácter privado; por ello, si esta dinámica se mantiene en el largo plazo, la entidad puede encontrarse atrapada en una situación financiera comprometida en el momento que se presente un cambio en la situación política que merme las ayudas públicas, porque carecerá de una financiación privada apropiada. Brooks determina que esto suele darse en entidades con alta dependencia de financiación pública y coste fijos establecidos, por lo que en principio no debería afectar a la gran mayoría de entidades del Tercer Sector recreativo, incluyendo a los clubs deportivos valencianos, pero sí estaría presente en un mayor porcentaje de entidades pertenecientes al Tercer Sector de Acción Social.

### 5.1.3. Los acuerdos con las administraciones públicas

Además de las ayudas tratadas en la categoría anterior, otra vía mediante la que los clubs deportivos pueden obtener fondos de origen público son los acuerdos que se suscriben con las autoridades. Este tipo de contratos pueden adoptar diferentes modalidades, pero en la práctica suelen estar acotados dentro de unas pocas tipologías definidas: los contratos del sector público, los convenios, los conciertos, las concesiones y los patrocinios institucionales. Son, todos ellos, acuerdos de colaboración bilateral entre un sujeto público y una persona privada, en este caso un club deportivo, por los que el primero cede o traslada activos al segundo, que contrae siempre una obligación. De forma resumida, las características que definen cada uno de estos acuerdos son:

- **Contratos con el sector público:** Son contratos de tipo oneroso, en contraposición a los contratos gratuitos, presentando un componente lucrativo que es equivalente al de un contrato privado en el mercado tradicional, por lo que ambas partes obtienen obligaciones y ventajas socioeconómicas recíprocas. Puede ser una compraventa de bienes, una prestación de servicios, un arrendamiento, una permuta, etc. En la práctica, suele ser un acuerdo que ofrece cierta ventaja para la entidad privada, ya sea ésta de naturaleza capitalista o de la Economía Social.
- **Convenios:** Son acuerdos de actuación pactados cuando confluyen los intereses de la administración pública y de una persona física o jurídica privada, existiendo por tanto intereses particulares de interés público. Es decir, no puede prescindirse de la idea de colaboración como peculiaridad definitoria en los convenios y por ello de la existencia de una actividad de interés público, sin la cual no tendría sentido la participación de la administración pública en dicho acuerdo.
- **Conciertos:** Concebidos tradicionalmente como una modalidad de contrato para la gestión indirecta de servicios públicos, son utilizados especialmente para satisfacer servicios sociales o asistenciales, y suponen que la administración disponga de las instalaciones de propiedad particular para realizar la prestación de las actividades, limitándose únicamente a otorgarle la condición jurídica de gestor del servicio público correspondiente.



- Concesiones: Es la cesión por parte de un ente público de infraestructuras de titularidad pública a una persona privada para que lleve a cabo la explotación y mantenimiento de las mismas. En el ámbito de esta investigación resulta una figura habitual en el ámbito municipal, cediendo una administración local algún tipo de instalación de carácter deportivo a una entidad privada para que ésta gestione directamente su explotación económica y gestión diaria. Las concesiones conllevan un pago periódico o canon que debe satisfacerse al ente público que cede la infraestructura, en ocasiones es una cantidad reducida, puramente simbólica.
- Patrocinio Institucional: La forma más claramente separada de las anteriores, definida mediante el art. 2 de la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad como *“aquél por el que el patrocinado, a cambio de una ayuda económica para la realización de su actividad deportiva, benéfica, cultural, científica o de otra índole, se compromete a colaborar en la publicidad del patrocinador”*. Es similar al patrocinio privado deportivo que se analiza más adelante, con la lógica particularidad de que, en este caso, la entidad patrocinadora es una administración pública u organismo dependiente.

Si bien sería posible realizar aquí una distinción jurídica de mayor calado entre un contrato del sector público, un convenio y un concierto (y el resto de soluciones políticas) con base en lo expuesto dentro de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (LCSP) y otras, lo cierto es que, en la práctica la norma resulta bastante ambigua, por lo que es habitual que algunas administraciones públicas confundan estas tres formas entre ellas, e incluso con las propias subvenciones.

Según Bauzá-Martorell (2018), el marco jurídico actual ha diluido en gran medida la distinción entre los acuerdos público-privados, tanto que a veces es difícil hacer una distinción entre éstos y las subvenciones. Este autor afirma que se ha permitido una “degeneración jurídica” en España que “ha propiciado la crisis expansiva de la acción concertada en detrimento de los principios de publicidad, objetividad, no discriminación y concurrencia competitiva, haciendo jurídicamente posible la simulación de convenios cuyo velo escondía verdaderos contratos y subvenciones”. En la práctica, y en palabras de Bauzá-Martorell, esto significa que se “burlan” los principios generales de la

contratación pública y de las subvenciones. Por lo que no es infrecuente que se firmen convenios que, o bien encierran un objeto netamente contractual, o bien persiguen conceder una subvención. En definitiva, debido a la constante reforma de la normativa sobre contratación pública (Santamaría, 2013), siempre ha existido una cierta ambigüedad que impide delimitar claramente las diferentes formas de contratación público-privada y su uso por los diferentes niveles de las administraciones públicas.

Por los motivos expuestos, es preferible no extender aquí un análisis sobre la distinción jurídica que presentan las diferentes formas de acuerdos público-privados, dejando esta tarea a los investigadores del ámbito legal, y sí enfocar la investigación hacia cómo se aplican estos acuerdos en el ámbito de la financiación de los clubs deportivos.

Este tipo de acuerdos entre las administraciones públicas y los clubs deportivos supone una mayor garantía en la práctica del deporte para todos los ciudadanos. Por ejemplo, según Blanco (2018), resulta impensable en la actualidad concebir la gestión de los servicios deportivos sin que exista una alianza entre el sector público y el sector asociativo, pues debe haber una estrecha colaboración entre las administraciones públicas y los clubs deportivo, aunque ésta estará supeditada en gran medida de la voluntad política y la legislación vigente, así como a la gestión transparente y el correcto funcionamiento democrático en los clubs. Este autor afirma que una mayor implicación de las organizaciones no lucrativas en la gestión pública del deporte facilita la consecución de dos objetivos, primero, aumentar la calidad de los servicios deportivos ofertados desde las administraciones, por ejemplo, a través de la gestión privada de las infraestructuras de titularidad pública y de los programas deportivos ofrecidos; en segundo lugar, aumentar el protagonismo de los clubs en la gestión, lo que supone también una mayor participación de los ciudadanos, algo que el Blanco considera necesario para ampliar y profundizar en los valores democráticos y sociales de una comunidad<sup>289</sup>.

---

<sup>289</sup> Al contrario de lo postulado por Blanco, también existen otros investigadores que en sus conclusiones llegan a afirmar que resultaría preferible la cesión de la propiedad y gestión de instalaciones y servicios deportivos a entidades de carácter privado de naturaleza capitalista, pese a que esta política actuaría en claro detrimento del tejido asociativo valenciano (Mata-Varea, Sancho y Pablos, 2013).

Una de las características más significativas y diferenciadoras de los convenios, los conciertos y las concesiones respecto a las subvenciones públicas, es que los primeros ofrecen una mayor estabilidad debido a su carácter plurianual y la posibilidad de ser prorrogables en el largo plazo. Por ello, permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad ante diferentes situaciones para ambas partes, pudiendo ser modificados durante su vida útil, con base en las cláusulas que se establezcan, aunque esto pueda actuar en contra de las garantías que se ofrecen inicialmente a ambas partes.

Los acuerdos con el sector público no son habituales entre las entidades del Tercer Sector deportivo y estudios previos apuntan a que son más frecuentes en aquellos clubs de mayores dimensiones. En la investigación llevada a cabo por Chaves y González-Rojas (2019), el peso relativo que tenía esta fuente de ingresos era de apenas un 2,04% de forma agregada sobre la financiación total de los clubs deportivos valencianos pequeños, cifra que resultaba en más del doble en los clubs grandes (5,26%). Por otro lado, en la investigación conducida por estos mismos autores para el conjunto de entidades valencianas pertenecientes al Tercer Sector deportivo, el porcentaje de ingresos obtenidos mediante acuerdos con autoridades públicas arrojaba una media del 2,18% en 2018. Es, por tanto, una fuente de financiación con baja significancia para el total de las entidades, lo que no impide que, en clubs deportivos concretos, pueda suponer una importante vía de ingresos que constituya un porcentaje notable del total de su financiación.

Por tanto, en el marco de la presente investigación, resulta de interés investigar la presencia de esta tercera categoría de financiación en los clubs deportivos valencianos y su diferente impacto según el tamaño de las organizaciones. Por ello, en el cuestionario a los clubs deportivos se incluyen una serie de preguntas al respecto de los acuerdos con las autoridades públicas. La primera cuestión es si los clubs encuestados han suscrito o no algún tipo de acuerdo con las administraciones o alguno de sus organismos dependientes; además, resulta interesante conocer el ámbito de actuación del sector público con el que se suscribe dicho acuerdo. En este caso, si se trata del ayuntamiento, de la diputación provincial, de la Generalitat Valenciana, la Administración General del Estado a nivel nacional o de organismos públicos de ámbito internacional.

En segundo lugar, el objeto que persiguen los acuerdos desde el punto de vista del club deportivo también reviste de cierto interés, por lo que se incluye en el formulario una pregunta orientada a conocer la finalidad que persigue la relación público-privada, ofreciendo cinco posibles opciones como respuesta:

1. Instalaciones: cesión de instalaciones deportivas de titularidad pública para el uso exclusivo del club o compartido con terceras entidades o usuarios.
2. Gestión: concesión no solamente del uso sino además de la explotación de una instalación deportiva de propiedad pública para que el club deportivo gestione o cogestione el funcionamiento, mantenimiento, acceso a terceros, cobro, etc.
3. Servicios: acuerdos mediante los que el club ofrece servicios de naturaleza deportiva a terceros, personas físicas o jurídicas, ajenos al club deportivo; como entrenamientos, tecnificación, etc.
4. Promoción: acuerdos suscritos para la realización de actividades por parte del club que sirvan para el fomento del deporte (excluye eventos específicos<sup>290</sup>).
5. Eventos: acuerdos que financien la organización de eventos específicos de naturaleza deportiva o social por parte del club deportivo.

Dado que una de las características diferenciadoras de este tipo de contratos es su prorrogabilidad y su mayor duración, pues pueden ser extendidos en el tiempo durante años, se incluye también una pregunta a este respecto en la encuesta, inquiriendo sobre la duración, en años, del contrato con las autoridades públicas y si existiese la posibilidad de que éste sea extendido en el tiempo mediante conformidad por ambas partes.

En último lugar, y de forma análoga al resto de las categorías incluidas en el modelo de análisis de la financiación, también se incluye una pregunta para conocer el peso relativo que esta fuente de captación de fondos representa sobre el total de ingresos obtenidos por el club deportivo.

---

<sup>290</sup> La celebración de eventos o competiciones singulares dentro derivadas de un marco contractual.

#### 5.1.4. Donaciones y mecenazgo

La cuarta categoría del modelo de análisis de la financiación en los clubs deportivos valencianos abarca los ingresos que provienen de las donaciones y del mecenazgo. Este tipo de fondos surgen a partir de la acción voluntaria de empresas, organizaciones o particulares, por lo que es siempre una financiación de origen privado que se caracteriza por ser obtenida sin que exista ningún tipo de contraprestación por parte del club deportivo, dicha característica propicia su clasificación como financiación propia<sup>291</sup>.

Desde un punto de vista meramente económico la donación es la transmisión de la propiedad de un bien o la prestación de un servicio de una persona física o jurídica y privada (el donante) hacia otra (el donatario o beneficiario), de forma voluntaria por parte de la primera y sin contrapartida por parte de la segunda. Sin embargo, desde el enfoque jurídico, la definición de donación ha sido largamente discutida, existiendo dos doctrinas enfrentadas sobre cuál es la naturaleza legal de las donaciones (Vaquer-Aloy, 2012). La primera define la donación como un contrato entre dos partes, que no genera obligaciones para el donatario y que requiere del consentimiento expreso de ambas. Mientras, la segunda doctrina, defendida por destacados juristas según el citado autor, establece un enfoque sobre las donaciones como actos de adquisición de bienes o derechos reales, que no deben ser establecidos *expressis verbis* como los contratos, sino que dichos actos nacen en el marco del derecho obligacional, por lo se sitúan fuera del derecho contractual. En cualquier caso, dado que ambos enfoques son justificables desde el ordenamiento jurídico europeo y español, incluso son compatibles entre ellos, el autor concluye que la jurisprudencia española ha establecido de forma mayoritaria que las donaciones deben ser entendidas siempre como un contrato.

Siguiendo el orden de prelación de fuentes jurídicas, y debido a que no existe una legislación en el derecho comunitario de la Unión Europea al respecto, la definición seminal de mayor rango referente a las donaciones se halla en el Código Civil español y

---

<sup>291</sup> Pese a la existencia de modelos que clasifican las donaciones como financiación privada, en esta investigación se clasifica como propia debido a la no generación de contrapartidas (ver apartados 4.3.2 y 4.5 del capítulo 4).

es expresada como “*un acto de liberalidad por el cual una persona dispone gratuitamente de una cosa en favor de otra, que la acepta*”.

De hecho, dentro del libro tercero del Código Civil, sobre los diferentes modos de adquirir la propiedad, en su título segundo, sobre las donaciones (arts. 618 al 656), se regulan de forma detallada las diversas formas que pueden presentar éstas según sus características, por ejemplo, pudiendo ser mortis causa (art. 620) o inter vivos (art.621), universales (art. 634) o particulares (art. 635 y 636), remuneratorias o no (art. 619 y 622), con facultad de disponer por parte del donante (art. 639), con cláusula de reversión (art. 641), puras o modales, directas o indirectas, y un largo etcétera. Además de en el CC, las donaciones también están sujetas a otras normas, tanto en el ámbito valenciano como en el nacional, las cuales se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 5.4.**  
**Principales normas sobre donaciones en el ámbito valenciano y español**  
en orden cronológico

| Normativa (en orden cronológico)  | Ámbito     |
|---|------------|
| Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.  | Nacional   |
| Real Decreto 1629/1991, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.  | Nacional   |
| Ley 13/1997, de 23 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, por la que se regula el tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y restantes tributos cedidos.   | Autonómico |
| Orden 7 de abril de 2000, del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se aprueban los modelos declaración-liquidación que deben utilizarse para la autoliquidación por el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.   | Nacional   |
| Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.  | Nacional   |
| Decreto Legislativo 1/2005, de 25 de febrero, del Consell de la Generalitat, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Tasas de la Generalitat.   | Autonómico |
| Orden EHA/3551/2011, de 13 de diciembre, por la que se aprueban los precios medios de venta aplicables en la gestión del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones e Impuesto Especial sobre Determinados Medios de Transporte.   | Nacional   |
| Decreto ley 4/2013, de 2 de agosto, del Consell, por el que se establecen medidas urgentes para la reducción del déficit público y la lucha contra el fraude fiscal en la Comunitat Valenciana, así como otras medidas en materia de ordenación del juego.  | Autonómico |
| Orden 10/2015, de 27 de mayo, de la Consellería de Hacienda y Administración Pública, por la que se suprime la obligación de aportar determinada documentación complementaria junto con la presentación de la autoliquidación por los impuestos sobre transmisiones y actos jurídicos documentados y sobre sucesiones y donaciones.   | Autonómico |
| Resolución 15 de junio de 2015, del director general de Tributos y Juego, por la que se desarrolla el contenido de la Orden 10/2015, de 27 de mayo, por la que se suprime la obligación de aportar determinada documentación complementaria junto con la presentación de la autoliquidación por los impuestos sobre transmisiones y actos jurídicos documentados y sobre sucesiones y donaciones. | Autonómico |

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de aportaciones privadas son y han sido tradicionalmente una parte destacada de la financiación del sector asociativo y no lucrativo, así como del tercer sector en su conjunto. Como ya se ha indicado en el segundo capítulo de la presente investigación, una de las características fundamentales de estas entidades es su naturaleza privada y, precisamente por este motivo, los clubs deportivos han estado ligados a la iniciativa privada desde sus orígenes decimonónicos, empleando de forma recurrente las donaciones de carácter altruista tanto para su fundación inicial como para el posterior mantenimiento de su actividad. El impulso privado es, por tanto, un fenómeno *sine qua non* resulta imposible entender la existencia de este tipo de organizaciones. Aunque también existen otras aportaciones privadas que pueden estar ligadas a ciertas contrapartidas como, por ejemplo, el otorgamiento de un nivel superior de membresía, cuando se trata de donaciones, por definición, no puede existir ninguna contraprestación.

Adicionalmente, el mecenazgo deportivo, aunque resulta muy similar a la donación, es una contribución privada financiera o material que realiza una empresa o un particular (al que se denomina mecenas<sup>292</sup>) para con un deportista o entidad deportiva (el beneficiario) de forma altruista y sin que exista contrapartida directa. Algunas de las diferencias entre la donación y el mecenazgo son que este último siempre está ligado a la realización de una actividad concreta, una finalidad, un proyecto, un evento social o deportivo, también que la aportación suele ser de mayor cuantía que en el caso de las donaciones y que el vínculo existente entre el mecenas y el beneficiario es de mayor calado, por lo que normalmente tiende a ser prolongado en el tiempo. Según Palencia-Lefler (2007), este tipo de apoyo, aunque se presente como desinteresado por la no exigencia de contraprestación, no está carente de cierto interés por parte del mecenas, puesto que le resulta en una remuneración de carácter íntimo (una satisfacción estética, moral o intelectual) y en una operación de relaciones públicas que mejora o apuntala su reputación y posición social. Sin embargo, este autor señala que no debe confundirse el mecenazgo con el patrocinio deportivo, aunque ambas acciones sean similares, ya que esta segunda acción (que conforma la quinta

---

<sup>292</sup> El mecenazgo tiene su origen en la Edad Antigua y ha sido históricamente utilizado en los campos de las artes y las ciencias. Su etimología proviene del noble romano Cayo Clinio Mecenas (siglo I a.C.), el cual adquirió tal fama como protector de artistas literarios que su nombre pasó a designar dicha función social. A partir de la época renacentista el mecenazgo resurgió con fuerza y, a partir de finales del siglo XIX, comenzó a emplearse con cierta frecuencia en el campo deportivo.

categoría del modelo propuesto en la investigación) tiene una finalidad neta e inequívocamente publicitaria, catalogada como un servicio con fines comerciales concretos y con una contraprestación claramente establecida mediante contrato.

Precisamente, las diferencias entre ambos conceptos hacen que el mecenazgo y el patrocinio sean regulados en el ordenamiento jurídico a través de diferentes normativas, por un lado, a nivel nacional mediante la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo y, a nivel autonómico, por la Ley 20/2018, de 25 de julio, de la Generalitat, del mecenazgo cultural, científico y deportivo no profesional en la Comunitat Valenciana; mientras que, por otro lado, el patrocinio deportivo está regulado por la Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad para el patrocinio, dentro del ámbito nacional.

A través de la citada norma 20/2018, en la Comunitat Valenciana se ha constituido un órgano consultor de la GVA denominado Consell Assessor del Mecenatge. Su función principal es el asesoramiento en materia de mecenazgo y su composición es muy heterogénea, ya que está formado por personal técnico de la propia administración autonómica, por miembros del Consell Valencià de Cultura, por representantes de universidades e institutos de investigación valencianos, por especialistas de reconocido prestigio y por varios miembros de las federaciones deportivas valencianas, entre otros.

Una de las ventajas más evidentes de las donaciones y del mecenazgo es que suponen deducciones fiscales para el donante o mecenas cuando realizan aportaciones a deportistas particulares o a entidades deportivas no profesionales y sin fines lucrativos. Sin embargo, de forma adicional, los clubs deportivos también se ven doblemente beneficiados por la obtención de ingresos mediante estas vías, pues dichas rentas pueden acogerse a los beneficios fiscales otorgados por la Ley 49/2002, en su artículo 6, resultando exentas en el Impuesto de Sociedades.

Desde el punto de vista del donante o mecenas, la motivación que impulsa la acción voluntaria de transmisión de bienes o servicios puede tener causas muy dispares, por lo



que no son pocos los autores que han investigado este extremo en el campo general de las entidades no lucrativas<sup>293</sup>. Tradicionalmente, este tipo de financiación ha estado ligado a las entidades sin ánimo de lucro en los sectores de acción social, de la salud, medioambientales y similares, y dichas donaciones se caracterizan por una justificación altruista, benéfica, caritativa y/o de compromiso social, que se justifica desde diferentes teorías motivacionales en el campo de la psicología, la antropología y la sociología con un fundamento de carácter filantrópico. Sin embargo, en el sector recreativo, en el que se incluyen las actividades deportivas, las donaciones pueden verse motivadas adicionalmente por otras causas diferentes.

Por un lado, Galarce (2017), indica que en aquellos equipos deportivos donde existen niveles más elevados de fanatismo, se observa un incremento en la intención de realizar donaciones por parte de sus seguidores, aunque dicha resolución está basada en el egoísmo en lugar de en el altruismo, lo que implica que la entidad deportiva puede aplicar estrategias de captación de donaciones que requerirán de menores esfuerzos y recursos a la hora de obtener fondos mediante esta vía. Mientras que Bauer, Sauer y Exler (2005) afirman que la imagen de marca de un club deportivo afecta de forma directa a la obtención de un mayor compromiso y lealtad de los seguidores y socios del mismo. Por otra parte, Tsiotsou (1998), encuentra una relación directa entre la implicación emocional con el deporte del donante y su capacidad para donar, y no solo eso, sino que este mismo autor, en una investigación posterior (Tsiotsou, 2004), también concluye que el nivel de ingresos determina en gran medida tanto la intención de realizar aportaciones gratuitas a clubs deportivos como la magnitud que tendrán las mismas.

En cualquier caso, considerar la donación como una liberalidad, como un acto espontáneo por parte del donante que es una de las características de la naturaleza propia de la donación, presupone que la misma surge de forma unilateral por parte del donante, pero ¿Es así? ¿Se produce de forma espontánea o requiere una acción previa por parte del beneficiario? En este sentido, el *fundraising* o actividad de captación de recursos en forma de donativos que realizan las entidades sin ánimo de lucro tiene un claro efecto positivo en el aumento de las donaciones. Como apuntan de Andrés, García y Romero (2016) las

---

<sup>293</sup> Sargeant (1999); Vesterlund (2006); Brooks (2007); O'Neil y Schenke (2007); Aaker y Akutsu (2009); Castillo *et al.* (2012), Winterich, Zhang y Mittal (2012); dos Santos *et al.* (2014).

donaciones monetarias en las organizaciones sin ánimo de lucro vienen directamente determinadas por una serie de variables, entre las que destacan las dimensiones de la entidad y las acciones de captación de fondos que ésta realice. Las campañas de donaciones de un club pueden ser llevadas a cabo basándose en los objetivos deportivos o sociales que estén directamente relacionados con la actividad de la propia entidad, pero también en otros que sean accesorios o incluso no relacionados, pues como indica Palencia-Lefler (2007), el hecho de desarrollar causas sociales, de ser socialmente responsables, aumenta las posibilidades de obtener donaciones del entorno cercano. Para Zalakain (2001), este tipo de campañas basadas en el “marketing con causa” resultan una herramienta interesante para explorar la colaboración entre entidades no lucrativas y empresas privadas, fenómeno cada vez más extendido y que eleva de forma notable la disposición de los ciudadanos a participar en las mismas, aunque el autor también advierte que pueden convertirse en un arma de doble filo para los clubs deportivos salvo que se lleven a cabo mediante un código de conducta y una gestión adecuada y transparente.

Dado que desarrollar estrategias de captación de donaciones conlleva un coste de recursos para los clubs deportivos, los cuales dejan de destinarse a la actividad principal o a la gestión de la organización, resulta aconsejable analizar la cantidad de tiempo y recursos que se dedican a ello y compararlos con los beneficios obtenidos. Una investigación llevada a cabo por Jacobs y Marudas (2006) halló que un porcentaje significativo de entidades sin ánimo de lucro destinaban un esfuerzo excesivo a campañas de captación de donaciones, cuyos beneficios resultaban insuficientes en comparación con los recursos dedicados a ello, los cuales hubiesen sido mejor empleados en el desarrollo otras iniciativas, concluyendo que resulta complejo alcanzar un resultado óptimo en este tipo de campañas.

En último lugar, dado que las donaciones se caracterizan por situarse fuera de la lógica productivista y mercantilista, así como también de carecer de cualquier tipo de contraprestación por parte del club deportivo, esta forma de ingresos supone una parte fundamental de la financiación propia frente a la financiación ajena, ya sea de origen privado o público. Lo cual, en conjunción con la financiación proveniente de las aportaciones de los socios, aumenta la independencia de los clubs deportivos respecto a las administraciones públicas y a los vaivenes producidos en los mercados.

Dejando de lado el enfoque teórico, algunas investigaciones previas han arrojado cierta luz sobre en qué medida las donaciones están presentes en los clubs deportivos. En primer lugar, Breuer y Wicker (2009), estimaban que las donaciones estaban presentes en más de tres cuartas partes (un 76,8%) de los clubs deportivos alemanes, con una media de 5.318 euros por club; aunque estos mismos autores (Breuer y Wicker, 2011), en un segundo estudio, aumentaban ligeramente el porcentaje de presencia al 77,4% y reducían de forma sensible la media a 3.666 euros por club alemán. Por su parte, Vos *et al.* (2011) consideraban que un 47,3% de los clubs deportivos de la región de Flandes empleaban estrategias de fundraising mediante las que obtenían un peso relativo del 15,4% del total de sus ingresos. Si bien existen otros autores que también han investigado las donaciones en clubs deportivos, han empleado otras perspectivas<sup>294</sup>.

Los análisis más cercanos tanto en el ámbito geográfico como en el temporal son los realizados por Chaves y González-Rojas (2019, 2020) que sitúan el peso medio de las donaciones en un 5,59% sobre el conjunto presupuestario de las entidades del Tercer Sector deportivo en la Comunitat Valenciana en el año 2018, mientras que, para el año 2019, observan que este porcentaje resulta sensiblemente inferior en los clubs deportivos pequeños (con 4,76% de forma agregada) frente a los clubs de mayores dimensiones (en los que donaciones suponen de media el 7,02% del total de sus ingresos).

Con base en lo expuesto, se ha considerado de interés una serie de preguntas relacionadas con las donaciones y el mecenazgo en el cuestionario empleado en la presente investigación (Anexo A), con referencia a: en primer lugar, la presencia, cuantía y frecuencia de las donaciones en clubs deportivos valencianos; segundo, a la naturaleza que tienen dichas donaciones (ya sean dinerarias o en forma de bienes y servicios) y de los donatarios que las realizan (pudiendo ser particulares, empresas o entidades no lucrativas); en tercer lugar, sobre la existencia de mecanismos de promoción de donaciones o

---

<sup>294</sup> Es el caso de Blanco (2010) que, empleando una metodología muy diferente, tilda de “exiguas” las donaciones provenientes de particulares en los clubs deportivos gallegos, atribuyéndoles un 3,9% pero refiriéndose tan solo a las aportaciones de recursos materiales (por tanto, no incluye donaciones en efectivo).

estrategias de fundraising en el club, ofreciendo las siguientes cinco opciones y permitiendo una respuesta múltiple:

- Eventos: aprovechar los eventos propios del club, deportivos o sociales, para solicitar donativos a los asistentes al evento.
- Programas de donantes: establecer algún sistema de reconocimiento de los donantes, éste puede ser de uno o varios niveles y llevar asociado algún derecho adicional o cargo honorífico para los donantes.
- Campañas: realizar campañas de publicidad con finalidad de búsqueda o canalización de nuevos donantes, mediante medios de comunicación tradicionales (tv, radio) o digitales (email, redes sociales, etc.).
- Especialización: disponer de un departamento o persona cuya dedicación, exclusiva o no, sea la búsqueda de donaciones para la propia entidad.
- Otros: cuando exista cualquier mecanismo en el club de búsqueda, promoción o canalización de donaciones (indicar cuál).

En cuarto lugar, sobre si el club obtiene fondos a través de mecenazgo, crowdfunding o debidas a mortis causa, como formas alternativas de obtener donaciones. En quinto lugar, sobre la finalidad que persiguen las donaciones, ofreciendo siete alternativas:

- Materiales: para la adquisición o alquiler de cualquier tipo de equipación de naturaleza y uso deportivo (ropa, utillaje, pelotas, redes, palas, máquinas, etc.).
- Competición: para gastos de viaje como transportes, estancias, dietas, seguros y similares que tengan como objeto final participar en competiciones.
- Eventos: para organizar algún tipo de evento, de naturaleza social o deportiva, propio del club (financiar una competición deportiva o una celebración social).
- Grandes proyectos: para planes de expansión de la entidad, construcción o ampliación de instalaciones, adquisición de bienes o derechos de relevancia.
- Gastos generales: para gastos de administración, incluyendo muebles, equipos informáticos, alquileres, suministros o cualquier gasto general del club.
- Causa benéfica: cuando exista una cooperación con una causa benéfica u otra entidad no lucrativa, por la que el destinatario de las donaciones puede ser un tercero (entidad no lucrativa o persona) y no el propio club deportivo.
- Otros: cuando exista cualquier otra finalidad específica para las donaciones que solicita el club (permitiendo un espacio para indicar cuál).

En último lugar, y al igual que en el resto de las ocho categorías que conforman el modelo análisis de la financiación, se ha inquirido sobre el porcentaje relativo que tienen las donaciones y el mecenazgo sobre el total de los ingresos del club deportivo.

### 5.1.5. El patrocinio deportivo

La quinta categoría del modelo de análisis de los ingresos en los clubs deportivos hace referencia la financiación que se obtiene a través del fenómeno conocido como marketing deportivo o esponsorización, mediante el cual el club deportivo realiza acciones de publicidad o promoción de una organización, empresa, marca o producto a cambio de una compensación que puede ser económica o en forma de bienes y servicios. Es, por tanto, y de forma habitual, una relación contractual de carácter dual entre un patrocinador (persona física o jurídica, pública o privada) y un patrocinado, que en el ámbito de esta investigación será siempre un club deportivo, aunque también existen otros casos de patrocinios deportivos, por ejemplo, dedicados a deportistas particulares. El desarrollo de relaciones con empresas comerciales puede ayudar a la supervivencia de las entidades no lucrativas, incrementando sus ingresos y facilitando su crecimiento (Austin, 2000; Daellenbach, Davies y Ashill, 2006).

Mullin, Hardy y Sutton (1995) aseguran que, aunque el patrocinio deportivo ha estado presente de forma marginal desde finales del siglo XIX y más normalizada desde el primer tercio del siglo XX, este fenómeno publicitario se extendió con fuerza en las décadas de los 70 y 80 en las ligas profesionales de EEUU y Europa. Estos tres autores, que conforman un prominente equipo dedicado a la investigación de la esponsorización en el campo de los deportes, muy prolífico y con un significativo impacto en el mundo académico<sup>295</sup>, definen el marketing deportivo como:

*“(...) actividades que han sido diseñadas para analizar los deseos y necesidades de los consumidores del deporte a través de procesos de intercambio (...) ha desarrollado dos productos principales: el marketing de productos y servicios deportivos dirigidos a consumidores de deporte y el marketing para otros consumidores y productos o servicios industriales a través de promociones deportivas.”* (En Mullin, Hardy y Sutton, Marketing Deportivo, 1995, p. 24)

---

<sup>295</sup> Llevan publicando conjuntamente sobre esta temática casi tres décadas, destacando las cinco ediciones de su reconocido “Sport Marketing” (desde 1993 hasta la última versión de 2021).

Precisamente, en la citada definición se observa una división que sigue muy presente en el patrocinio deportivo, por un lado, es habitual que las empresas, productos o marcas estén relacionados de forma directa con el deporte específico que patrocinan (resulta común encontrar, por ejemplo, clubs ciclistas valencianos que son patrocinados por marcas de bicicletas o empresas que comercializan accesorios para dicho deporte, algo que sucede en muchos otros clubs en prácticamente todo tipo de deportes); sin embargo, también es posible encontrar no pocos casos de empresas que patrocinan clubs deportivos pero cuyos bienes o servicios carecen de una relación directa con el deporte, simplemente buscan, como indican Shilbury *et al.* (2009), crear un vínculo entre su imagen corporativa y el deporte debido a los valores positivos que éste transmite en la sociedad (por ejemplo, el Club de Ajedrez Mislata Lanjaron-Discema, añade a su nombre el de sus dos patrocinadores principales, una marca de agua mineral de ámbito nacional y una empresa de distribución de bebidas de ámbito autonómico).

Mullin, Hardy y Sutton también analizan en profundidad los motivos que llevan a las empresas privadas de naturaleza mercantil a apostar de forma creciente por el marketing deportivo (de forma resumida, para alcanzar objetivos comerciales como el incremento de la notoriedad, la modificación o refuerzo de la imagen, la identificación con nichos o segmentos de mercado específicos, en definitiva, lograr una mayor integración en su comunidad objetivo). Sobre los motivos del actual aumento de los patrocinios deportivos, aseguran que se trata de procesos que están ligados al fenómeno de la globalización y que están causado especialmente por tres razones concretas:

- Por un significativo aumento de la presencia de contenidos de cariz deportivo en todos los medios de comunicación, auspiciado a su vez por la creciente dedicación de las personas al ocio y al deporte.
- Por la aparición y desarrollo de nuevos medios de comunicación y transmisión de eventos deportivos (algo que cobra especial sentido hoy en día, donde también se ha generalizado el empleo de streaming por Internet).
- Por el aumento del interés de empresas privadas en el empleo del deporte como vía de comunicación, debido a los valores y connotaciones que éste transmite.

Para Wicker, Breuer y Hennigs (2012), la captación de fondos por patrocinio deportivo incluye no solamente los ingresos percibidos por patrocinadores directos, sino también aquellos derivados de la publicidad que se obtiene a través de la venta de los derechos de retransmisión de eventos deportivos. Además, inciden en que los ingresos por marketing deportivo dependen en gran medida de la coyuntura económica general, la cual no puede ser controlada por el club deportivo, por lo que aseguran que este tipo de financiación podría reducirse de forma significativa durante los periodos de crisis económica. Los citados autores también argumentan que la base social del club deportivo es fundamental a la hora de encontrar patrocinadores, pues los miembros pueden tener una posición de influencia en sus respectivas empresas u organizaciones que podrían facilitar que éstas se conviertan en patrocinadoras del mismo; por lo tanto, cuanto mayor número de socios tenga un club, es razonable suponer que también dispondrá de más patrocinadores, y que éstos serán de un mayor alcance y ámbito.

Daellenbach, Davies y Ashill (2006), indican que en ocasiones las entidades sin ánimo de lucro no prestan suficiente atención a la naturaleza de la relación que mantienen con sus patrocinadores dado que carecen de estrategias específicas a la hora de seleccionarlos, lo cual puede llevar a reducir tanto los beneficios económicos como los ligados a su imagen corporativa. De hecho, varios estudios (Seguín, Teed y O'Reilly, 2005; Misener y Doherty, 2005) apuntan a que resulta posible y conveniente que, además del impacto económico, el patrocinio deportivo sirva para mejorar también la imagen de la entidad receptora, precisamente mediante la implementación de estrategias que permitan seleccionar patrocinadores cuya imagen sea positiva y cuyos valores estén en concordancia con aquellos que pretende transmitir también el club deportivo.

Al hilo de lo anterior, Allison (2001), observa que las relaciones de patrocinio no son equitativas en todas las situaciones, pues el tamaño del club incide de forma significativa en el poder que éste detenta en dicha relación, concluyendo que los clubs deportivos de tamaño más pequeño encuentran mayores dificultades para poder elegir patrocinadores y que, además, dependen en mayor medida de esta fuente de ingresos que los clubs de tamaño más grande. Conclusión similar a la que llegan Misener y Doherty (2014), pues

afirman que existe una importante brecha entre las organizaciones no lucrativas del sector deportivo dependiendo de la forma en que éstas gestionan las relaciones con sus patrocinadores, coexistiendo entidades que dedican un mayor esfuerzo y recursos, aplicando estrategias y llegando a incluso profesionalizar la función de sponsorización, frente a otras que no lo hacen en absoluto; lo cual lleva a que existan diferencias significativas en el resultado que obtienen los clubs de sus relaciones de patrocinio, de la duración temporal de las mismas y de los valores compartidos con sus patrocinadores.

La importancia económica que presenta el patrocinio deportivo en los clubs deportivos es muy variable según diversos estudios analizados. Así, Lasby y Sperling (2007) observan un elevado 30% de ingresos por patrocinio deportivo en organizaciones deportivas y recreativas de Ontario (Canadá), mientras que Breuer y Wicker (2009) estiman que en los clubs deportivos alemanes apenas un escaso 4% del presupuesto proviene de los patrocinadores. Por otro lado, Lamprecht, Fischer y Stamm (2011) hallan que los clubs deportivos en Suiza obtienen un 14,3% de sus ingresos por sponsorización, cifra similar al 13,3% que presentan Vos *et al.* (2011) para los clubs deportivos de la región de Flandes, añadiendo además que un 53,1% de los clubs flamencos cuentan con presencia de patrocinadores. Este último porcentaje presenta una disparidad con la ofrecida por Misener y Doherty (2014) para organizaciones comunitarias deportivas de Ontario, pues hallan que un 76% de las mismas tienen al menos un patrocinador.

En último lugar, Chaves y González-Rojas (2019, 2020) indican el peso de los patrocinios deportivos en la Comunitat Valenciana resulta ligeramente superior en clubs pequeños (12,93% de forma agregada) que en clubs de gran tamaño (10,53%) en el año 2018, mientras que el peso de los “patrocinios privados” en el conjunto de las entidades del Tercer Sector Deportivo valencianas arroja una media del 12,63% en el año 2019.

Con todo ello, en el marco de la presente investigación, resulta de interés investigar y analizar una serie de variables sobre la sponsorización en los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana. En primer lugar, analizar el número de patrocinadores presentes en cada entidad; segundo, qué alcance tienen los mismos, es decir, cual es su ámbito de actuación (municipal, regional, nacional o internacional), para así conocer su importancia



y si existe relación entre el tamaño del club y el alcance geográfico de las empresas patrocinadoras. En tercer lugar, analizar cuál es el tiempo de duración, en años, de los contratos establecidos entre los clubs valencianos y sus patrocinadores.

En cuarto lugar, la investigación pretende conocer la forma en que se llevan a cabo los patrocinios deportivos, dado que las acciones de publicidad y promoción que realizan los clubs pueden ser muy diversas, ofreciendo cinco opciones en la encuesta con la posibilidad de escoger varias de ellas de forma simultánea:

- En la equipación: el nombre o logo de los patrocinadores aparece en la ropa, el equipo o el utillaje deportivo que utilizan los deportistas del club.
- Patrocinio estático: el nombre o logo de los patrocinadores es visible en el recinto deportivo o las instalaciones del club (en vallas publicitarias, etc.).
- Proveedor oficial: el club ejerce como canal de distribución y venta de los productos que ofrece el patrocinador (por ejemplo, a través de una tienda física en la sede del club, en su web, en el mostrador, en máquinas, etc.).
- Denominación: el nombre de un patrocinador se incluye en el nombre del club, en alguno de los equipos que forman el club o en las instalaciones del mismo<sup>296</sup>.
- Eventos: el club realiza eventos promocionales, sociales o deportivos, con la finalidad de dar a conocer la marca o productos de los patrocinadores.

En quinto y último lugar, de forma análoga a lo realizado en el resto de las ocho categorías que conforman el modelo de análisis de captación de fondos empleado durante la presente investigación, resulta de interés conocer el peso relativo que esta fuente concreta de financiación tiene sobre el total de los ingresos de los clubs deportivos valencianos.

En conclusión, se van a incluir las mencionadas cinco cuestiones en el cuestionario realizado a clubs deportivo valencianos (Anexo A), para su posterior análisis, tanto en su conjunto como desagregado por segmentos según el tamaño de las entidades.

---

<sup>296</sup> También denominado “naming” como, por ejemplo, el caso ya comentado del nombre oficial del club de ajedrez de Mislata (Club de Ajedrez Mislata Lanjaron-Discema).

### 5.1.6. Las ventas al mercado

La sexta categoría del modelo de análisis de la financiación en los clubs deportivos valencianos incluye todos aquellos ingresos que provienen de la comercialización de bienes y prestación de servicios, los cuales pueden ser consumidos tanto por los propios socios de la organización como por terceras personas ajenas a ésta.

Pese a que las entidades no lucrativas carecen en sus orígenes de una naturaleza productivista y mercantilista orientada hacia el mercado, esto no impide que puedan convertirse en productores y/o distribuidores de bienes y servicios, obteniendo una parte de su financiación mediante esta vía. Esta peculiaridad de las ENL fue justificada inicialmente mediante la teoría de los fallos en el mercado y el Estado que permitía a las entidades ajenas a éstos ‘rellenar’ los vacíos producidos<sup>297</sup>, fenómeno que también se ha analizado como una alternativa accesoria al rol que desempeña el Estado en la provisión de servicios a la sociedad<sup>298</sup>. De hecho, aunque las organizaciones sin ánimo de lucro estén clasificadas dentro del subsector de la Economía Social no de Mercado bajo la suposición de que la mayoría de sus ingresos no provienen de los mercados sino de otras fuentes (propias o públicas), es posible incluso encontrar entidades de esta naturaleza que obtienen más de un 50% de su financiación por la venta de bienes o la prestación de servicios, en cuyo caso pueden ser llegar a ser conceptualizadas como empresas sociales (Chaves y Monzón, 2020).

Dentro de esta categoría de captación de fondos se debe destacar, en primer lugar, que no están incluidos aquellos bienes y servicios que son ofrecidos a las personas socias del club deportivo por su propia condición de miembros de la entidad, siempre y cuando sean distribuidos a título gratuito, aunque sí se integran aquellos bienes y servicios que se ofrecen a precios reducidos debido a dicha membresía (como ya se ha indicado al final del punto 5.1.1). En segundo lugar, este tipo de ingresos resultan extremadamente heterogéneos ya que las ventas de bienes y las prestaciones de servicios pueden englobar

---

<sup>297</sup> Arrow (1963), Weisbrod (1975), Hansmann (1986, 1987), Krashinsky (1986).

<sup>298</sup> Salamon (1987, 1995), Kuhnle y Selle (1992), Chaves y Sajardo (1997).

una gran diversidad de actividades, las cuales pueden estar directamente relacionadas con la propia actividad social y deportiva del club, ser complementarias a la misma o poseer una naturaleza totalmente independiente a los fines de la entidad.

De forma simplificada, resulta posible dividir la naturaleza de la financiación obtenida por las ventas al mercado en dos grandes grupos, dependiendo de si los bienes y servicios ofrecidos por el club deportivo están directamente relacionados con la actividad principal, la práctica deportiva, o de si su finalidad es diferente. En la presente investigación se ha empleado la siguiente clasificación para analizar la presencia de ingresos por ventas al mercado en los clubs deportivos valencianos.

**Tabla 5.5.**  
**Clasificación de la venta de bienes o prestación de servicios**  
según su relación con la actividad deportiva

| <b>Actividades deportivas</b>    | <b>Definición</b>   |
|----------------------------------|---|
| Acceso a instalaciones           | El club alquila pistas o vende de entradas para el uso de sus instalaciones, principales o accesorias (gimnasio, piscina, etc.).  |
| Alquiler de equipación           | El club arrienda utillaje deportivo para la práctica del deporte en sus instalaciones (balones, redes, raquetas, palas, etc.).  |
| Venta de equipación              | Ropa y equipación en tienda, en web, en mostrador, etc.   |
| Entrenamientos y cursos          | Servicios de tecnificación deportiva a través de clases particulares o colectivas, contratación de entrenadores, etc.   |
| Eventos deportivos               | Ventas de entradas para eventos de naturaleza deportiva, ya sea para asistir como espectador o en forma de inscripciones de los participantes en campeonatos organizados por el club. |
| Otras ventas (deportivas)        | Otras ventas de bienes o servicios de naturaleza deportiva.   |
| <b>Actividades no deportivas</b> | <b>Definición</b>   |
| Máquinas de Vending              | El club dispone de máquinas expendedoras, propias o de terceros, que comercializan artículos no deportivos (bebidas, comida, etc.).   |
| Kiosko o similar                 | El club dispone de kiosko o puesto para la venta de bebida, comida y otros artículos que mayoritariamente no son de naturaleza deportiva.   |
| Restaurante o cafetería          | El club dispone de una cafetería o de un restaurante, gestionado directamente o arrendado a un tercero para su explotación.   |
| Pernoctación y turismo           | El club dispone de un hotel propio o de servicios asimilados, u organiza visitas turísticas obteniendo para obtener ingresos.   |
| Eventos sociales                 | El club obtiene ingresos de la celebración o la venta de entradas para eventos de naturaleza no deportiva.  |
| Otras ventas (no deportivas)     | Otras ventas de bienes o servicios de naturaleza no deportiva.  |

Fuente: elaboración propia.

Debido a la elevada diversidad que presentan las posibles fuentes de financiación dentro de esta categoría, resulta presumible que éstas estén presentes de forma muy desigual en diferentes clubs deportivos. Por ejemplo, los ingresos que provengan del alquiler de pistas o del cobro por acceso a las instalaciones estarán lógicamente supeditados al hecho de que la entidad disponga de las mismas, ya sea de forma directa (por titularidad propia) o indirecta (por hacerse cargo de la gestión y explotación de instalaciones de terceros). Esta cuestión, la propiedad y/o gestión de instalaciones, influirá igualmente en la presencia de varios tipos de financiación por ventas al mercado (ingresos por distribución de comida y bebida, servicio de parking, largo etc.); aunque puede no afectar a los ingresos que se obtienen mediante otros tipos de ventas al mercado. Por ejemplo, la participación en los eventos deportivos organizados por el club o los servicios de entrenamiento que éste preste, dependiendo de si la actividad deportiva requiere de instalaciones o puede ser practicada en un espacio público. Por ello, no resulta sencillo discernir qué tipos de ingresos por ventas al mercado estarán presentes en cada club deportivo ni cuál será su peso sobre el total de su financiación, pues cada entidad y deporte poseen características diferenciadoras. Lo cual lleva a inferir que esta forma de captación de fondos presentará importantes variaciones dependiendo de los atributos propios de cada organización.

La teoría de las fases de desarrollo de las entidades no lucrativas de Salinas y Rubio (2000), ya analizada en el capítulo anterior, apunta a que las entidades no lucrativas aumentan sus formas de financiación de tipo privado al aumentar sus dimensiones y consolidar su actividad. Dentro del marco de los clubs deportivos, el concepto de *coopetición*<sup>299</sup> adquiere cierta importancia debido a que estas organizaciones forman parte de una estructura federativa común y compiten entre ellas; por ello son varios los autores que han ligado un aumento de actividad económica de las entidades deportivas a un mayor nivel de *coopetición*. Lorgnier y Su (2014) hallan que los clubs deportivos del sector náutico francés obtienen múltiples beneficios como *coopetidores*, por ejemplo, en un aumento de los ingresos por visitantes (venta de comida y bebida, cursos, alquiler de embarques etc.); por su parte, Wemmer, Emrich y Koenigstorfer (2016) establecen que la *coopetición* entre clubs deportivos del estado federado de Saarland (Alemania) favorece la implementación de estrategias y modelos de financiación orientados hacia el mercado

---

<sup>299</sup> La *coopetición* es un neologismo que surge como fusión de los términos *competición* y *cooperación*.

y ello aumenta la estabilidad financiera de estas organizaciones. Por último, Crick y Crick (2022) afirman que el tamaño y la antigüedad de un club deportivo son variables que resultan determinantes en los ingresos por ventas al mercado, especialmente por la venta de entradas debido a la mayor cooperación existente entre grandes clubs.

Lo anterior sugiere que los clubs deportivos desarrollan fuentes y estrategias de financiación orientadas a las ventas al mercado al aumentar su tamaño y, de hecho, la investigación realizada por Chaves y González-Rojas (2019) en la Comunitat Valenciana muestra que el peso relativo de los ingresos por ventas al mercado resulta claramente superior en los clubs deportivos de grandes dimensiones (generando un 14,04% del total de su financiación de forma agregada) respecto a los clubs deportivos pequeños (donde suponen apenas un 0,68% del total de los ingresos de media)<sup>300</sup>.

Otra cuestión interesante es la relación existente entre los ingresos por ventas de bienes y prestaciones de servicios de tipo deportivo y aquellos que presentan una naturaleza accesoria o no directamente relacionada con la actividad principal del club. Como indican Dobson y Goddard (2001) se pueden distinguir dos grandes categorías de negocios en el deporte, los negocios de tipo tradicional ligados a la actividad y la explotación de negocios alternativos. Estos autores también observan que las entidades de mayores dimensiones llevan a cabo una mayor diversificación de sus estrategias e ingresos por comercialización, lo que permite conjeturar que los clubs deportivos de gran tamaño presentarán una mayor cantidad de fuentes de financiación de carácter no deportivo.

Los objetivos de la investigación dentro de esta categoría serán esclarecer qué tipos de fuentes de ingresos por ventas al mercado están presentes en los clubs deportivos valencianos en relación a su tamaño, analizar el ratio existente entre formas de ventas de naturaleza deportiva y no deportiva y, por último, determinar cuál es el peso relativo del conjunto de esta forma de captación de fondos sobre el total de los ingresos del club, desagregando los resultados según las dimensiones de las entidades encuestadas.

---

<sup>300</sup> Otra publicación de estos mismos autores (Chaves y González-Rojas, 2020) halla que las ventas al mercado en el conjunto de las entidades del Tercer Sector Deportivo de la Comunitat Valenciana suponen una media del 3,55% de sus ingresos (pero no desagrega por tamaños e incluye otras entidades del TS además de los clubs).

### 5.1.7. Instrumentos financieros

Esta categoría del modelo comprende las fuentes de financiación provenientes de operaciones financieras, esta vía de obtención de financiación es siempre de naturaleza externa y ajena, presentando siempre un coste cierto y preestablecido por contrato con una entidad financiera. Si bien el empleo de esta fuente de recursos puede resultar de gran utilidad en momentos específicos, los instrumentos financieros también llevan aparejados cierto riesgo para las organizaciones pues, en el caso de incumplir las contrapartidas acordadas, se pueden comprometer los activos que se hayan empleado como aval y, con ello, la estabilidad financiera y viabilidad económica de los clubs deportivos.

El empleo de este tipo de financiación está normalmente supeditado a la aprobación en la Asamblea General de socios, salvo que los estatutos indiquen lo contrario, según Wicker, Breuer y Hennings (2012) los responsables de la dirección de un club deportivo tienen una influencia directa en la generación de este tipo de financiación. Precisamente, las causas más habituales son propiciadas por la Junta Directiva pues los instrumentos financieros se emplean en situaciones concretas que dependen de las estrategias establecidas por la dirección. Las circunstancias más habituales son las siguientes:

- En momentos de expansión o crecimiento del club deportivo, para afrontar grandes proyectos que requieran de capital o materiales adicionales, por ejemplo, para la construcción o ampliación de instalaciones, para la adquisición de equipamientos costosos, etc.
- Para hacer frente a un gasto inesperado, que en ocasiones puede ser elevado<sup>301</sup>.
- Para el mantenimiento de la actividad habitual debido a descuadres de caja, que pueden ser provocados por retrasos en la percepción de ayudas públicas (Chaves y González-Rojas, 2020), por la necesidad de capital para afrontar los ciclos económicos de comercialización de bienes y servicios.

---

<sup>301</sup> Como ejemplo, a través de la entrevista mantenida con la dirección del Real Club de Natación Delfín de Valencia se averiguó que, en caso de una avería grave en la piscina que gestiona la entidad, sería necesario solicitar un préstamo para poder financiar su reparación (ver estudio del caso en el apartado 10.2, capítulo 10).

Los créditos y préstamos han sido empleados con asiduidad en la financiación de clubs deportivos (Keller, 2006), sin embargo, las modificaciones en las últimas dos décadas en la regulación de las evaluaciones crediticias (debidas a los Acuerdos de Basilea II y Basilea III) han generado una situación desventajosa en la obtención de préstamos para aquellos modelos de negocio que suponen un mayor riesgo como los mantenidos en muchos clubs deportivos (Huth, 2020). De hecho, Wicker, Breuer y Hennings (2012) observaron una significativa variación en el peso de la financiación por créditos de los clubs deportivos alemanes, con una brusca caída del 60% entre los años 2006 y 2008<sup>302</sup>.

Como indica Acedo (2011), las organizaciones sin fines lucrativos que emplean estas formas de financiación alternativa ofrecidas por las entidades bancarias y similares, obtienen una ventaja competitiva frente a otras OSFL debido a que esta vía de obtención de fondos les permite llevar a cabo su objeto social en una situación de mayor desahogo financiero; añadiendo además el autor que las formas más habituales para la obtención de financiación mediante instrumentos financieros en estas organizaciones son las cuentas de crédito, los préstamos y el arrendamiento financiero. Este tipo de operaciones conllevan la aparición de deuda y el incremento del pasivo en la contabilidad de los clubs deportivos, lo cual, según de Andrés, García y Romero (2016), si bien inicialmente puede resultar en un impacto positivo que se justifica por el aumento de la actividad de la entidad, dicho efecto se ve limitado una vez alcanzado cierto nivel de endeudamiento, debido a que el elevado ratio en la deuda en la organización puede conllevar consecuencias negativas derivadas de su elevado coste, con el consiguiente riesgo de insolvencia, comprometiendo la viabilidad y supervivencia de la entidad en última instancia.

La financiación obtenida mediante fuentes incluidas en esta categoría suele asociarse a la captación de fondos dinerarios, es decir, la obtención de dinero en efectivo en la contabilidad del club, y así es en muchos casos, pero también pueden ser empleadas para

---

<sup>302</sup> Si bien estos autores indican que la variación era debida también a otras causas además de los cambios de Basilea II, como, por ejemplo, un cambio del modelo de negocio, con un importante aumento de las ventas al mercado en dicho periodo, lo que desplazó (ejerció un efecto de “crowding out” en sus palabras) la financiación por instrumentos financieros debido a la coyuntura económica de aquel momento (crisis financiera de 2007-2008); concluyendo además que dicha disminución del crédito fue positiva pues permitió a los clubs hacer frente al pago de los préstamos, aumentando su estabilidad económica y reduciendo los riesgos financieros.

la obtención directa de bienes o servicios (al igual que ocurre en algunas otras fuentes de financiación, como los acuerdos establecidos con las autoridades públicas, las donaciones o los patrocinios deportivos), de tal forma que el club deportivo no llega a obtener recursos dinerarios directamente sino que sufraga mediante operaciones financieras aquellos productos que son necesarios para desempeñar sus actividades.

Los instrumentos financieros pueden tomar múltiples formas, aunque en el marco de la presente investigación tan solo se incluirán cuatro categorías (préstamos, líneas de crédito, arrendamientos financieros y una opción “otros”, con opción a respuesta abierta en el cuestionario). En primer lugar, se tratará de un préstamo cuando el club firme un contrato con una entidad financiera para obtener dinero que deberá devolver a un tipo de interés, dentro de un plazo determinado (clasificado como corto, medio o largo plazo según el tiempo establecido) y ofreciendo una garantía como aval para su devolución. Mientras que una línea de crédito es la puesta a disposición del club de una cantidad máxima y determinada de dinero por parte de una entidad financiera, de la cual éste puede hacer uso o no, de forma flexible según sus necesidades, y que lleva generalmente aparejados un menor plazo de devolución y un mayor tipo de interés.

En tercer lugar, el arrendamiento financiero se traduce como el alquiler de un activo por parte de la entidad financiera al club deportivo, es decir, la cesión de uso a cambio de un pago periódico. Este tipo de operación tiene múltiples variantes, según quién sea el responsable del mantenimiento del activo (arrendamiento financiero u operativo), si existe o no opción a compra, la flexibilidad en la duración del contrato, etc. En general, se suele emplear la variante con opción a compra (conocida como *leasing*) para financiar una instalación o equipación costosa, la cual se desea incluir en el activo del club deportivo en el largo plazo para su uso continuado y sin desembolsar grandes cantidades de dinero de manera inicial; mientras, la opción más simple de alquiler (también denominada *renting*) es empleada para el uso en el corto plazo de activos habitualmente de menor valor (de costes medios o bajos), y entre sus ventajas ofrece una mayor flexibilidad al arrendatario en la modificación de los plazos de uso, permitiendo una fácil contabilidad como gasto corriente (evitando así reflejar una amortización como sucede en el caso anterior), por lo que su trámite resulta más sencillo. Su desventaja más destacada es que carece de opción a compra al terminar el contrato.



Por último, dentro de la alternativa “otros” cabría cualquier otra forma de operación financiera que emplease el club, con opción a respuesta abierta, por ejemplo, una de las respuestas más habituales que se han obtenido durante la investigación es la de créditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO) que, si bien pueden considerarse como créditos públicos, y por tanto teóricamente podrían clasificarse como financiación pública, dado que se llevan a cabo mediante un intermediario financiero de naturaleza privada, se considera dentro de esta séptima categoría. Por otro lado, existen otros instrumentos financieros como el *factoring* o el *confirming*, que podrían estar presentes en algunos clubs deportivos con estructuras más complejas (por ejemplo, para cobrar los alquileres de los amarres en los clubs náuticos); pero éstos no se incluyen en la investigación porque son formas de cobro de deuda y, por tanto, no suponen una vía de captación de fondos.

Wicker, Breuer y Hennings (2012) indican que los créditos supusieron un 2,9% de media sobre el total de fondos de los clubs deportivos alemanes en el año 2006 y un porcentaje de apenas el 1,16% en el año 2008 (es el ya mencionado descenso del 60%). Sin embargo, es posible que estos bajos porcentajes agregados sean debidos a que muchos clubs, en especial aquellos de reducidas dimensiones, no emplean instrumentos financieros. Por otro lado, Cho (2019) analiza la financiación en el club de fútbol inglés FCUM<sup>303</sup> de un gran proyecto, la construcción de un nuevo estadio, hallando que el 20,8% de los fondos provenían de préstamos bancarios; lo cual constituye un claro ejemplo de cómo se utiliza este tipo de financiación para grandes proyectos en clubs de grandes dimensiones.

Por todo lo indicado, en esta investigación se va investigar la presencia de varios tipos de instrumentos financieros en los clubs deportivos valencianos, así como analizar qué finalidades persigue el empleo de estas operaciones de obtención de fondos (incluyendo cinco opciones específicas y dos alternativas de “ns/ns” y “otras” con un espacio adicional para indicarla), así como el peso relativo que esta categoría del modelo propuesto tiene sobre el total de la financiación en los clubs. Al igual que en el resto de categorías, los resultados se presentarán de forma desagregada según el tamaños de los clubs deportivos contenidos en la muestra.

---

<sup>303</sup> El Football Club United of Manchester (FCUM) es, en palabras del autor, un “club deportivo de propiedad comunitaria y empresa social”, en el marco de esta investigación estaría clasificado dentro de los clubs de tamaño grande (pues cuenta con más de 1.500 socios y un presupuesto anual de 1,2 millones de euros)

### 5.1.8. Otras formas de financiación

Esta última categoría tiene una naturaleza residual pues, como un cajón de sastre, pretende recoger todas aquellas formas de financiación presentes en los clubs deportivos valencianos que, por cualquier motivo, no hayan sido ya contempladas en las siete categorías anteriores del modelo de análisis de captación de fondos.

Dentro de esta categoría puede hallarse cualquier procedimiento que permita la obtención de recursos en los clubs y, por este motivo, no resulta procedente realizar una aproximación teórica a priori, aunque sí se puede anticipar que aparezcan algunas formas específicas de ingresos que se han obviado de forma deliberada al no encajar en ninguna de las anteriormente detalladas. Por ejemplo, en esta categoría se incluirán aquellos premios obtenidos durante las competiciones deportivas (que pueden ser dinerarios o en especie, generalmente en forma de equipación deportiva), y también podrían aparecer muchas otras menos presumibles como, por poner un ejemplo innovador, el empleo de monedas sociales o criptomonedas<sup>304</sup>. En cualquier caso, habrá que analizar las respuestas que se obtengan durante la investigación dentro de esta categoría.

La categoría “de otras fuentes” en el análisis de la financiación de los clubs deportivos aparece recogida en varias publicaciones<sup>305</sup>, sin embargo, debido a que la definición de esta categoría difiere en cada una de las investigaciones revisadas, resultaría ciertamente engañoso intentar realizar una comparativa entre todas ellas. Sí resulta conveniente detallar por cercanía los resultados obtenidos por Chaves y González-Rojas (2019), en los que se observaba que el peso de la financiación por “otros orígenes” era poco significativa en general, resultando ligeramente inferior en clubs deportivos valencianos pequeños

---

<sup>304</sup> Existen varios casos en España, tanto a nivel de clubs deportivos con forma jurídica de asociación (el Fútbol Club Barcelona tiene el “fan token” \$BAR dentro de la cadena de bloques Chiliz) como también en clubs deportivos con forma de Sociedad Anónima Deportiva (el “fan token” \$ATM del Atlético de Madrid). A este respecto es interesante la aportación de Wang (2022) sobre el uso de la tecnología blockchain en la financiación de clubs deportivos profesionales (de todas formas, es una materia alejada del ámbito de esta investigación).

<sup>305</sup> La categoría “otros” aparece incluida en el análisis de los ingresos de clubs deportivos de varios autores ya citados como Vos et al. (2011) Scheerder et al. (2011); Breuer y Wicker (2011); Wicker, Breuer y Hennigs (2012); entre otros. Aunque con diferentes definiciones y nombres (“other revenues”, “other sources”, etc.).

(1,36% de forma agregada) que en clubs deportivos grandes (1,75%). Pese a que esta categoría puede contener formas de obtención de recursos muy heterogéneas, éstas serán siempre ajenas y privadas, por tanto, no pueden ser ni propias ni públicas, dado que todas ellas ya han sido contempladas en categorías previa, por lo que estarán siempre catalogadas dentro de la financiación de naturaleza privada en el modelo de las 3P.

Por último, en esta octava categoría tan solo se van a incluir dos preguntas en el cuestionario a los clubs deportivos (anexo A), la primera cuestión trata sobre la presencia de otras formas de financiación en las organizaciones (y ofrece opcionalmente la posibilidad de añadir un comentario aclaratorio al respecto) y, al igual que en resto de categorías del modelo, se inquiriere sobre el peso relativo que esta forma de ingresos tiene sobre el total de la financiación de la entidad. Los resultados obtenidos se presentarán de forma agregada y desglosados según las dimensiones de los clubs encuestados.

## 5.2. Matriz de financiación del modelo propuesto

Por último, como conclusión a este quinto capítulo, se han incluido las ocho categorías propuestas en una única tabla con la intención de resumir el modelo empleado para el análisis de la financiación de los clubs deportivos valencianos en la presente investigación en un formato de matriz.

En las filas de la matriz de encuentran las ocho categorías de captación de recursos empleadas, desagregándolas en algunos casos en subtipos más específicos de fuentes de financiación; por otro lado, en las columnas se han dispuesto los atributos que caracterizan a cada forma de obtención de fondos ya tratados en el apartado 4.3 del capítulo anterior<sup>306</sup>, y una última columna adicional que las cataloga según su naturaleza dentro del modelo de las 3P (financiación propia, pública o privada).

---

<sup>306</sup> Excluyendo la financiación interna y externa en la matriz (tratada en el apartado 4.3.1), debido a que la financiación interna se refiere tan solo a provisiones, amortizaciones y excedentes del ejercicio anterior.

**Tabla 5.6. Matriz de categorías de financiación y sus características en el modelo empleado durante la investigación**

|                            | Propiedad |          | Emisor   |          | Plazos de devolución |          |          | Naturaleza |          | Regularidad |            | Modelo 3P              |
|----------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------------------|----------|----------|------------|----------|-------------|------------|------------------------|
|                            | Propia    | Ajena    | Pública  | Privada  | CP                   | MP       | LP       | Dineraria  | Especie  | Puntual     | Recurrente | Propia/Pública/Privada |
| <b>Aportaciones socios</b> | <b>x</b>  | -        | -        | <b>x</b> | -                    | -        | -        | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Propia</b>          |
| Iniciales                  | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | x        | x           | -          | Propia                 |
| Cuotas                     | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | -        | -           | x          | Propia                 |
| Inscripción                | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | -        | x           | -          | Propia                 |
| Voluntarias                | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | x        | x           | -          | Propia                 |
| Préstamos                  | x         | -        | -        | x        | x                    | x        | x        | x          | x        | x           | -          | Propia                 |
| <b>Ayudas Públicas</b>     | -         | <b>x</b> | <b>x</b> | -        | -                    | -        | -        | <b>x</b>   | -        | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Pública</b>         |
| Subvenciones               | -         | x        | x        | -        | -                    | -        | -        | x          | -        | x           | x          | Pública                |
| Otros                      | -         | x        | x        | -        | -                    | -        | -        | x          | -        | x           | x          | Pública                |
| <b>Acuerdos con AA.PP.</b> | -         | <b>x</b> | <b>x</b> | -        | <b>x</b>             | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | -          | <b>Pública</b>         |
| Contratos                  | -         | x        | x        | -        | x                    | x        | -        | x          | x        | x           | -          | Pública                |
| Convenios                  | -         | x        | x        | -        | -                    | x        | x        | x          | x        | x           | -          | Pública                |
| Otros                      | -         | x        | x        | -        | x                    | x        | x        | x          | x        | x           | -          | Pública                |
| <b>Donaciones</b>          | <b>x</b>  | -        | -        | <b>x</b> | -                    | -        | -        | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Propia</b>          |
| Donativos                  | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | x        | x           | -          | Propia                 |
| Mecenazgo                  | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | x        | -           | x          | Propia                 |
| Crowdfunding               | x         | -        | -        | x        | -                    | -        | -        | x          | -        | x           | -          | Propia                 |
| <b>Patrocinios</b>         | -         | <b>x</b> | -        | <b>x</b> | <b>x</b>             | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Privada</b>         |
| Directos                   | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | x        | x          | x        | x           | x          | Privada                |
| Derechos                   | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | x        | x          | -        | x           | x          | Privada                |
| <b>Ventas</b>              | -         | <b>x</b> | -        | <b>x</b> | <b>x</b>             | <b>x</b> | -        | <b>x</b>   | -        | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Privada</b>         |
| Deportivas                 | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | -        | x          | -        | x           | x          | Privada                |
| No deportivas              | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | -        | x          | -        | x           | x          | Privada                |
| <b>Instrumentos</b>        | -         | <b>x</b> | -        | <b>x</b> | <b>x</b>             | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Privada</b>         |
| Préstamos                  | -         | x        | -        | x        | -                    | x        | x        | x          | -        | x           | -          | Privada                |
| Créditos                   | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | -        | x          | -        | x           | x          | Privada                |
| Arrendamientos             | -         | x        | -        | x        | x                    | x        | x        | -          | x        | x           | -          | Privada                |
| <b>Otros</b>               | -         | <b>x</b> | -        | <b>x</b> | <b>x</b>             | <b>x</b> | <b>x</b> | <b>x</b>   | <b>x</b> | <b>x</b>    | <b>x</b>   | <b>Privada</b>         |

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 6

# Metodología de la investigación



## CAPÍTULO 6

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En los cinco capítulos previos se realizó una labor de aproximación teórica, analizando el marco general de los clubs deportivos valencianos desde una perspectiva histórica, sociológica, económica y jurídica, así como en un contexto más específico referido a su tamaño y financiación; todo ello se ha llevado a término mediante la revisión de literatura científica y otras fuentes externas. Sin embargo, este sexto capítulo se presenta como un punto de inflexión, una transición que se sitúa entre el estado del arte ya referido y la ulterior exposición de los resultados obtenidos por la investigación.

El objeto de este sexto capítulo es describir en detalle las diferentes metodologías empleadas durante el trabajo empírico de la investigación para lograr la obtención de resultados propios, los cuales se materializarán en los siguientes capítulos con la siguiente estructura:

- Determinación del universo de estudio: en esta parte se cuantifica el número global de clubs deportivos valencianos activos en la actualidad, su distribución geográfica por el territorio, su división por tipos de deportes, el número de deportistas de cada tipo, el porcentaje por sexos, etcétera. La finalidad es acotar y conocer lo mejor posible el conjunto de estas organizaciones (capítulo 7).
- VARIABLES dimensionales y segmentación de la muestra: en esta parte se analizan los resultados obtenidos sobre el número de socios, presupuesto anual, antigüedad y número de habitantes del municipio en que radica la sede de los 520 clubs deportivos valencianos que componen el estudio. También se realiza una división de la muestra por tamaños, con base a dos de las variables (capítulo 8).
- La financiación de los clubs deportivos valencianos: en esta parte se exponen de forma detallada el grueso principal de los resultados en la muestra analizada, dividiendo las fuentes de financiación en las ocho categorías que propone el modelo, tanto de forma agregada para la totalidad de los clubs como de forma segmentada en los cuatro segmentos en que se divide la muestra (capítulo 9).
- Casos de estudio: en esta parte se presentan de forma individual una serie de casos de clubs deportivos valencianos, todos ellos con tamaños diferentes y con

localizaciones heterogéneas en el territorio valenciano, poniendo especial atención en el análisis de sus fuentes de financiación (capítulo 10).

Este sexto capítulo está estructurado en tres apartados: en la primera parte se expone la metodología aplicada para la cuantificación y determinación del universo de estudio; en la segunda parte, la más extensa, se detalla el proceso de obtención de los resultados de la investigación; por último, en el tercer apartado, se indica el método empleado para la elaboración de los casos de estudio.

### **6.1. Metodología empleada en la determinación del universo de estudio**

Para determinar cuántos clubs deportivos hay presentes actualmente en la Comunitat Valenciana existen diferentes fuentes de carácter público y privado que pueden ser consultadas, sin embargo, las cifras que ofrecen estas fuentes presentan divergencias notables. Las fuentes públicas consultadas durante la investigación han sido el Registro de Entidades Deportivas de la Generalitat Valenciana, los anuarios estadísticos anuales publicados por el Consejo Superior de Deportes (organismo autónomo del Ministerio de Cultura y Deporte) y las bases de datos existentes en los ayuntamientos y diputaciones provinciales de la Comunitat Valenciana. En el marco privado, las fuentes consultadas han sido principalmente las 58 federaciones deportivas regionales y, en caso de no ofrecer datos o de hacerlo parcialmente, se ha consultado a las federaciones de ámbito nacional.

La primera fuente consultada ha sido el Registro de Entidades Deportivas de la Generalitat Valenciana. Esta base de datos, dependiente de la Direcció General de L'Esport de la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport, contiene más de 12 mil organizaciones, de las cuales una inmensa mayoría son clubs deportivos (>92%) y el resto son entidades con otras formas jurídicas<sup>307</sup>. Según esta base de datos, existirían más de 11 mil clubs deportivos en toda la

---

<sup>307</sup> Pues también se inscriben en este registro las federaciones deportivas, los grupos de recreación deportiva, las agrupaciones de recreación deportiva, las secciones deportivas de otras entidades, las secciones de recreación deportiva de otras entidades, las sociedades anónimas deportivas y las asociaciones de federaciones deportivas.



Comunitat Valenciana. Sin embargo, el Registro de Entidades Deportivas presenta importantes deficiencias, motivadas por varias causas, pero especialmente por el hecho de no eliminar del mismo a aquellos clubs deportivos que han cesado su actividad. Por tanto, el dato aproximado de 11 mil clubs deportivos que ofrece esta fuente no resulta fiable ya que incorpora numerosas organizaciones extintas o sin actividad en el presente. Pese a ello, esta primera fuente ha sido de gran utilidad para, por ejemplo, obtener direcciones de correo electrónico de algunos de los clubs deportivos inscritos.

En segundo lugar, los anuarios estadísticos que publica anualmente el CSD ofrecen información sobre el número de clubs totales en cada comunidad autónoma y, de forma desagregada, también indican el número de clubs presentes en cada federación deportiva autonómica. Esta fuente ofrece una cuantificación basada en los datos proporcionados por las federaciones nacionales españolas, por lo que se le supone bastante fiabilidad; pese a ello, cuenta con dos inconvenientes: que ofrece datos con una demora de dos años y que realiza una doble contabilidad de las entidades (si un club pertenece a dos o más federaciones, es cuantificado varias veces). Esta fuente presenta también dos ventajas, por un lado, que además del número de clubs también ofrece el número de deportistas federados por comunidad autónoma, federación y sexo; por otro lado, que mantiene una metodología idéntica año tras año, desde el año 2012, lo que ha permitido incluir en el capítulo 7 un análisis sobre las tendencias que cada deporte ha seguido durante la última década en número de clubs, número de atletas federados y su porcentaje por sexos en la Comunitat Valenciana.

En tercer lugar, las bases de datos de las federaciones deportivas valencianas han sido las que han ofrecido un mayor nivel de detalle, incluyendo no solamente el número de clubs y deportistas, sino también el número de entrenadores y jueces federados, así como los porcentajes de mujeres para estas dos últimas variables. Sin embargo, no todas las federaciones ofrecen sus datos de forma abierta, por lo que en la mayoría de casos ha sido necesario contactar directamente con cada una de ellas para solicitarlos, en algunas ocasiones estos datos no han sido facilitados. Cuando no se han obtenido los datos de la federación valenciana, se ha contactado con la federación de ámbito nacional. En último lugar, se han consultado varias bases de datos de municipios y diputaciones provinciales y éstas han resultado de utilidad para ampliar el número de clubs identificados nominalmente y para determinar con mayor precisión el número de entidades en algunos municipios y comarcas.

Todas las fuentes anteriores se han empleado para acotar el número de clubs deportivos activos en la Comunitat Valenciana y, concretamente, han sido de especial utilidad para elaborar la base de datos en forma de hoja de cálculo con más de 4.600 clubs deportivos valencianos identificados nominalmente, incluyendo su nombre oficial, el municipio donde radica su sede, la federación o federaciones deportivas a las que está adscrito, el correo electrónico de contacto y otros campos de información adicional (Anexo B). Esta base de datos ha constituido la principal herramienta de trabajo en las primeras fases de la investigación empírica, siendo utilizada para aproximar una cuantificación sobre el número de clubs deportivos (un total de 6.497 en toda la Comunitat Valenciana, ver tabla 7.1.), su distribución geográfica (ver tabla 7.2 y gráfico 7.1.) y por tipos de deportes (ver tabla 7.3), pero también ha sido de utilidad especialmente para realizar un control del envío y recepción de cuestionarios a los clubs. Los resultados completos sobre la determinación del universo de estudio están recogidos en el capítulo 7 de la investigación.

## **6.2. Metodología para la obtención de resultados de la investigación**

De forma muy resumida, los resultados cuantitativos propios se han obtenido mediante la creación de un cuestionario que ha sido enviado a miles de clubs deportivos valencianos y del que se ha obtenido una muestra definitiva de 520 entidades. Los datos proporcionados por esta muestra son los que se han utilizado para elaborar los resultados sobre tamaño y financiación de los clubs deportivos que se presentan en los capítulos 8 y 9.

En este segundo apartado se detallan las metodologías empleadas durante el trabajo de campo en cuestiones como el diseño del formulario, las fases de obtención de la muestra, las características y la fiabilidad estadística que ésta presenta, el procesamiento de la información y su conversión a resultados, la forma de presentar dichos resultados y otros detalles más pormenorizados sobre el proceso de la toma de datos como, por ejemplo, cómo se han subsanado errores de medición o solucionado otros problemas surgidos durante la investigación. En definitiva, este apartado constituye el manual metodológico que dilucida cómo se han obtenido y tratado los resultados cuantitativos propios.

### 6.2.1. Diseño del cuestionario

La principal herramienta empleada en la investigación ha consistido en una encuesta que se ha dirigido a los clubs deportivos valencianos y cuya finalidad era conocer de primera mano el impacto que el tamaño de estas organizaciones tiene sobre la forma en que obtienen sus ingresos y la distribución de sus diferentes fuentes de financiación. El formulario completo puede hallarse adjunto en el anexo A.

Respecto a la metodología empleada para la composición de la encuesta, en este apartado se van a exponer las características generales que se han establecido para la creación del mismo, la estructura seguida, así como la selección del número y la tipología específica de las preguntas que se incluyen en el cuestionario.

#### 6.2.1.1. Características generales y estructura del cuestionario

Antes de iniciar la creación del formulario se establecieron una serie de características generales sobre el mismo que debían tenerse en cuenta durante todo el proceso de diseño de la encuesta. Los objetivos que perseguían dichas características eran varios, entre los que destacan facilitar la agilidad en el envío, el aumento del número de respuestas obtenidas y la automatización del proceso de recogida de datos; es decir, la finalidad era la búsqueda de la maximización del rendimiento de la herramienta mediante el empleo tanto de una tecnología adecuada como de un diseño y ejecución óptimos. Las características generales que se establecieron fueron las siguientes:

- Debía ser un cuestionario digital, que facilitase su envío por correo electrónico, mediante un enlace genérico, y que pudiese ser cumplimentado en línea desde cualquier dispositivo electrónico.

- Precisamente, esto último tenía como finalidad que la recogida de los datos fuese automática y que los resultados obtenidos se volcasen directamente en una base de datos, más concretamente en una hoja de cálculo.
- El cuestionario no podía ser anónimo, pues el club encuestado debía quedar plenamente identificado para evitar duplicidades, para poder contactar en caso de errores o dudas respecto a las respuestas facilitadas, así como para disponer de un pleno conocimiento sobre la muestra recabada.
- Pese a lo anterior, dado que los resultados obtenidos no serían publicados de forma individual sino de forma agregada, el tratamiento anónimo debía quedar claramente indicado en el cuestionario, ya que algunos clubs podían ser reticentes a ofrecer datos sobre cuestiones relativas a su financiación.
- Cada pregunta debía estar diseñada con un enfoque que permitiese plasmar los datos recabados fácilmente, priorizando una orientación cuantitativa siempre que fuese posible y que permitiese extrapolar el cálculo de los resultados agregados a gráficos y tablas.
- Las preguntas no podían ser complejas de responder y su número no debía ser excesivo, pues esto limitaría la capacidad de obtención de cuestionarios con éxito y se pretendía recabar el mayor número posible de respuestas.

Estas seis características sentaron las bases iniciales para la elaboración de la encuesta, pero aún se debía determinar tanto su estructura como concretar cada pregunta que contendría el formulario. Las cuestiones a desarrollar debían alcanzar los objetivos que perseguía la investigación, para ello era necesario, primero, que las preguntas hiciesen posible identificar de forma clara y nominal a los clubs que hubiesen respondido al cuestionario, segundo, que se obtuviesen los atributos principales para determinar el tamaño del club deportivo y, tercero, que se recogiesen el mayor número posible de variables de interés sobre su financiación, aunque aún estuviesen por determinar. Por estos motivos, las preguntas se estructuraron inicialmente en tres grupos según su finalidad:

1. Preguntas para la identificación del club.
2. Preguntas para determinar el tamaño del club.
3. Preguntas específicas sobre financiación.

Dentro del primero grupo, cuyo objeto era identificar a los clubs deportivos encuestados, tan solo se incluyeron tres cuestiones: la denominación social de la entidad (el nombre oficial), el municipio donde radicaba su sede (del cual se extrapolaba posteriormente y de forma automática su comarca y provincia correspondiente) y la federación o federaciones deportivas a las que el club estaba adscrito pues, como ya se ha indicado, un club debe estar federado legalmente al menos en una, aunque puede estarlo en varias a la vez.

En segundo lugar, en el grupo de preguntas para determinar el tamaño del club, el objetivo era cuantificar las siguientes cuatro variables de cada entidad: el número de socios del club, su presupuesto anual en euros, la antigüedad de la entidad (en este caso se preguntaba sobre el año de fundación del club) y el tamaño del municipio, medido en número de habitantes, pues este dato podría estar o no relacionado con el tamaño de los clubs deportivos. Esta última variable se calculaba de forma automática y posteriormente, una vez conocida la localidad donde radica la sede del club. Dado que el primer y segundo grupo aglutinaban pocas preguntas entre ambos y compartían una de ellas (el municipio donde radica la sede social del club), sumando un total de seis cuestiones, se decidió que todas ellas fuesen incluidas en un primer bloque del formulario (bloque A).

En el tercer grupo de preguntas, aquellas sobre la financiación en los clubs deportivos, dado que se ha establecido un modelo de ocho categorías de ingresos en el capítulo anterior, que abarcan todas las formas de financiación posibles, se decidió estructurar todas estas preguntas en el cuestionario dividiéndolas en los mismos ocho apartados. El objetivo de estas cuestiones era desvelar variables de interés dentro de cada una de las ocho categorías de financiación. Todas estas preguntas conformarían el grueso del cuestionario y se agruparían en un segundo bloque (bloque B), que debía constituir la parte principal del formulario.

Adicionalmente, había una variable de gran interés que se repetía para cada una de las ocho categorías del modelo y que es la referida al peso relativo que cada una de las fuentes de ingresos tiene sobre el total de la financiación en cada club deportivo. Para evitar la reiteración de dicha pregunta en ocho ocasiones, una por cada categoría, siendo además variables que están directamente relacionadas entre sí, pues su adición debe resultar el 100% de la financiación del club, se decidió realizarlas de forma combinada en una sola pregunta

al final del cuestionario. Esta pregunta compuesta sería la única cuestión presente dentro del tercer y último bloque del cuestionario (bloque C) y, además, por su mayor complejidad, sería de carácter opcional y no obligatorio para completar y poder enviar el cuestionario. El motivo principal para no requerir a los clubs encuestados responder a esta última pregunta era maximizar la recolección de cuestionarios, dado que ya se había comprobado en otras encuestas previas que muchos clubs dejaban sin contestar o no completaban el formulario al enfrentarse a una pregunta compleja<sup>308</sup>.

### 6.2.1.2. Selección de preguntas sobre la financiación de los clubs

Por tanto, tal y como se ha expuesto en el apartado anterior, el cuestionario quedaba estructurado en 3 bloques, con un total de 6 preguntas pertenecientes al bloque A y tan solo una pregunta compuesta en el bloque C, todas ellas ya definidas. Sin embargo, aún quedaba por determinar tanto el número como el tipo específico de preguntas incluidas en el bloque B, segmento que debía conformar la parte principal del formulario. Sí se había establecido que la estructura a seguir dentro de este bloque es la misma en la que se divide el modelo de análisis de financiación propuesto en el capítulo anterior y que se compone de ocho categorías de fuentes de financiación, pero ¿Qué preguntas debían incluirse en cada una de las ocho categorías? Y ¿Cuántas preguntas debía contener? Un exceso en la complejidad y/o un número elevado de preguntas dificultaría la tasa de éxito en la consecución de respuestas.

Para determinar qué preguntas serían las más relevantes en cada categoría de financiación se ha empleado una metodología mixta en tres fases. En primer lugar, el desarrollo del apartado teórico sobre la financiación de los clubs deportivos, en los capítulos 4 y 5 de la presente investigación, coadyuvó a realizar un primer planteamiento tentativo de las cuestiones concretas en los ocho apartados que componen el bloque B. En una segunda fase, más dilatada en el tiempo, las investigaciones propias que se realizaron de forma paralela a los primeros años de desarrollo de esta tesis doctoral (varias sobre clubs deportivos valencianos

---

<sup>308</sup> La última pregunta del cuestionario no fue contestada inicialmente por el 11,73% de la muestra final (61 de 520 clubs), pero los resultados sobre el peso relativo de cada categoría de financiación sí han sido recabados con posterioridad, contactando de forma directa con dichos clubs para obtener esos datos (ver 6.2.2.2).

y una sobre clubs deportivos de la provincia de Liège, Bélgica), resultaron de ayuda a la hora de reorientar y perfilar muchas de las cuestiones, especialmente debido a algunos fallos de formulación cometidos en investigaciones y cuestionarios anteriores.

En tercer lugar, y de forma decisiva, se realizó una investigación prospectiva, con ciertas similitudes con el método Delphi, aunque mucho más simplificado, que consistió en presentar el formulario a una serie de personas consideradas expertas en la materia. De forma más concreta, se contactó directamente con miembros de las juntas directivas de clubs deportivos valencianos, como presidentes, tesoreros, secretarios, etc., también con directivos y gestores de los clubs, así como con algunos funcionarios públicos ligados al sector, como funcionarios de la Dirección General de Deporte de la GVA y de concejalías de deportes de algunos ayuntamientos. En definitiva, personas que estaban involucradas directamente o indirectamente y que conocían bien la gestión diaria de los clubs deportivos y sus formas de financiación. A este elenco de expertos se le presentó individualmente el cuestionario y realizaron aportaciones que fueron de gran ayuda para determinar de forma definitiva algunas de las preguntas que contiene el bloque B del formulario (anexo A).

### **6.2.1.3. Tecnología empleada**

Dentro del amplio abanico de opciones disponibles para crear formularios en línea se buscó un medio digital que cumpliera con una serie de características, como que fuese gratuito, sencillo de manejar y, sobretodo, eficaz. Además, esta herramienta debía volcar en tiempo real los datos obtenidos durante la encuesta a una hoja de cálculo para permitir su análisis desde el primer momento y facilitar un posterior procesamiento de los datos con la finalidad de convertirlos en resultados agregados. Por la experiencia adquirida en investigaciones y proyectos anteriores se optó por utilizar Google Forms para realizar la encuesta. En una segunda fase, los datos serían exportados en un formato xlsx desde la nube de Google para ser tratados en Microsoft Excel, ya que esta herramienta ofrece mucha más versatilidad en el proceso de datos en hojas de cálculo.

### **6.2.2. Diseño de la muestra de la investigación**

Una vez estimado cuantitativamente el universo de los clubs deportivos valencianos, determinada la encuesta a realizar y la tecnología a emplear para ello, el siguiente paso era iniciar el envío del formulario. Éste debía llegar a un número de clubs suficiente, que permitiese obtener una cantidad de respuestas que fuese estadísticamente significativa; pues esa porción de clubs deportivos que contestasen a la encuesta conformarían la muestra de la investigación. Dentro de cualquier universo poblacional, la correcta selección de una muestra supone no solo obtener un número suficiente sino además distribuido de tal forma que incluya todo tipo de individuos para representar correctamente a la población total. Por tanto, el diseño de la muestra era una cuestión crucial, aún más tratándose de una investigación de carácter cuantitativo y no probabilístico. En este apartado se explica cómo se ha seleccionado y cuáles son los atributos de la muestra definitiva de la investigación.

Este apartado sobre el diseño de la muestra está dividido en cuatro partes, primero se explica el proceso de toma de datos, en segundo lugar, se detallan los errores hallados en la muestra inicial y sus diferentes resoluciones, después se presentan las cifras sobre el tamaño y distribución de los atributos más relevantes de la muestra definitiva y, por último, se realiza un análisis de la representatividad y fiabilidad de la muestra desde una perspectiva estadística.

#### **6.2.2.1. Proceso de toma de datos y fases de la muestra**

En un primer momento no se estableció ningún diseño para la selección de una muestra representativa de clubs deportivos valencianos, el procedimiento simplemente consistió en enviar e-mails a tantas direcciones de correo electrónico como fuese posible, es decir, a los aproximadamente 4.600 clubs deportivos presentes en la base de datos y seguimiento de clubs deportivos valencianos (Anexo B), de hecho, el proceso de envío de correos y de adición de entidades en la base de datos fue simultáneo en un inicio. El correo enviado a los



clubs incluía una carta presentando la investigación y la petición de contestar a la encuesta, añadiendo el enlace al formulario en línea de Google Forms. Con este envío indiscriminado de correos se pretendía maximizar el número de respuestas obtenidas para que la muestra contase con un alto porcentaje de individuos sobre el universo total de estudio<sup>309</sup>.

Durante todo el proceso se indicaba la fecha de envío del cuestionario en su columna correspondiente del anexo B, en caso de resultar una dirección de correo errónea o recibir una contestación negativa por cualquier otro motivo, también se indicaba en los comentarios de la base de datos. Pasadas unas semanas, a aquellos clubs que no habían resultado en ningún error de envío o contestación reacia a participar en la investigación, pero que tampoco habían contestado a la encuesta, se les volvía a reenviar la carta de presentación y el formulario. Este proceso de repetición se realizó hasta en 3 ocasiones en una primera fase, en varias olas para cada ocasión (el servidor de correo electrónico de la universidad tiene restricciones al número máximo de envíos que se pueden realizar diariamente).

En una segunda fase, una vez obtenido de forma aleatoria e indiscriminada un número de respuestas de clubs deportivos valencianos que se consideró suficientemente significativo, se observaron dos sesgos en la muestra respecto al universo conocido de los clubs deportivos valencianos, en relación con dos variables: la distribución territorial y la distribución por tipos de deporte<sup>310</sup>. En el total de clubs que habían contestado en la primera fase existía una descompensación parcial o total en la representatividad de algunas localidades, comarcas y provincias respecto al universo que se había estimado, por ejemplo, no había ningún club de la comarca de L'Alt Maestrat y apenas un club de El Baix Vinalopó. De igual forma, la muestra inicial adolecía de una patente falta de clubs de algunos deportes concretos, por ejemplo, no se habían logrado respuestas al formulario de ningún club adscrito a la Federación de Hípica de la Comunitat Valenciana. Por tanto, era perentorio reducir estos dos sesgos, y la forma más lógica era aumentar el número de clubs en la muestra para alcanzar una distribución más representativa. Por todo lo expuesto, la solución fue proceder al envío de la encuesta de un modo no discrecional, es decir, remitiendo de forma intencionada correos clubs de determinadas zonas geográficas y de determinados deportes. Mediante este

---

<sup>309</sup> Pues, para un universo de 6.497 clubs, estableciendo un margen de error del 8%, un nivel de confianza del 95% y una heterogeneidad del 50%, la muestra debería contener un mínimo de 147 clubs deportivos.

<sup>310</sup> Ambas distribuciones están detalladas en el siguiente capítulo 7 (apartados 7.1 y 7.2, respectivamente)

método de obtención de respuestas se pretendía reducir la descompensación provocada por la aleatoriedad de la muestra, algo que se logró con cierto éxito pues en la muestra definitiva se ha logrado representar clubs de las 34 comarcas valencianas y también clubs pertenecientes cada una de las 58 federaciones deportivas regionales.

Por otro lado, también se observó la posibilidad de que en la muestra recogida existiese un tercer sesgo, pero éste no podría ser corregido por falta de información. Es el referido al tamaño de los clubs deportivos, característica que depende en esta investigación de dos variables: el número de socios y el presupuesto anual en euros de la entidad. Dado que no se conocía ni se conoce la distribución de estas variables en el universo total de los clubs deportivos valencianos, resulta del todo imposible determinar la existencia de un sesgo en la representación por tamaños de los clubs que han cumplimentado el cuestionario, pues no se puede comparar la distribución en este sentido de la muestra obtenida, que sí se conoce, con la distribución existente en el universo total, que no se conoce. La primera fase de muestreo llevada a cabo desde noviembre de 2019 hasta septiembre de 2020 y la segunda fase de octubre a diciembre de 2020.

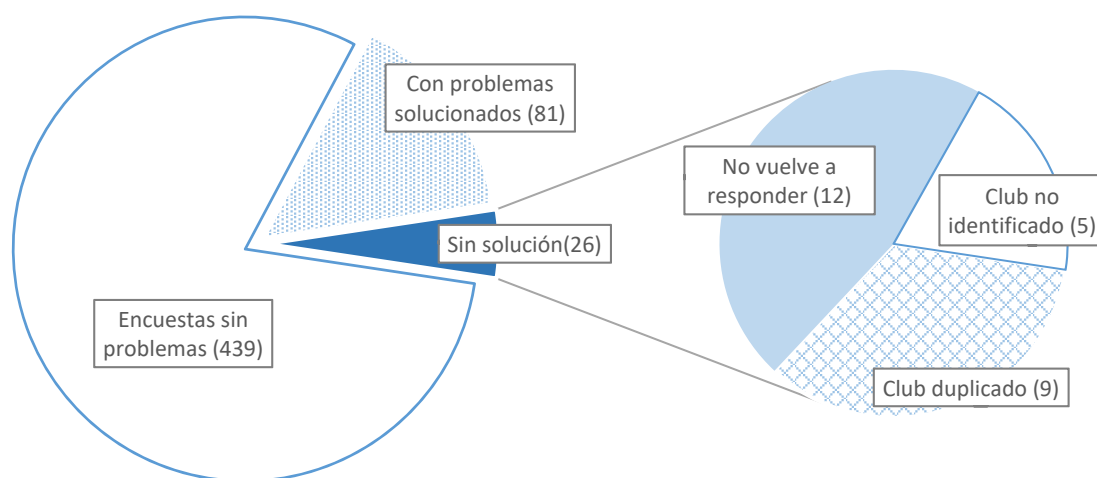
El número total de encuestas recogidas fue de 546, sin embargo, en los datos obtenidos se observaron varios problemas; estas no conformidades halladas en algunos clubs de la muestra tuvieron diferentes resoluciones que se detallan en el siguiente apartado. La comprobación de posibles fallos en las respuestas obtenidas mediante cuestionario se realizó de forma paralela a la toma de datos y el proceso finalizó en mayo del año 2021.

#### **6.2.2.2. Subsanación de errores de medición**

De forma paralela a las sucesivas fases de toma de datos descritas en el apartado anterior, el análisis de las encuestas que se iban obteniendo desvelaba que algunas de ellas contenían o parecían contener errores. En concreto, de los 546 clubs deportivos que conformaban la muestra inicial se observaron un total de 107 encuestas que presentaban inconformidades (cerca de un 20%). Los motivos de los problemas observados en algunas respuestas en los formularios eran muy heterogéneos, algunos de los más comunes eran: contener datos

claramente erróneos (por ejemplo, indicar un número absurdamente elevado de patrocinadores) o incoherentes entre sí (por ejemplo, indicar en el bloque B, apartado B.2, que no se reciben ningún tipo de subvención pública pero después, en el bloque C, indicar que la fuente de subvenciones tiene un peso relativo del 15% sobre el total de ingresos del club), no estar identificada la entidad por no haber rellenado correctamente el bloque A del cuestionario, estar duplicada la respuesta por haber contestado dos personas del club a la misma, etc. También, había un número significativo de clubs que no habían contestado a la pregunta compuesta del bloque C, algo ya esperado como se ha indicado en el último párrafo del punto 6.2.1.1. y que tenía solución (un contacto directo para rellenar esa parte final). De las 107 encuestas que contenían no conformidades se consiguieron solucionar un total de 81 y tuvieron que descartarse 26 respuestas por diferentes causas, obteniendo una muestra definitiva de 520 clubs deportivos. En el siguiente gráfico se presenta la distribución de los motivos por las que tuvieron que desecharse 26 formularios.

**Gráfico 6.1.**  
**Distribución las no conformidades halladas en la muestra inicial**



Fuente: elaboración propia.

Cabe destacar que, de las 81 encuestas que presentaban no conformidades y fueron solucionadas, en la mayoría el problema era causado por no haber contestado al bloque C del cuestionario<sup>311</sup> y, en segundo lugar, por hacerlo con valores que no se correspondían con las respuestas ofrecidas en el bloque B<sup>312</sup>.

<sup>311</sup> Así fue para 61 de las 81 respuestas subsanadas (un significativo 75,3% del total de las encuestas con no conformidades que fueron solucionadas).

<sup>312</sup> En 12 de los 81 cuestionarios solucionados (un 14,81% del total).

Por último, resulta interesante hacer una reflexión sobre la presencia de datos atípicos en la muestra. Dado que en toda toma de datos es muy posible cometer errores, en algunas investigaciones resulta lógico eliminar de forma sistemática los datos atípicos más extremos<sup>313</sup>; sin embargo, en el caso concreto de esta investigación, por las características que presenta el universo y como ya ha mostrado la literatura científica revisada en los capítulos anteriores, es presumible que existan enormes diferencias entre los clubs deportivos, por ejemplo, en su número de socios, en su presupuesto anual, en su número de patrocinadores y en un largo etcétera de cuestiones relativas a las variables analizadas. Por tanto, al hallar valores atípicamente elevados o reducidos en la muestra obtenida de clubs deportivos no se ha procedido a su eliminación, sino primero a su comprobación y segundo a su explicación. En cualquier caso, las razones para la no eliminación de valores atípicos se exponen con mayor detalle en el capítulo 8 y, especialmente, en el apartado C.4 del Anexo C (aunque referida concretamente a dos variables, la explicación es extensible a todos los resultados cuantitativos recabados durante la investigación).

### 6.2.2.3. Tamaño y características de la muestra

En este tercer apartado se presentan los atributos de los 520 clubs deportivos que componen la muestra definitiva, el objetivo es conocer en detalle su distribución geográfica, por tipos de deportes y por tamaño. Toda muestra es imperfecta y contiene un grado de divergencia respecto a la población de estudio, en este caso la representatividad de la muestra sobre a las características observadas en su universo es parcialmente relativa para las dos primeras variables (distribución geográfica y por tipos de deportes) y desconocida para la tercera (tamaño de los clubs), aunque los resultados obtenidos deben reflejar en cierto modo la distribución por tamaños del universo total de los clubs deportivos valencianos.

En la siguiente tabla 6.1 se presenta la distribución geográfica de la muestra obtenida.

---

<sup>313</sup> Un ejemplo en el campo de la física, si en un experimento se lanza una pelota de baloncesto 1 millón de veces en las mismas condiciones y se mide el rebote en metros, si se obtuviese un promedio de entre 2 y 3 metros, pero existiese una medición extrema de 300 metros, un dato claramente atípico, resultaría totalmente lógico y metodológicamente adecuado eliminarlo pues éste es debido sin duda a un error.

**Tabla 6.1. Distribución geográfica de los clubs presentes en la muestra**

| Comarcas y provincias               | Nº de clubs | % sobre el total |
|-------------------------------------|-------------|------------------|
| Els Ports                           | 1           | 0,19%            |
| L'Alt Maestrat                      | 1           | 0,19%            |
| El Baix Maestrat                    | 7           | 1,35%            |
| L'Alcalatén                         | 3           | 0,58%            |
| La Plana Alta                       | 23          | 4,42%            |
| La Plana Baixa                      | 15          | 2,88%            |
| El Alto Palancia                    | 4           | 0,77%            |
| El Alto Mijares                     | 1           | 0,19%            |
| <b>Total provincia de Castellón</b> | <b>55</b>   | <b>10,58%</b>    |
| El Rincón de Ademuz                 | 1           | 0,19%            |
| Los Serranos                        | 3           | 0,58%            |
| El Camp de Túria                    | 21          | 4,04%            |
| El Camp de Morvedre                 | 11          | 2,12%            |
| L'Horta Nord                        | 25          | 4,81%            |
| L'Horta Oest                        | 22          | 4,23%            |
| Ciutat de València                  | 65          | 12,50%           |
| L'Horta Sud                         | 44          | 8,46%            |
| La Plana de Utiel-Requena           | 4           | 0,77%            |
| La Hoya de Buñol                    | 3           | 0,58%            |
| El Valle de Cofrentes-Ayora         | 1           | 0,19%            |
| La Ribera Alta                      | 21          | 4,04%            |
| La Ribera Baixa                     | 16          | 3,08%            |
| La Canal de Navarrés                | 1           | 0,19%            |
| La Costera                          | 14          | 2,69%            |
| La Vall d'Albaida                   | 5           | 0,96%            |
| La Safor                            | 22          | 4,23%            |
| <b>Total provincia de Valencia</b>  | <b>279</b>  | <b>53,65%</b>    |
| El Comtat                           | 2           | 0,38%            |
| L'Alcoià                            | 3           | 0,58%            |
| L'Alt Vinalopó / Alto Vinalopó      | 4           | 0,77%            |
| El Vinalopó Mitjà / Vinalopó Medio  | 20          | 3,85%            |
| La Marina Alta                      | 27          | 5,19%            |
| La Marina Baixa                     | 24          | 4,62%            |
| L'Alacantí                          | 58          | 11,15%           |
| El Baix Vinalopó                    | 9           | 1,73%            |
| El Baix Segura / La Vega Baja       | 39          | 7,50%            |
| <b>Total provincia de Alicante</b>  | <b>186</b>  | <b>35,77%</b>    |
| <b>Total Comunitat Valenciana</b>   | <b>520</b>  | <b>100,00%</b>   |

Fuente: Elaboración propia.

En segundo lugar, en la siguiente tabla se presenta la distribución por tipo de deporte de los 520 clubs deportivos que componen la muestra. Como indica la nota aclaratoria al pie de la tabla, en el sumatorio final de la tabla aparecen un total de 559 clubs, más de los 520 clubs presentes en la muestra, debido a que algunos de ellos están adscritos a varias federaciones deportivas y, por tanto, son contados dos o más veces.

**Tabla 6.2.**  
**Distribución sectorial de los clubs deportivos presentes en la muestra**

| Deporte               | Nº clubs | %      | Deporte               | Nº clubs   | %           |
|-----------------------|----------|--------|-----------------------|------------|-------------|
| Activ. subacuáticas   | 6        | 1,07%  | Karate                | 12         | 2,15%       |
| Aeronáutica           | 5        | 0,89%  | Kickboxing y muaythai | 2          | 0,36%       |
| Ajedrez               | 8        | 1,43%  | Luchas olímpicas      | 3          | 0,54%       |
| Atletismo             | 13       | 2,33%  | Montaña y escalada    | 32         | 5,72%       |
| Automovilismo         | 4        | 0,72%  | Motociclismo          | 11         | 1,97%       |
| Badminton             | 2        | 0,36%  | Motonáutica           | 3          | 0,54%       |
| Baile deportivo       | 5        | 0,89%  | Natación              | 12         | 2,15%       |
| Baloncesto            | 47       | 8,41%  | Orientación           | 2          | 0,36%       |
| Balonmano             | 6        | 1,07%  | Pádel                 | 9          | 1,61%       |
| Béisbol y sóftbol     | 1        | 0,18%  | Patinaje              | 6          | 1,07%       |
| Billar                | 6        | 1,07%  | Pesca y casting       | 15         | 2,68%       |
| Bolos                 | 1        | 0,18%  | Petanca               | 2          | 0,36%       |
| Boxeo                 | 4        | 0,72%  | Pilota Valenciana     | 19         | 3,40%       |
| Caza                  | 37       | 6,62%  | Piragüismo            | 5          | 0,89%       |
| Ciclismo              | 35       | 6,26%  | Remo                  | 4          | 0,72%       |
| Colombicultura        | 26       | 4,65%  | Rugby                 | 6          | 1,07%       |
| Deportes de invierno  | 1        | 0,18%  | Salvamento y soc.     | 3          | 0,54%       |
| Esgrima               | 4        | 0,72%  | Squash                | 1          | 0,18%       |
| Espeleología          | 2        | 0,36%  | Surf*                 | 2          | 0,36%       |
| Fútbol                | 87       | 15,56% | Taekwondo             | 3          | 0,54%       |
| Fútbol americano      | 1        | 0,18%  | Tenis                 | 16         | 2,86%       |
| Frontenis y pelota    | 10       | 1,79%  | Tenis de mesa         | 1          | 0,18%       |
| Gimnasia              | 12       | 2,15%  | Tiro con arco         | 4          | 0,72%       |
| Golf                  | 4        | 0,72%  | Tiro olímpico         | 5          | 0,89%       |
| Halterofilia          | 2        | 0,36%  | Tiro y Arrastre       | 3          | 0,54%       |
| Hípica                | 2        | 0,36%  | Triatlón              | 17         | 3,04%       |
| Hockey                | 1        | 0,18%  | Vela                  | 4          | 0,72%       |
| Judo                  | 7        | 1,25%  | Voleibol              | 9          | 1,61%       |
| Juegos y dep. tradic. | 1        | 0,18%  | FEDA y FESI-CV        | 8          | 1,43%       |
|                       |          |        | <b>Total</b>          | <b>559</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El total de 559 clubs es superior a los 520 clubs deportivos que conforman la muestra debido a que algunos clubs están federados de forma simultánea en más de una federación deportiva.

Por último, la muestra de 520 clubs ha sido dividida a posteriori<sup>314</sup> en cuatro tamaños de clubs con una metodología basada en dos variables: su número de socios y su presupuesto anual. Esta segmentación dimensional se ha empleado para analizar y presentar los resultados del impacto del tamaño de los clubs sobre su financiación en el capítulo 9. La distribución en cuatro tamaños de los 520 clubs presentes en la muestra es la siguiente.

**Tabla 6.3.**  
**Distribución por tamaños de los clubs deportivos presentes en la muestra**

| Tamaño del club | Número de clubs en la muestra | % sobre el total |
|-----------------|-------------------------------|------------------|
| Micro           | 124                           | 23,85%           |
| Pequeño         | 248                           | 47,69%           |
| Mediano         | 113                           | 21,73%           |
| Grande          | 35                            | 6,73%            |
| <b>Total</b>    | <b>520</b>                    | <b>100%</b>      |

Fuente: Elaboración propia,  
Nota: Metodología de segmentación detallada en el apartado 8.3 y Anexo C.

#### 6.2.2.4. Fiabilidad estadística de la muestra

En este apartado se ofrecen los valores relativos a la fiabilidad estadística de la muestra. Se han obtenido respuestas de 520 clubs deportivos valencianos sobre un universo estimado de 6.497 clubs, se desconoce la heterogeneidad poblacional por lo que utiliza como estándar el 0,5. En la siguiente tabla se muestran los márgenes de error según los niveles de confianza más comúnmente aplicados en muestreos aleatorios.

**Tabla 6.4.**  
**Distribución por tamaños de los clubs deportivos presentes en la muestra**

| Nivel de confianza | Margen de error |
|--------------------|-----------------|
| 95%                | 4,12%           |
| 98%                | 4,89%           |
| 99%                | 5,42%           |
| 99,9%              | 6,92%           |

Fuente: Elaboración propia.

<sup>314</sup> La metodología empleada para establecer la segmentación por tamaños de la muestra se explica con detalle en el capítulo 8, en el apartado 8.3, que remite a su vez al Anexo C donde se presentan detalles adicionales.

Por lo tanto, el tamaño de la muestra obtenida resulta estadísticamente significativo y es adecuado para los niveles de confianza estándar, por lo que la muestra resulta representativa del universo poblacional y los resultados obtenidos durante la encuesta deben reflejar de forma fiable la situación de la inmensa mayoría de clubs deportivos valencianos.

### 6.2.3. Organización y procesamiento de los datos de la investigación

Este tercer apartado sobre la obtención de resultados tiene como finalidad elucidar la organización empleada y el tratamiento aplicado a los datos crudos que se han obtenido a través de la encuesta para transformarlos en los resultados definitivos que se presentan en los próximos capítulos 8 y 9. Como ya se ha expuesto en los apartados anteriores, los datos han sido recopilados en una hoja de cálculo, con una muestra definitiva de 520 clubs, para ser procesados en Microsoft Excel con objeto de analizarlos de la forma más adecuada.

En la organización de los datos, cada club deportivo se situaba en una fila de la hoja de cálculo (de forma análoga a lo efectuado en el Anexo B) y cada una de las respuestas a la encuesta se situaba en una columna. La primera tarea fue añadir columnas adicionales para incluir, con en base en cálculos propios, las siguientes cuatro variables de interés:

**Tabla 6.5.**  
**Variables adicionales añadidas en la hoja de cálculo**

| Variable adicional   | Fórmula de cálculo   |
|--|--|
| Presupuesto medio por socio en el club (en €)                      | Dividir el presupuesto entre el número de socios   |
| Antigüedad del club  | Restar al año actual el año de fundación del club  |
| Número de habitantes del municipio donde se sitúa la sede del club | Añadiendo otra hoja en el libro de cálculo que indicaba la población de cada municipio, se podía realizar una llamada de datos a dicha hoja  |
| Tamaño del club  | Se añadió una columna que indicaba el tamaño de cada club mediante una fórmula <sup>315</sup> con base en el método empleado en la investigación (explicado en detalle en el apartado 8.3 y el Anexo C). |

Fuente: Elaboración propia.

<sup>315</sup>=SI(I520<33;SI(N520<2501;"Micro";"Pequeño");SI(I520<76;SI(N520<2501;"Pequeño";SI(N520<32001;"Pequeño");SI(I520<251;SI(N520<32001;"Mediano";SI(N520<150001;"Mediano"));"Grande"))



Estas cuatro variables adicionales indicadas en la tabla anterior han sido analizadas y presentadas en forma de resultados dentro del capítulo 8.

En segundo lugar, todas las respuestas con un formato cualitativo fueron transformadas a datos de tipo lógico. Por ejemplo, las respuestas a la pregunta B.1.3 del cuestionario se convertían en variables booleanas, las respuestas a la pregunta B.2.1 se convertían en una matriz con valores absolutos (dicha pregunta admite respuestas múltiples) de la que se obtenía una segunda matriz con valores relativos. Como se ha indicado el anterior apartado 6.2.1.1, las preguntas ya fueron concebidas inicialmente con un diseño específico para poder ser procesadas y convertidas a expresiones cuantitativas de forma relativamente sencilla.

La siguiente tarea fue iniciar el análisis de los datos, mediante la observación de parámetros estadísticos tales como medias, medianas, modas, máximos, mínimos, varianzas, etc. Este proceso se realizó tanto para el conjunto global de la muestra de 520 clubs deportivos como, a partir del punto 8.4 de los resultados, también de forma segmentada para cada uno de los cuatro grupos en los que se divide la muestra. Por ello, los resultados se presentan siempre en 5 grupos: para clubs de tamaño micro, pequeño, mediano, grande y para el total agregado.

Por último, la forma de presentar los resultados ha sido en forma de tablas y gráficos procesados en Microsoft Excel. En cada caso se ha priorizado el empleo del formato más apropiado con objeto de facilitar una comprensión ágil de los resultados obtenidos. Se han intercalado tablas y gráficos, en ocasiones combinándolos entre ellos, por ejemplo, mostrando los resultados en valores absolutos en una tabla y, a continuación, los resultados en valores relativos de forma gráfica. Se ha intentado, en la medida de lo posible, intercalar diferentes gráficos con diseños heterogéneos para no incurrir en la reiteración y, con ello, aburrir al lector. Los únicos gráficos que sí se repiten de forma intencional son aquellos situados en el último apartado de cada una de las ocho categorías del modelo de análisis en que se divide el capítulo 9, que recogen el peso relativo que cada fuente de ingresos tiene sobre el total de la financiación de los clubs deportivos (pregunta C.1 del cuestionario).

### 6.3. Metodología para la elaboración de casos de estudio

En este último apartado se expone la metodología empleada para elaborar los casos de estudio. Mientras que en los capítulos 8 y 9 se ofrecen los resultados de forma agregada y segmentada según los cuatro tamaños de los clubs deportivos establecidos, manteniendo así el anonimato de las entidades encuestadas, en el capítulo 10 los resultados sobre financiación se presentan de forma detallada y particular para cuatro clubs deportivos valencianos.

El método empleado ha sido el de la entrevista, manteniendo una reunión en persona o por videollamada (en los casos de fuera de la provincia de Valencia) con representantes de cada uno de los cuatro clubs seleccionados; personas que conocen perfectamente la situación de cada entidad, pues ostentan cargos directivos y/o son miembros de los órganos de gobierno de cada club, por lo que se encargan personalmente de su gestión en el día a día y/o tienen capacidad para responder a todas las cuestiones relacionadas con la financiación del mismo.

Realizar la selección de los cuatro clubs deportivos ha resultado delicado pues, por un lado, había muchos entre los que escoger y, por otro, cada entidad presentaba una naturaleza, valores, e incluso objetivos muy heterogéneos, aunque todos comparten, como es lógico, una finalidad común que es la práctica deportiva. Por la parte positiva, el hecho de disponer de tan amplio abanico ha permitido hacer una selección de cuatro clubs con características diferentes, cada uno de un tamaño según el modelo propuesto (micro, pequeño, mediano y grande), de una zona geográfica diferente (provincia de Alicante, provincia de Castellón, ciudad de Valencia e interior de la provincia de Valencia) y de un deporte distinto (ciclismo, natación, atletismo y motociclismo).

En el capítulo 10 se presentan los cuatro casos, introduciendo la entidad, sus orígenes, valores y demás características destacables, poniendo un especial énfasis en todo lo relacionado con los aspectos de la presente investigación, es decir, todo aquello vinculado con la forma en que obtienen financiación y la distribución de sus fuentes de ingresos.

## **Capítulo 7**

# **El universo de estudio: los clubs deportivos valencianos**



## **CAPÍTULO 7**

### **EL UNIVERSO DE ESTUDIO: LOS CLUBS DEPORTIVOS VALENCIANOS**

Este primer capítulo de los resultados de la investigación tiene como objetivo principal ofrecer una visión general del universo de estudio. Para alcanzar dicho propósito se va a realizar una cuantificación de los clubs deportivos valencianos, así como su distribución geográfica y su distribución sectorial por tipos de deportes practicados, según a la federación o federaciones a las que se encuentran adscritos. Adicionalmente, también se incluyen datos relacionados con el número de deportistas y la presencia de mujeres en los clubs deportivos valencianos.

Las fuentes utilizadas en este capítulo son mayoritariamente de carácter externo, mediante datos ofrecidos por organismos oficiales y federaciones deportivas, tanto valencianas como españolas; aunque también se han realizado numerosas correcciones y adiciones a las anteriores cifras gracias a los datos facilitados directamente por las diferentes federaciones deportivas autonómicas (y algunas nacionales).

La estructura de este capítulo está organizada en cuatro partes, configuradas con base en cuatro objetivos secundarios. El primero de estos objetivos es cuantificar de forma clara el número de clubs deportivos en la Comunitat Valenciana, así como su ordenación geográfica por el territorio, tanto a nivel provincial como comarcal, y también detallando los principales municipios por número de entidades. El segundo objetivo es mostrar la distribución sectorial de los clubs deportivos, es decir, su adscripción a una o varias federaciones deportivas concretas del total de las 58 que existen en la comunidad autónoma. El tercer objetivo, muy ligado al anterior, es mostrar el número de deportistas registrados en la federación de cada deporte; este dato además permite conocer el número medio de deportistas esperados en un club según el deporte en que esté registrado. Por último, el cuarto objetivo pretende poner de relieve la presencia femenina en el deporte valenciano, dando los porcentajes de deportistas federadas en cada disciplina, así como el porcentaje total de árbitras y entrenadoras en el territorio.

### 7.1. Cuantificación y localización geográfica

La cuantificación de los clubs deportivos no es una tarea sencilla, su número varía todos los años debido a que es relativamente sencillo constituir y registrar este tipo de entidades, así como también es relativamente habitual que se disuelvan aquellos clubs de tamaño más pequeño, aunque esto puede suceder con entidades de cualquier tamaño, no es frecuente en entidades de tamaño medio y totalmente inusual en las más grandes. Las propias federaciones deportivas suelen dar de alta a varios clubs cada año, o de baja, por diversos motivos como no satisfacer la cuota anual o no haber participado en ninguna competición. Por tanto, el número exacto de clubs valencianos se ve alterado todos los años, pero la variación es relativamente poco significativa.

Como ya se ha indicado anteriormente, en la Comunitat Valenciana existe un único registro público y centralizado a nivel regional de entidades deportivas, dependiente de la Direcció General d'Esport en la Conselleria d'Educació, Cultura i Esport de la Generalitat Valenciana. En este registro se incluyen, entre otros tipos de entidades, los clubs deportivos. Aunque, como suele ser habitual en este tipo de registros públicos, la integridad y calidad en los datos es altamente cuestionable por varios motivos, y es relativamente normal encontrar en ella entidades que ya se han extinguido

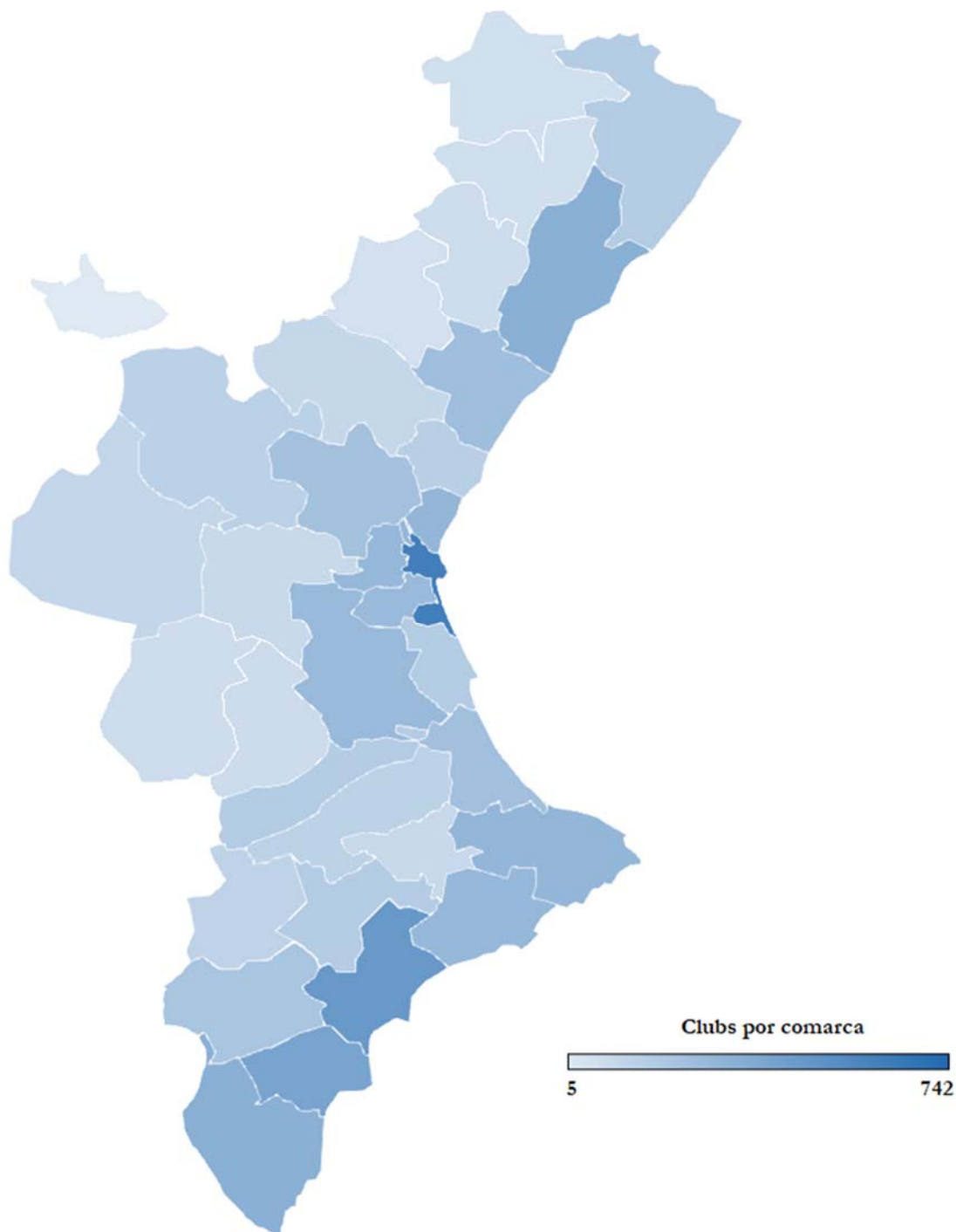
Por ello, una de las mejores vías para lograr cuantificar el número de entidades estriba en realizar un cribado de clubs dentro del registro general, y comparar éste con cada uno de los listados privados de las propias federaciones deportivas, a pesar de que una minoría de ellas no están dispuestas a facilitarlos, así como contrastarlo con otros registros públicos y privados de diversa índole como, por ejemplo, registros públicos sobre clubs deportivos de los ayuntamientos o los listados de competiciones de carácter privado. En cualquier caso, con base en un base de datos y seguimiento propia que reúne nominalmente a 4.600 clubs deportivos valencianos (que se adjunta parcialmente en el Anexo B), se ha obtenido la siguiente cuantificación y distribución geográfica de los clubs deportivos valencianos:

**Tabla 7.1. Distribución regional de los clubs deportivos en la Com. Valenciana**

| Región                              | Nº de clubs <sup>(1)</sup> | % clubs        | Población <sup>(2)</sup> | μ habitantes/club |
|-------------------------------------|----------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|
| Els Ports                           | 10                         | 0,15%          | 4.408                    | 440,8             |
| L'Alt Maestrat                      | 17                         | 0,26%          | 6.709                    | 394,6             |
| El Baix Maestrat                    | 144                        | 2,22%          | 81.011                   | 562,6             |
| L'Alcalatén                         | 28                         | 0,43%          | 15.376                   | 549,1             |
| La Plana Alta                       | 359                        | 5,53%          | 246.257                  | 686,0             |
| La Plana Baixa                      | 251                        | 3,86%          | 188.441                  | 750,8             |
| El Alto Palancia                    | 66                         | 1,02%          | 23.497                   | 356,0             |
| El Alto Mijares                     | 8                          | 0,12%          | 3.876                    | 484,5             |
| <b>Total provincia de Castellón</b> | <b>883</b>                 | <b>13,59%</b>  | <b>569.575</b>           | <b>645,0</b>      |
| El Rincón de Ademuz                 | 5                          | 0,08%          | 2.106                    | 421,2             |
| Los Serranos                        | 52                         | 0,80%          | 15.860                   | 305,0             |
| El Camp de Túria                    | 230                        | 3,54%          | 162.048                  | 704,6             |
| El Camp de Morvedre                 | 130                        | 2,00%          | 89.229                   | 686,4             |
| L'Horta Nord                        | 314                        | 4,83%          | 225.674                  | 718,7             |
| L'Horta Oest                        | 313                        | 4,82%          | 347.456                  | 1.110,1           |
| Ciutat de València                  | 727                        | 11,19%         | 785.985                  | 1.081,1           |
| L'Horta Sud                         | 287                        | 4,42%          | 174.204                  | 607,0             |
| La Plana de Utiel-Requena           | 74                         | 1,14%          | 37.562                   | 507,6             |
| La Hoya de Buñol                    | 52                         | 0,80%          | 42.673                   | 820,6             |
| El Valle de Cofrentes-Ayora         | 22                         | 0,34%          | 9.725                    | 442,0             |
| La Ribera Alta                      | 282                        | 4,34%          | 217.938                  | 772,8             |
| La Ribera Baixa                     | 152                        | 2,34%          | 79.474                   | 522,9             |
| La Canal de Navarrés                | 29                         | 0,45%          | 15.653                   | 539,8             |
| La Costera                          | 148                        | 2,28%          | 70.641                   | 477,3             |
| La Vall d'Albaida                   | 108                        | 1,66%          | 87.197                   | 807,4             |
| La Safor                            | 239                        | 3,68%          | 167.764                  | 701,9             |
| <b>Total provincia de Valencia</b>  | <b>3.164</b>               | <b>48,70%</b>  | <b>2.531.189</b>         | <b>800,0</b>      |
| El Comtat                           | 51                         | 0,78%          | 28.103                   | 551,0             |
| L'Alcoià                            | 148                        | 2,28%          | 111.006                  | 750,0             |
| L'Alt Vinalopó / Alto Vinalopó      | 95                         | 1,46%          | 52.160                   | 549,1             |
| El Vinalopó Mitjà / Vinalopó Medio  | 204                        | 3,14%          | 169.997                  | 833,3             |
| La Marina Alta                      | 309                        | 4,76%          | 177.035                  | 572,9             |
| La Marina Baixa                     | 300                        | 4,62%          | 182.547                  | 608,5             |
| L'Alacantí                          | 535                        | 8,23%          | 486.789                  | 909,9             |
| El Baix Vinalopó                    | 451                        | 6,94%          | 298.283                  | 661,4             |
| El Baix Segura / La Vega Baja       | 357                        | 5,49%          | 339.549                  | 951,1             |
| <b>Total provincia de Alicante</b>  | <b>2.450</b>               | <b>37,71%</b>  | <b>1.845.469</b>         | <b>753,3</b>      |
| <b>Total Comunitat Valenciana</b>   | <b>6.497</b>               | <b>100,00%</b> | <b>4.946.233</b>         | <b>761,3</b>      |

Fuentes: Elaboración propia con base en (1) Registros públicos y privados, consulta directa a federaciones deportivas y estimación por las sedes sociales de 4.600 clubs deportivos plenamente identificados; (2) Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019).

**Gráfico 7.1.**  
**Distribución comarcal de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana**



Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 7.1.

La distribución geográfica de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana es irregular sobre el territorio, pero no heteróclita, presentando ésta patrones comunes respecto a muchos otros tipos de organizaciones y mostrando también algunas características propias. Una de las pautas más evidentes es la relación directamente proporcional entre el número de



clubs deportivos y la población de una provincia o comarca. Así, en la provincia de Valencia, con el 51,17% de la población, están presentes el 48,7% de los clubs deportivos; mientras que, en la provincia de Alicante, con el 37,31% de la población, están presentes el 37,71% de los clubs deportivos; por último, en la provincia de Castellón, con una población que representa el 11,51% del total, están presentes el 13,59% de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana.

Si se analizan los datos a nivel comarcal, aparecen notables diferencias tanto en población como en número de clubs deportivos. Las mayores concentraciones de clubs deportivos se encuentran en la comarca de Ciutat de València (que incluye tan solo a la capital autonómica), con 727 entidades, en L'Alacantí, con 535, en El Baix Vinalopó, con 451, y en La Plana Alta, con 359. Estas cuatro comarcas, todas ellas costeras y tres albergando las capitales provinciales, son las únicas con más de 350 clubs deportivos federados en su territorio. Por el lado contrario, existen tres comarcas que tienen 10 o menos clubs, éstas son las comarcas de El Rincón de Ademúz, con 5, El Alto Mijares, con 8, y Els Ports, con 10. Todas ellas son comarcas de interior, con pocos habitantes y sin grandes ciudades en su demarcación. Es evidente que existe un paralelismo entre la población de un territorio y su número de clubs, pero esta relación, aunque directa, no es determinante debido a que la desigualdad en población es mayor a la diferencia en el número de clubs entre territorios. En este sentido, existe una desigualdad de 3 a 1 para la media de habitantes por club entre comarcas, desde los menos de 400 habitantes por club deportivo en las comarcas de Los Serranos, El Alto Palancia y L'Alt Maestrat, todas ellas interiores, hasta los más de 1.000 habitantes por club en las comarcas de L'Horta Oest y Ciudad de València.

En la Comunitat Valenciana existen 542 municipios y, como era predecible, las ciudades más pobladas también hospedan un mayor número de clubs deportivos. En la siguiente tabla 7.2, puede observarse un listado con los 15 municipios de la región que albergan una mayor cantidad de entidades. Estas quince localidades aglutinan el 43,4% de la población censal del total de la comunidad autónoma y el 34,7% de las sedes de los clubs deportivos. Destaca, además de las tres capitales, la ciudad de Elche/Elx, teniendo todas ellas más de 200 clubs deportivos; ningún otro municipio en todo el territorio supera el centenar de entidades. A nivel local, el ratio de habitantes por club presenta un rango más estrecho, pues abarca desde 500 hasta 1.108 habitantes por club en estas 15 ciudades.

**Tabla 7.2.**  
**Los 15 municipios con más clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2019**

| Municipio            | Nº de clubs <sup>(1) (2)</sup> | Población <sup>(3)</sup> | μ habitantes/club |
|----------------------|--------------------------------|--------------------------|-------------------|
| València             | 727                            | 785.985                  | 1.081,1           |
| Alicante/Alacant     | 339                            | 331.577                  | 978,1             |
| Castelló de la plana | 217                            | 170.888                  | 787,5             |
| Elche/Elx            | 208                            | 230.625                  | 1.108,8           |
| Orihuela             | 85                             | 76.778                   | 903,3             |
| Elda                 | 77                             | 52.404                   | 680,6             |
| Torrent              | 75                             | 81.245                   | 1.083,3           |
| Benidorm             | 74                             | 67.558                   | 912,9             |
| Paterna              | 74                             | 69.156                   | 934,5             |
| Dénia                | 67                             | 41.733                   | 622,9             |
| Alcoy/Alcoi          | 69                             | 58.977                   | 854,7             |
| Gandia               | 69                             | 73.829                   | 1.070,0           |
| Villena              | 61                             | 33.983                   | 557,1             |
| Alzira               | 55                             | 44.393                   | 807,1             |
| Xàtiva               | 58                             | 29.045                   | 500,8             |
| <b>Total</b>         | <b>2.255</b>                   | <b>2.148.176</b>         | <b>952,6</b>      |

Fuentes: Elaboración propia en base a (1) Encuestas propias a federaciones y clubs deportivos y (2) Estimación a partir de las sedes sociales de 4.600 clubs deportivos identificados; (3) Instituto Nacional de Estadística (INE, 2019).

Además de la correlación entre el número de clubs y población por regiones y municipios, las cifras también muestran una característica tendencial: un crecimiento marginal decreciente en el número de entidades respecto al de habitantes, tanto a nivel municipal como comarcal. Esto significa que, aunque a mayor población existe un mayor número de clubs en un municipio o región, de forma progresiva van apareciendo menos clubs al aumentar la población, o expresado de otra forma, que el ratio de habitantes por club va aumentando a mayor población; lo que demuestra que los clubs situados en las comarcas y los municipios más poblados disponen de una mayor cantidad de personas que potencialmente podrían asociarse, y de ello sería lógico inferir que las entidades en grandes ciudades deberían tener una mayor cantidad de socios<sup>316</sup>.

<sup>316</sup> Aunque aquí se presenta como mera conjetura, se ha analizado la relación entre el tamaño de los clubs deportivos valencianos y del municipio en que se radica su sede (ver capítulo 8, tabla 8.7 y gráfico 8.11).

### 7.1.1. Distribución geográfica por tipo de deporte

Hay que destacar también que mientras, para una gran cantidad de deportes, los clubs presentan una distribución geográfica uniforme respecto a la población, y aparecen repartidos por todo el territorio valenciano, con una lógica distribución similar a la demográfica, existen otros deportes específicos cuyos clubs muestran un patrón de localización más particular. Los ejemplos más evidentes serían los clubs cuyos deportes precisan del medio marino (vela, surf, remo, actividades subacuáticas, etc.), pues se sitúan prácticamente en su totalidad a lo largo del litoral mediterráneo, como es lógico, y no en las zonas interiores de la Comunitat Valenciana. Otro ejemplo son los deportes que requieren de mayores extensiones de terreno para su práctica (golf, equitación, relacionados con el motor) que son menos comunes en las grandes ciudades, situándose de forma distribuida por el territorio y, comúnmente, con sede en municipios de tamaño mediano o pequeño. Algunos deportes como el ciclismo o la caza están muy repartidos a nivel municipal y comarcal, siendo habitual que exista, al menos, uno por cada municipio de más de 2.000 habitantes de la Comunitat Valenciana.

En el siguiente apartado, en la tabla 7.3, se presentan detallados los datos sobre distribución sectorial de las organizaciones adscritas a cada una de las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana. Aquellos clubs deportivos que practican los deportes más comunes (como el fútbol, la caza, el baloncesto o el ciclismo) se hallan distribuidos uniformemente en el territorio, estando en mayor o menor medida, presentes en muchos de los municipios de la comunidad autónoma y prácticamente en todas sus comarcas; sin embargo, aquellos clubs pertenecientes a deportes menos comunes (como el tiro y arrastre, el squash, el béisbol o los deportes de invierno) tan sólo están presentes en algunas zonas, no existiendo en la gran mayoría de localidades y comarcas de la Comunitat Valenciana. En siguiente el capítulo 8, en el apartado 8.5, se muestran los resultados obtenidos sobre la distribución de la muestra obtenida según el tamaño del club y el tamaño del municipio en número de habitantes, aunque no se realiza un análisis sobre la localización geográfica de la muestra.

## 7.2. Los clubs deportivos valencianos por tipo de deporte

Las federaciones juegan un papel fundamental en la competición deportiva, como ya se ha detallado en el capítulo 3, y existen a nivel regional (de la comunidad autónoma), nacional e internacional. Su principal rol es la estructuración de la actividad deportiva, gestionar las licencias de deportistas, árbitros y entrenadores, establecer las normas deportivas y organizar las competiciones de su ámbito geográfico.

En la Comunitat Valenciana existen 58 federaciones deportivas, de ellas, 56 están dedicadas exclusivamente a un deporte y sus modalidades o disciplinas asociadas, mientras otras 2 federaciones son transversales a todos los deportes. Existen varias diferencias respecto a la estructura federativa nacional, algunas de las más destacadas son:

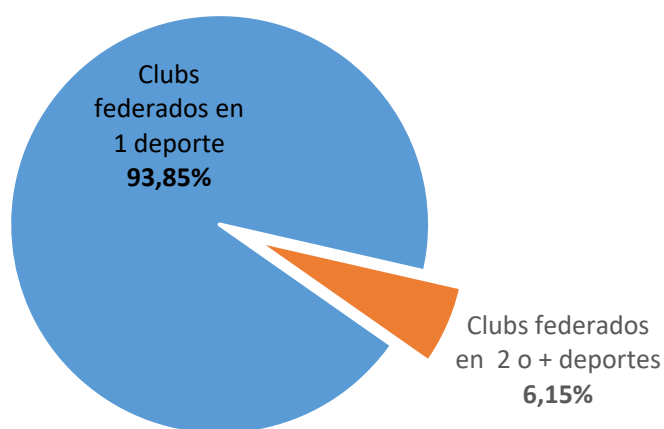
- En España, existen cinco federaciones para personas con diversidad funcional (discapacidad física, discapacidad intelectual, personas ciegas, personas sordas y personas con parálisis y daño cerebral). Sin embargo, en la Comunitat Valenciana todas ellas están concentradas en solamente dos federaciones (FESA, Federació d'Esports Adaptats de la Comunitat Valenciana, y FEDI-CV, Federación de Deportes para personas con Discapacidad Intelectual de la Comunidad Valenciana).
  - Existen 3 federaciones autonómicas cuyos deportes sólo se practican a nivel regional, en la Comunitat Valenciana o zonas limítrofes, y por ello carecen de federación nacional, éstas son: la Federación de Tiro y Arrastre, la Federación de Pilota Valenciana y la Federación de Juegos y Deportes Tradicionales de la Comunidad Valenciana.
  - En el caso del surf, pese a existir 27 clubs deportivos de este deporte, no existe federación autonómica y las entidades valencianas están adscritas directamente a la Federación Española de Surf.
  - Algunos deportes, pese a tener clubs deportivos en la Comunitat Valenciana, carecen de federación autonómica porque su reducido número hace que estén integrados en otras federaciones regionales valencianas. Por ejemplo, los clubs de tiro al vuelo están integrados en la Federación de Caza de la Comunidad

Valenciana, y los clubs de deportes de hielo, en la Federación de Deportes de Invierno de la Comunitat Valenciana.

- No existen clubs deportivos de pentatlón moderno y de polo en la Comunitat Valenciana, y obviamente tampoco federaciones autonómicas de esos deportes, que sí existen a nivel nacional.

Los clubs deportivos pueden competir, y por tanto estar inscritos, en más de un deporte; esto significa que un club deportivo puede estar adscrito a más de una federación de forma simultánea. De hecho, la encuesta realizada a los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana se ha obtenido que 32 de los 520 clubs encuestados están federados en más de un deporte, es decir, alrededor de 1 de cada 16 entidades analizadas practican oficialmente más de un deporte y están asociadas a más de una federación.

**Gráfico 7.2.**  
**Clubs deportivos según el número de deportes federados**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

A este respecto, la distribución de los clubs deportivos inscritos en cada de una de las federaciones deportivas se ha detallado en la siguiente tabla 7.3, junto con su porcentaje sobre el total y la variación entre los años 2012 y 2019.

**Tabla 7.3.**  
**Distribución sectorial de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2019**

| Deporte               | Nº clubs | %     | Δ 2012/19 | Deporte               | Nº clubs     | %           | Δ 2012/19     |
|-----------------------|----------|-------|-----------|-----------------------|--------------|-------------|---------------|
| Activ. subacuáticas   | 101      | 1,43% | -4,72%    | Karate                | 159          | 2,26%       | 3,92%         |
| Aeronáutica           | 48       | 0,68% | 9,09%     | Kickboxing y muaythai | 61           | 0,87%       | 171,43%       |
| Ajedrez               | 77       | 1,09% | 4,05%     | Luchas olímpicas      | 21           | 0,30%       | n/d           |
| Atletismo             | 124      | 1,76% | 24,00%    | Montaña y escalada    | 389          | 5,52%       | 56,01%        |
| Automovilismo         | 43       | 0,61% | 258,33%   | Motociclismo          | 147          | 2,09%       | 122,73%       |
| Badminton             | 23       | 0,33% | 4,55%     | Motonáutica           | 18           | 0,26%       | 0,00%         |
| Baile deportivo       | 39       | 0,55% | 44,44%    | Natación              | 101          | 1,43%       | 42,25%        |
| Baloncesto            | 420      | 5,96% | 15,07%    | Orientación           | 18           | 0,26%       | 6,25%         |
| Balonmano             | 113      | 1,60% | 10,78%    | Pádel                 | 149          | 2,11%       | 65,56%        |
| Béisbol y sóftbol     | 7        | 0,10% | 0,00%     | Patinaje              | 118          | 1,67%       | 81,54%        |
| Billar                | 44       | 0,62% | 7,32%     | Pesca y casting       | 192          | 2,72%       | -11,71%       |
| Bolos                 | 30       | 0,43% | 20,00%    | Petanca               | 56           | 0,79%       | -3,45%        |
| Boxeo                 | 85       | 1,21% | 1140,00%  | Pilota Valenciana     | 278          | 3,94%       | n/d           |
| Caza                  | 529      | 7,51% | -12,71%   | Piragüismo            | 23           | 0,33%       | 21,05%        |
| Ciclismo              | 395      | 5,61% | 37,63%    | Remo                  | 23           | 0,33%       | 12,50%        |
| Colombicultura        | 365      | 5,18% | 0,60%     | Rugby                 | 40           | 0,57%       | 45,45%        |
| Deportes de invierno  | 10       | 0,14% | 20,00%    | Salvamento y soc.     | 12           | 0,17%       | 100,00%       |
| Esgrima               | 29       | 0,41% | 20,83%    | Squash                | 7            | 0,10%       | -45,45%       |
| Espeleología          | 54       | 0,77% | -10,00%   | Surf*                 | 27           | 0,38%       | 440,00%       |
| Fútbol                | 1.378    | 19,5% | 48,27%    | Taekwondo             | 97           | 1,38%       | 19,75%        |
| Fútbol americano      | 12       | 0,17% | 50,00%    | Tenis                 | 173          | 2,45%       | 14,29%        |
| Frontenis y pelota    | 120      | 1,70% | -27,35%   | Tenis de mesa         | 20           | 0,28%       | -39,39%       |
| Gimnasia              | 138      | 1,96% | 142,11%   | Tiro con arco         | 39           | 0,55%       | 22,58%        |
| Golf                  | 55       | 0,78% | 10,00%    | Tiro olímpico         | 59           | 0,84%       | -11,94%       |
| Halterofilia          | 11       | 0,16% | -8,33%    | Tiro y Arrastre       | 19           | 0,27%       | n/d           |
| Hípica                | 54       | 0,77% | 100,00%   | Triatlón              | 179          | 2,54%       | 65,42%        |
| Hockey                | 6        | 0,09% | 20,00%    | Vela                  | 83           | 1,18%       | 9,26%         |
| Judo                  | 78       | 1,11% | 56,00%    | Voleibol              | 61           | 0,87%       | 9,52%         |
| Juegos y dep. tradic. | 10       | 0,14% | n/d       | FEDA y FESI-CV        | 80           | 1,14%       | n/d           |
|                       |          |       |           | <b>Total</b>          | <b>7.047</b> | <b>100%</b> | <b>31,85%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Deportivos 2013-2020 del Consejo Superior de Deportes (CSD) con modificaciones por encuesta propia a 35 federaciones deportivas valencianas.  
n/d: dato no disponible.

El hecho de que los clubs deportivos, al contrario que las sociedades anónimas deportivas (SAD), puedan estar adscritos a más de una federación deportiva al mismo tiempo, es el principal causante de que el número total de organizaciones federadas sea superior al número total de entidades registradas en la Comunitat Valenciana como club deportivo, ya que algunos clubs son contabilizados más de una vez, por ello el número total asciende a 7.047. Adicionalmente, organizaciones como las mencionadas SAD u otras que también compiten en el ámbito federado, por ejemplo, las secciones deportivas de otras entidades, están

incluidas en las federaciones autonómicas y causan otro ligero aumento en las cifras, aunque su número no resulta significativo en comparación con el efecto de los clubs multideportivos.

Los datos de la tabla anterior muestran una clara predominancia de los clubs de fútbol, con 1.378 entidades federadas, representando casi 1 de cada 5 clubs deportivos de toda la Comunitat Valenciana; le siguen, algo más lejos, la caza, con 529 clubs federados, el baloncesto, con 420, el ciclismo, con 395, los deportes de montaña, con 389, y la colombicultura, con 265 clubs federados. Por el lado contrario, existen 3 deportes que tienen menos de 10 clubs deportivos en la Comunitat Valenciana, éstos son el béisbol y sóftbol, el hockey y el squash; aunque su bajo número no ha sido impedimento para que formen una federación autonómica.

### **7.2.1. Evolución del número de clubs por deportes**

Al comprobar la evolución en los últimos años, de 2012 a 2019 en la tabla 7.3, se puede observar la existencia de tendencias dispares en las diferentes federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana. En este sentido, se aprecia que para la gran mayoría de deportes el número de clubs deportivos federados ha crecido mucho en los últimos años, mientras que para otros pocos su número está disminuyendo. Destacan, por lo alto de sus porcentajes de variación en el número de clubs, los deportes de boxeo (+1140%), de surf (+440%) y de automovilismo (+258%), aunque se debe aclarar que todos esos deportes partían de un número muy pequeño de clubs en el dato inicial del año 2012. En los deportes mayoritarios, el fútbol (+48,27%) y el ciclismo (+37,63%) mantienen un fuerte crecimiento que refuerza su posición dominante; mientras que, en el segundo deporte con más clubs, la caza (-12,71%), éstos están disminuyendo en número durante los últimos años. También se observan patrones cruzados en deportes probablemente sustitutivos, como el pádel (+65,56%) frente a los clubs de squash (-45,45%) o de Frontenis y pelota (-27,35%), lo que podría sugerir que los deportistas están cambiando algunos deportes por otros durante la última década.

En resumen, pese a la existencia de algunos pocos deportes en claro retroceso, la gran mayoría de ellos ha experimentado un aumento en el número de clubs federados durante el

período de 2012 a 2019, lo que resulta en un aumento global del 31,85% de entidades adscritas a federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana.

### 7.3. Deportistas federados por deporte

En cualquier caso, aunque el número de clubs y su evolución son dos variables que ofrecen una idea sobre la importancia y tendencia de cada tipo de deporte en la región, lo cierto es que existe otra variable que puede poner en perspectiva a las dos ya analizadas. Este dato es el número de deportistas adscritos mediante licencia federativa a cada deporte, es decir, el número de personas físicas que participan en las competiciones oficiales organizadas por cada federación, en cada deporte.

Las cifras de la siguiente tabla 7.4 confirman que no existe una proporcionalidad y ni relación lineal directa entre el número de deportistas federados y el número de clubs deportivos en la Comunitat Valenciana y, de hecho, se constatan importantes diferencias entre los distintos deportes. Esto significa dos cosas: primero, que el número de clubs deportivos, por sí solo, no es un indicador fiable de la importancia de un deporte y, segundo, que según el tipo de deporte en que se compita, la esperanza media del número de deportistas en un club deportivo varía enormemente.

Respecto a los datos absolutos de la tabla 7.4, se observa que el fútbol (con 102.218 deportistas federados) es con gran diferencia el deporte más practicado, al igual que lo era en el número de clubs, incluso aún destaca más respecto al resto de deportes al añadir este nuevo dato, ya que 1 de cada 4 licencias de deportistas en la Comunitat Valenciana lo son para futbolistas federados (en número de clubs eran “solo” un 20%). También aparecen reforzados el baloncesto y algo menos la caza, incrementando ambos su porcentaje de concentración de deportistas frente al de clubs, aunque intercambian sus posiciones en el podio. Sin duda, el dato más sorprendente se encuentra en los deportes de vela y golf, que no parecían demasiado relevantes dado su bajo número de clubs, pero resultan tener un importante número de deportistas adscritos en sus respectivas federaciones.



**Tabla 7.4. Deportistas federados por deporte en la Com. Valenciana**

| Deporte                     | Nº deportistas | % deportistas | μ dep./club | Δ 2012/19     |
|-----------------------------|----------------|---------------|-------------|---------------|
| Actividades subacuáticas    | 3.668          | 0,91%         | 36          | 2,37%         |
| Aeronáutica                 | 1.484          | 0,37%         | 31          | 833,33%       |
| Ajedrez                     | 2.048          | 0,51%         | 27          | 18,86%        |
| Atletismo                   | 6.465          | 1,61%         | 52          | 140,07%       |
| Automovilismo               | 1.446          | 0,36%         | 34          | 89,52%        |
| Badminton                   | 791            | 0,20%         | 34          | 44,61%        |
| Baile deportivo             | 1.453          | 0,36%         | 37          | 225,78%       |
| Baloncesto                  | 42.372         | 10,57%        | 101         | 44,87%        |
| Balonmano                   | 8.737          | 2,18%         | 77          | -2,92%        |
| Béisbol y sóftbol           | 415            | 0,10%         | 59          | 35,18%        |
| Billar                      | 536            | 0,13%         | 12          | 294,12%       |
| Bolos                       | 1.843          | 0,46%         | 61          | 37,33%        |
| Boxeo                       | 770            | 0,19%         | 9           | 2650,00%      |
| Caza                        | 36.749         | 9,16%         | 69          | -19,00%       |
| Ciclismo                    | 8.841          | 2,20%         | 22          | 45,70%        |
| Colombicultura              | 10.465         | 2,61%         | 29          | 20,29%        |
| Deportes de invierno        | 346            | 0,09%         | 35          | 416,42%       |
| Esgrima                     | 409            | 0,10%         | 14          | 41,52%        |
| Espeleología                | 826            | 0,21%         | 15          | 3,12%         |
| Fútbol                      | 102.218        | 25,49%        | 74          | 9,73%         |
| Fútbol americano            | 644            | 0,16%         | 54          | 34,45%        |
| Frontenis y pelota          | 1.879          | 0,47%         | 16          | -14,59%       |
| Gimnasia                    | 3.486          | 0,87%         | 25          | 86,72%        |
| Golf                        | 19.278         | 4,81%         | 351         | 1,46%         |
| Halterofilia                | 453            | 0,11%         | 41          | 67,16%        |
| Hípica                      | 2.367          | 0,59%         | 44          | 2,91%         |
| Hockey                      | 1.281          | 0,32%         | 214         | 72,87%        |
| Judo                        | 5.176          | 1,29%         | 66          | 4,90%         |
| Juegos y dep. tradicionales | 156            | 0,04%         | 16          | n/d           |
| Karate                      | 9.291          | 2,32%         | 58          | 7,51%         |
| Kickboxing y muaythai       | 1.772          | 0,44%         | 29          | 586,82%       |
| Luchas olímpicas            | 792            | 0,20%         | 38          | 263,30%       |
| Montaña y escalada          | 20.201         | 5,04%         | 52          | 37,19%        |
| Motociclismo                | 1.987          | 0,50%         | 14          | 1,90%         |
| Motonáutica                 | 340            | 0,08%         | 19          | 709,52%       |
| Natación                    | 7.199          | 1,80%         | 71          | 14,85%        |
| Orientación                 | 775            | 0,19%         | 43          | -52,16%       |
| Pádel                       | 6.703          | 1,67%         | 45          | 128,46%       |
| Patínaje                    | 4.617          | 1,15%         | 39          | 31,43%        |
| Pesca y casting             | 8.152          | 2,03%         | 42          | -2,95%        |
| Petanca                     | 1.092          | 0,27%         | 20          | -5,62%        |
| Pilota Valenciana           | 2.370          | 0,59%         | 9           | n/d           |
| Piragüismo                  | 613            | 0,15%         | 27          | 17,21%        |
| Remo                        | 2.285          | 0,57%         | 99          | 44,44%        |
| Rugby                       | 4.089          | 1,02%         | 102         | 110,88%       |
| Salvamento y socorrismo     | 1.821          | 0,45%         | 152         | 48,53%        |
| Squash                      | 121            | 0,03%         | 17          | 8,04%         |
| Surf                        | 4.390          | 1,09%         | 163         | 143,75%       |
| Taekwondo                   | 3.278          | 0,82%         | 34          | 7,58%         |
| Tenis                       | 8.104          | 2,02%         | 47          | -28,60%       |
| Tenis de mesa               | 503            | 0,13%         | 25          | -5,09%        |
| Tiro con arco               | 1.450          | 0,36%         | 37          | 203,98%       |
| Tiro olímpico               | 4.480          | 1,12%         | 76          | -17,04%       |
| Tiro y Arrastre             | 460            | 0,11%         | 24          | n/d           |
| Triatlón                    | 3.860          | 0,96%         | 22          | 64,75%        |
| Vela                        | 24.247         | 6,05%         | 292         | 111,69%       |
| Voleibol                    | 8.504          | 2,12%         | 139         | 81,90%        |
| FEDA y FESI-CV              | 960            | 0,24%         | 12          | n/d           |
| <b>Total</b>                | <b>401.058</b> | <b>100%</b>   | <b>57</b>   | <b>20,65%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Deportivos 2013-2020 del Consejo Superior de Deportes (CSD) con modificaciones por encuesta directa a 35 federaciones deportivas valencianas. n/d: dato no disponible.

Aparte del número absoluto, si se divide el número de deportistas federados por el número de clubs de la anterior tabla 7.3, se obtiene otra variable de interés: el valor esperado de la distribución (la media poblacional  $\mu$ ) para el número medio de deportistas por cada club según su tipo de deporte. Este dato es significativo porque puede aproximar el número esperado de socios de un club deportivo, lo que está directamente relacionado con su tamaño.

El rango de resultados que presenta esta variable es amplio, desde los 9 hasta los 351, con una media de 57 deportistas esperados por club, lo que significa que existen grandes diferencias en los tamaños de estas entidades. Con base en los datos obtenidos, los deportes de la vela y el golf presentan un número medio de deportistas muy elevado respecto al resto, indicando que para estos deportes deben existir clubs deportivos de gran tamaño. La elevada media de deportistas que presentan los clubs de hockey es una anomalía resultante del hecho de que existen muy pocos clubs en la federación, solamente 5, los cuales aglutinan varios equipos. Por el lado contrario, se observa que los clubs federados en los deportes de boxeo y de pilota valenciana presentan una media de 9 por club, de lo que se infiere que entre éstos la mayoría serán de tamaño pequeño.

### **7.3.1. Evolución del número de deportistas federados**

Otro dato interesante de la tabla 7.4 es la evolución del número de personas federadas en cada deporte entre 2012 y 2019, el cual confirma las tendencias al alza observadas anteriormente en deportes como el boxeo o el surf, y acentúa las de otros como la aeronáutica, la motonáutica o el kickboxing. En los deportes mayoritarios confirma las tendencias alcistas ya observadas, más pronunciada en el baloncesto (+45%) que en el fútbol (+10%), o bajistas como en el caso de la caza (con una caída del 19% de cazadores federados durante ese periodo). Esta variable también corrobora las pautas de cruce entre deportes sustitutivos (pádel sube un 128% mientras el squash y el frontenis pierden deportistas), suaviza la caída observada del tenis de mesa (que desciende menos que su número de clubs) y acentúa la del tiro olímpico. Una curiosidad es que existen deportes donde el número de

deportistas disminuye a pesar de haber aumentado el número de clubs deportivos durante el mismo periodo, es el caso del tenis y de la orientación; este último deporte, la orientación, es el que sufre una mayor caída de todos, con una pérdida de más de la mitad de sus deportistas federados. Como conclusión general, la tendencia para el conjunto de todos los deportes es claramente positiva, con un aumento del 20,65% de deportistas entre los años 2012 y 2019, lo que se traduce en un incremento neto de 68.652 personas federadas.

#### **7.4. La representación de la mujer en el deporte federado valenciano**

Como ya se ha expuesto en profundidad durante el primer capítulo, el papel de la mujer en el deporte ha estado históricamente poco representado respecto al del hombre, las mujeres se han visto excluidas de forma sistemática de la gran mayoría de prácticas deportivas y el paso de los siglos no ha suavizado más que tímidamente esta desigualdad. No ha sido hasta las épocas más recientes cuando se ha iniciado un reconocimiento legal e institucional del papel de la mujer, pero que no ha sido suficiente para obtener una ecuanimidad entre sexos en cuanto al deporte. Los datos que se exponen a continuación demuestran que las diferencias a día de hoy continúan siendo significativas en el conjunto de deportes.

##### **7.4.1. Porcentaje y evolución de deportistas federadas**

En la siguiente tabla 7.5 se pueden observar dos datos muy reveladores sobre la presencia de la mujer en el deporte federado de la Comunitat Valenciana. El primer dato hace referencia al porcentaje de deportistas mujeres registradas en cada federación, el cual presenta diferencias significativas dependiendo del tipo de deporte. El segundo dato que ofrece la tabla es la variación porcentual del total de mujeres federadas entre los años 2012 y 2019, que presenta tendencias dispares en cada tipo de deporte.

**Tabla 7.5.**  
**Porcentaje sobre el total y variación de mujeres federadas por deporte**  
años 2012-2019

| Deporte               | %      | Δ 2012/19 | Deporte               | %             | Δ 2012/19     |
|-----------------------|--------|-----------|-----------------------|---------------|---------------|
| Activ. subacuáticas   | 16,54% | 28,26%    | Karate                | 24,66%        | 13,81%        |
| Aeronáutica           | 2,83%  | 740,00%   | Kickboxing y muaythai | 17,97%        | 508,57%       |
| Ajedrez               | 4,15%  | 34,92%    | Luchas olímpicas      | 18,69%        | 174,07%       |
| Atletismo             | 47,69% | 293,74%   | Montaña y escalada    | 26,18%        | 54,11%        |
| Automovilismo         | 8,99%  | 17,12%    | Motociclismo          | 6,59%         | 670,59%       |
| Badminton             | 39,82% | 8,25%     | Motonáutica           | 5,88%         | -33,33%       |
| Baile deportivo       | 83,14% | 401,78%   | Natación              | 46,17%        | 22,21%        |
| Baloncesto            | 22,65% | 38,67%    | Orientación           | 42,52%        | -42,59%       |
| Balonmano             | 34,62% | 17,82%    | Pádel                 | 29,73%        | 159,84%       |
| Béisbol y sóftbol     | 30,84% | 48,84%    | Patinaje              | 60,69%        | 33,11%        |
| Billar                | n/d    | n/d       | Pesca y casting       | 6,12%         | -6,55%        |
| Bolos                 | 27,29% | 11,78%    | Petanca               | 13,45%        | -20,47%       |
| Boxeo                 | 6,36%  | 4900,00%  | Pilota Valenciana     | 7,79%         | n/d           |
| Caza                  | 1,09%  | 263,64%   | Piragüismo            | 23,98%        | 42,72%        |
| Ciclismo              | 5,93%  | 167,35%   | Remo                  | 40,13%        | 30,67%        |
| Colombicultura        | 3,07%  | 42,53%    | Rugby                 | 14,35%        | 306,25%       |
| Deportes de invierno  | 21,88% | 133,33%   | Salvamento y soc.     | 31,30%        | 92,57%        |
| Esgrima               | 34,72% | 63,22%    | Squash                | 4,27%         | 25,00%        |
| Espeleología          | 31,96% | 60,00%    | Surf*                 | 39,80%        | 370,39%       |
| Fútbol                | 5,1%   | 61,5%     | Taekwondo             | 68,00%        | 97,78%        |
| Fútbol americano      | 9,6%   | 72,2%     | Tenis                 | 28,33%        | -37,25%       |
| Frontenis y pelota    | 8,9%   | 103,08%   | Tenis de mesa         | 8,55%         | 10,26%        |
| Gimnasia              | 95,1%  | 90,3%     | Tiro con arco         | 20,40%        | 264,29%       |
| Golf                  | 28,9%  | -15,5%    | Tiro olímpico         | 6,34%         | -22,40%       |
| Halterofilia          | 27,8%  | 137,7%    | Tiro y Arrastre       | 2,17%         | n/d           |
| Hípica                | 66,5%  | -17,3%    | Triatlón              | 20,56%        | 120,86%       |
| Hockey                | 39,3%  | 131,8%    | Vela                  | 38,05%        | 168,43%       |
| Judo                  | 18,8%  | 3,0%      | Voleibol              | 73,85%        | 106,44%       |
| Juegos y dep. tradic. | 42,3%  | n/d       | FEDA y FESI-CV        | 15,19%        | n/d           |
|                       |        |           | <b>Total</b>          | <b>20,45%</b> | <b>49,53%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de los Anuarios Deportivos 2013-2020 del Consejo Superior de Deportes (CSD) con modificaciones por encuesta propia a 35 federaciones deportivas valencianas. (n/d) dato no disponible.

Una de las primeras impresiones al comprobar las cifras es que el número de mujeres que están federadas como deportistas varía enormemente dependiendo de cada federación, es decir, de cada deporte. También es evidente que un gran número de deportes tienen muy poca presencia femenina, están muy masculinizados, mientras que son sólo unos pocos los que tienen una mayoría de mujeres.

**Tabla 7.6.**  
**Federaciones en función del sexo de los deportistas federados**  
año 2019

| Orientación        | % mujeres federadas | N federaciones | % federaciones |
|--------------------|---------------------|----------------|----------------|
| muy masculinizado  | menos del 20%       | 25             | 43,10%         |
| algo masculinizado | del 20% al 40%      | 21             | 36,21%         |
| paritario          | del 40% al 60%      | 5              | 8,62%          |
| algo feminizado    | del 60% al 80%      | 4              | 6,90%          |
| muy feminizado     | más del 80%         | 2              | 3,45%          |
| sin datos          | n/d                 | 1              | 1,72%          |
|                    |                     | <b>58</b>      | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 7.5.

Cerca de la mitad de federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana tienen menos de un 20% de deportistas federadas mujeres, y casi tres cuartas partes de las federaciones tienen menos de un 40%. Destacan como deportes fuertemente masculinizados la aeronáutica, el ajedrez, el squash, los autóctonos de tiro y arrastre y de pilota valenciana, los deportes a motor, el fútbol y, de forma destacada, la caza, donde el 98,89% de los cazadores federados son hombres. Doblemente importante es la cifra del fútbol (apenas el 5,1% de futbolistas son mujeres) porque este deporte tiene 1 de cada 4 deportistas federados en la Comunitat Valenciana. Por el lado contrario, existen algunos deportes donde la presencia femenina es superior a la masculina, en algunos pocos casos es incluso muy superior, destacan entre ellos la gimnasia (con el 95,1% de mujeres federadas), el baile deportivo (83,14%) y el voleibol (73,85%). También existen algunos deportes donde hay paridad de género, pero, en general, se puede afirmar que en el campo del deporte federado valenciano la presencia de mujeres es aún baja respecto a la de los hombres. El dato global es del 20,45% de mujeres deportistas federadas en la Comunitat Valenciana, una cifra 1 punto porcentual superior a la media nacional, la cual presenta en su distribución patrones muy similares en la práctica totalidad de deportes.

Respecto al dato de la evolución del número de mujeres entre 2012 y 2019, se debe aclarar que es una cifra relevante y orientativa pero también puede resultar engañosa en algunos casos marginales, por ejemplo, en el boxeo, con un gran aumento del 4900%, el cual es debido a que en el año 2012 tan solo había una mujer federada en dicho deporte, mientras en 2019 existían 49 boxeadoras registradas.

En cualquier caso, se observa una paulatina y progresiva feminización del deporte, con un especial crecimiento durante los últimos años en modalidades que tradicionalmente han sido exclusivamente masculinas como deportes de combate (boxeo, luchas olímpicas o kickboxing), deportes de contacto y equipo (fútbol, baloncesto, rugby, etc.), entre otros. Sin embargo, esta feminización no se observa en algunos deportes específicos como la caza o el ajedrez, o ésta es muy leve en muchos otros casos. En general, se aprecia un crecimiento en el número de mujeres registradas como deportistas, con un aumento en casi todas las federaciones tal y como puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 7.7.**  
**Federaciones por variación de mujeres 2012-19**

| N mujeres deportistas | Variación   | N federaciones | % federaciones |
|-----------------------|-------------|----------------|----------------|
| disminuye             | % negativo  | 8              | 13,79%         |
| ligero aumento        | de 0 a 100% | 25             | 43,10%         |
| gran aumento          | más de 100% | 20             | 34,48%         |
| sin datos             | n/d         | 5              | 8,62%          |
|                       |             | <b>58</b>      | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de la tabla 7.5.

Sólo en 8 de las 58 federaciones el número de mujeres deportistas disminuye, en algunos casos esto no es debido a motivos de género, ya que anteriormente (tabla 7.4) se ha comprobado que algunas de esas federaciones valencianas están perdiendo deportistas de forma global, tanto hombres como mujeres. Es el caso de los deportes de orientación, tenis, pesca, petanca y tiro olímpico. Sin embargo, llama poderosamente la atención que existan tres federaciones donde el número de deportistas globales aumenta mientras que disminuye el de mujeres deportistas; es el caso del golf, la hípica o la motonáutica (en este último caso es muy significativo, pues el global de deportistas aumenta un 700% pero el de mujeres disminuye un 33,3% para el periodo 2012-2019).

En definitiva, el número de mujeres deportistas sigue siendo muy bajo respecto al de los hombres, aunque los datos agregados muestran una tendencia al alza ya que en el año 2012 había un total de 54.859 mujeres federadas en la Comunitat Valenciana, siendo el 16% del total de deportistas (CSD, 2013), mientras que en año 2019 había un total de 82.008 (CSD,

2020), alcanzando el 20,45% de todos los deportistas registrados. Lo que se traduce en un aumento del 49,53% de mujeres federadas durante este periodo.

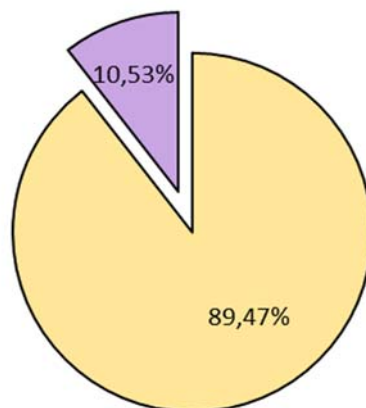
#### 7.4.2. Juezas y entrenadoras

Dado que las personas que practican deporte de forma federada no son las únicas implicadas en la actividad, a los atletas hay que sumarles otros actores relevantes en los eventos deportivos, y entre todos ellos existen dos figuras que deben obligatoriamente estar no sólo registradas en su correspondiente federación para participar en la actividad, sino también certificadas para ello, son los técnicos y los jueces deportivos.

Los entrenadores, instructores, preparadores o técnicos deportivos tienen unas funciones muy amplias, principalmente la de dirigir a uno o varios deportistas, en grupo o de forma individual, dependiendo del deporte, tanto en los eventos competitivos como en su desarrollo a lo largo del tiempo. Los entrenadores deben motivar y disciplinar, conocer e inculcar las técnicas y estrategias deportivas, así como evaluar los límites y capacidades de los deportistas. Su importancia radica en la alta influencia que sus acciones y enseñanzas pueden llegar a tener en el desarrollo personal y profesional de cada deportista. Debido a este alto impacto existe una cuantiosa normativa que regula las enseñanzas y requisitos que conducen a la obtención de los títulos de técnicos deportivos con origen en el artículo 55 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Por medio de una encuesta a las federaciones se ha obtenido el porcentaje de mujeres registradas que tienen licencia para ejercer funciones oficiales como entrenadoras o técnicos en las competiciones deportivas federadas valencianas. En el siguiente gráfico se puede observar el % de mujeres entrenadoras federadas en la Comunitat Valenciana durante el año 2019.

**Gráfico 7.3.**  
**Porcentaje de entrenadoras federadas valencianas**  
año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 35 federaciones deportivas valencianas.

Del total de técnicos deportivos federados en la Comunitat Valenciana, sólo 1 de cada 10 es mujer, la mitad que en el caso de los deportistas registrados. Por el lado positivo, según datos del Ministerio de Cultura y Deporte, la Comunitat Valenciana de un total de 645 y 489 entrenadores que se formaron en los años 2016 y 2017, respectivamente, un 37,4% y un 47,1% fueron mujeres; esto parece significar que en las nuevas generaciones la brecha deportiva de género no es tan alta. En algunas federaciones no existe ninguna mujer registrada como técnico deportivo, como es el caso del boxeo, mientras en muchas otras su porcentaje es muy bajo, destacando casos de deportes tan populares como el fútbol o el baloncesto, donde no llegan ni al 5% del total. Los deportes con mayor porcentaje de mujeres federadas como entrenadoras son la gimnasia (49,24%), el baile deportivo (42,42%) y el voleibol (30%).

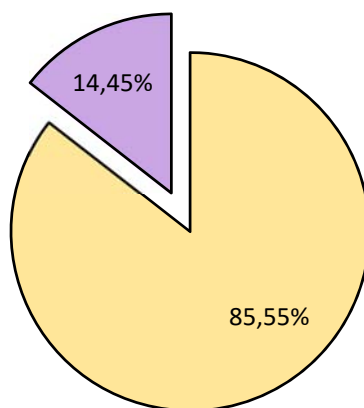
Los árbitros, comisarios o jueces deportivos tienen unas funciones más específicas que los entrenadores y el papel que desempeñan es fundamental para el desarrollo de la actividad deportiva de competición. El árbitro preside el juego y es el responsable, en solitario o con ayuda de jueces asistentes, de hacer cumplir todas las reglas de forma neutral y objetiva, así como de resguardar el orden y procurar un ambiente de respeto entre los deportistas y técnicos de los equipos participantes. En definitiva, los árbitros son la autoridad máxima dentro del terreno de la actividad deportiva, cuyas decisiones son inapelables durante su



actuación y toman desde decisiones menores hasta la más grave, que es la expulsión de los participantes en el evento. Sus decisiones quedan reflejadas en un acta y pueden ser recurridas posteriormente a los comités deportivos colegiados.

Debido a su importancia en el desarrollo de la actividad deportiva, los árbitros tienen una preparación profesional regulada y avalada por las federaciones. Al igual que sucede con los entrenadores, los árbitros tienen diferentes categorías que les permiten mediar en eventos de diferente ámbito (hasta llegar al internacional) y pueden llegar a requerir un elevado grado de especialización.

**Gráfico 7.4.**  
**Porcentaje de árbitras/juezas en federaciones deportivas valencianas**  
año 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 35 federaciones deportivas valencianas.

En el caso de la Comunitat Valenciana, como se puede apreciar en el gráfico 7.5 existe un 14,45% de mujeres árbitras, este número, aunque no tan bajo como el de técnicos deportivos, sigue siendo muy llamativo y, de hecho, según datos obtenidos por encuesta directa a las federaciones, no existe ninguna mujer árbitra en algunos deportes concretos como el tiro con arco o el tiro y arrastre, o su porcentaje es bajísimo (<5%) en otros como la pilota valenciana, el fútbol, el baloncesto o el frontenis. Las federaciones que tienen mayor porcentaje de mujeres árbitro son la de hípica (69%), la de gimnasia (55,25%), la de baile deportivo (35,48%) y la de voleibol (32,10%).

### 7.5. Conclusiones sobre los clubs y deportistas federados valencianos

Se ha estimado que en la Comunitat Valenciana existe un total de 6.497 clubs deportivos repartidos por su geografía con un patrón similar al demográfico de otras entidades, con especial concentración en las comarcas y los municipios más poblados, y aunque su número total es difícil de determinar dada su variabilidad en cada año deportivo, en su conjunto presentan una tendencia alcista (con un aumento del 31,85% entre los años 2012 y 2019). Los clubs deportivos deben obligatoriamente cumplir el requisito formal de inscribirse en una federación deportiva autonómica o nacional para poder competir de forma oficial y federada en una disciplina deportiva.

En la Comunitat Valenciana existen 58 federaciones deportivas de ámbito autonómico y existen algunas pocas que destacan especialmente por el alto número de clubs asociados que tienen, en especial el deporte del fútbol, seguido de la caza y el baloncesto. Sin embargo, la predominancia mostrada por algunos deportes sobre otros en función del número de clubs deportivos se ve modificada al añadir otra variable: el número absoluto de deportistas adscritos a las federaciones valencianas. Así, mientras el fútbol sigue siendo de forma indiscutible el deporte más popular en el territorio, otros que parecían no tener demasiada relevancia por su reducido número de entidades resultan tener un gran número de deportistas federados. Adicionalmente, el dato de deportistas federados dividido por el número de clubs en cada deporte muestra claramente que existen grandes diferencias en el número medio de deportistas por club, desde 9 y hasta 351, dependiendo del deporte que practiquen. Este dato hace sospechar, suponiendo una relación relativamente directa entre el número de deportistas federados y de socios, que los clubs deportivos presentarán grandes diferencias de tamaño en función al deporte que practiquen.

Otro de los aspectos interesantes, aunque no directamente vinculado a los objetivos principales de esta investigación, es la presencia de la mujer en el deporte federado valenciano. Históricamente el deporte ha sido un sector predominantemente masculinizado y las cifras muestran que esto sigue siendo así, ya que cerca del 80% de los deportes federados cuentan con una clara hegemonía masculina. En los datos agregados, solamente hay inscrita

1 mujer por cada 4 hombres como deportista (un 20,45% del total), siendo además un 14,45% de los árbitros y apenas un 10,53% de los técnicos entrenadores en todo el territorio valenciano. Sin embargo, en un reducido número de deportes, los datos muestran predominancia femenina y paridad por sexos. Por la parte positiva, las tendencias de la última década apuntan claramente a una reducción en la brecha deportiva observada, aunque aún está muy lejos de cerrarse.

Como conclusión, los datos mostrados en este capítulo, mayoritariamente de fuentes externas salvo algunas excepciones, muestran una gran disparidad en el universo de estudio. Los datos parecen indicar que los clubs deportivos presentarían variaciones de tamaño según su localización y tipo de deporte, y que dichas variaciones podrían llegar a ser muy altas. En el siguiente capítulo se van analizar los datos obtenidos durante la investigación sobre el número de socios y los presupuestos anuales de una muestra significativa de 520 clubs sobre este universo de estudio para corroborar o no dichas impresiones.



## Capítulo 8

# Variables dimensionales y segmentación de la muestra



## CAPÍTULO 8

### VARIABLES DIMENSIONALES Y SEGMENTACIÓN DE LA MUESTRA

Este capítulo tiene como objeto analizar las cuatro de variables que numerosos autores y organizaciones han utilizado en relación con el tamaño de los clubs deportivos<sup>317</sup>. En concreto, las cuatro variables dimensionales sobre las que se ha encuestado a las 520 entidades de la muestra son las siguientes:

1. Número de socios del club.
2. Presupuesto del club (en euros anuales).
3. Años de antigüedad (con base en el año de su fundación).
4. Tamaño del municipio en donde radica la sede del club.

Debido a que los resultados que se han recabado para estos cuatro indicadores presentan una gran dispersión, los análisis del conjunto de datos agregados pueden resultar muy poco significativos. Por ejemplo, de la muestra obtenida los clubs con menor y mayor presupuesto, respectivamente cuentan con 100 euros y 5 millones de euros anuales. La media para esta variable es de alrededor de 48.600 euros y la mediana de 5.500 euros. La baja representatividad de estas medidas estadísticas hace necesario realizar una división de la muestra obtenida, con la finalidad de poder analizar de forma segmentada los resultados.

Pero ¿Cómo dividir la muestra? Un gran número de autores en el campo del asociacionismo en general y de los clubs deportivos en particular utilizan la primera variable para determinar el tamaño de una organización. En menor medida, algunas publicaciones utilizan dos o más de estos indicadores para realizar una división por tamaños. En este capítulo se proponen una serie de modelos y se selecciona uno de ellos, realizando una segmentación de la muestra con base en el número de socios y el presupuesto de cada entidad, dividiendo a los clubs deportivos en cuatro grupos según su tamaño: micro, pequeño, mediano y grande. Esta segmentación se mantendrá a lo largo de toda la investigación para presentar los resultados y su análisis.

---

<sup>317</sup> Gambau, 2002; Časlavova y Berka, 2005; Breuer y Wicker, 2009, 2011; Observatori del sport, 2010; Vos et al., 2011; Puig et al., 2016; KPMG, 2017; Chaves y González-Rojas, 2019, 2020; González-Rojas, 2019.

## 8.1. El número de socios en los clubs deportivos

El número de socios es una de las variables más representativas y relevantes en las entidades de tipo asociativo porque éstos conforman la base democrática de la misma, que está compuesta por las personas que deciden libremente agruparse para abordar una causa, objetivo o actividad en común. Como se ha visto anteriormente, son numerosos los autores que relacionan directamente el número de socios de un club deportivo con su tamaño, como también sucede en otras entidades de naturaleza asociativa, con gobernanza democrática no basada en los principios capitalistas. El hecho de que esta variable sea fácilmente cuantificable hace que sea utilizada de forma recurrente como un indicador clave para la medición del tamaño de este tipo de organizaciones en muchas investigaciones.

### 8.1.1. Socios y deportistas federados en los clubs

En el capítulo anterior se ha analizado el número medio de deportistas federados en los clubs deportivos por cada tipo de deporte, pues esa cifra podría ser orientativa sobre el número de socios de un club y, por tanto, del tamaño del mismo. Sin embargo, el número de atletas federados en un club no tiene por qué ni suele ser igual al número de socios. Esto es debido a dos motivos:

1. Que los socios que conforman un club deportivo no tienen que ser, obligatoriamente, los mismos deportistas que se encuentran federados dentro del mismo; ya que cualquier persona puede ser socia de un club deportivo sin necesidad de competir de forma federada, incluso sin necesidad alguna de practicar deporte.
2. Que los deportistas federados y adscritos a un club podrían no ser socios del mismo. Aunque esta segunda causa es menos habitual, especialmente en los clubs de menor dimensión.



En la encuesta realizada durante la presente investigación se ha inquirido a los clubs deportivos valencianos sobre este particular (pregunta A.5b. del cuestionario, anexo A), obteniendo los siguientes resultados:

**Tabla 8.1.**  
**Tipos de socios en los clubs deportivos valencianos**

| <b>Respuesta</b>                            | <b>N clubs</b> | <b>% clubs</b> |
|---|----------------|----------------|
| Todos los socios del club están federados   | 22             | 4,23%          |
| Hay socios que no son deportistas federados | 485            | 95,77%         |
| Ns/nc                                       | 13             | 2,50%          |
|   | <b>520</b>     | <b>100,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta 520 a clubs deportivos.

Con los resultados obtenidos, se hace patente que una inmensa mayoría de clubs deportivos valencianos tienen socios que son ajenos a la actividad federada, de lo que se puede colegir que éstos utilizan su adhesión al club con otras finalidades, bien para practicar deporte sin participar directamente en competiciones oficiales, bien para apoyar la actividad del club o simplemente como medio de socialización. También es posible que los socios permanezcan como tales pese a no renovar su ficha federativa cada año, temporal o definitivamente. Por otra parte, tan solo en un reducido número de clubs, en su mayoría aquellos de menor tamaño<sup>318</sup>, la totalidad de los socios que lo conforman están también adscritos como atletas en la federación y, por tanto, participan todos ellos en las competiciones oficiales. Una reducida parte de la muestra no ha sabido o querido contestar a esta pregunta.

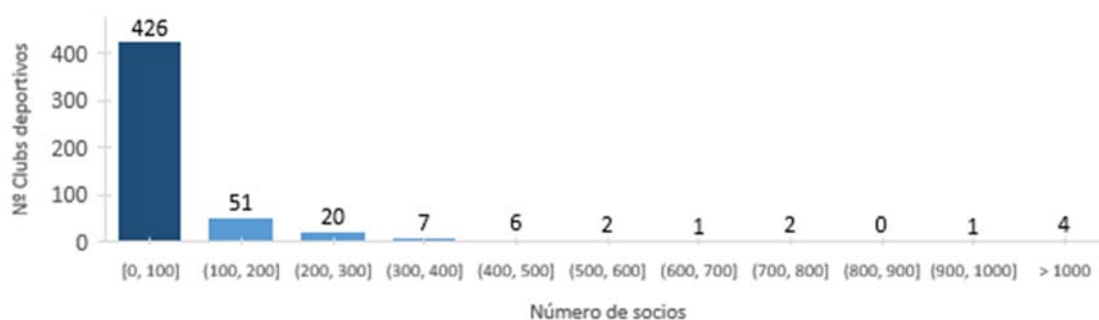
Adicionalmente, otra causa de haber obtenido tantas respuestas en el mismo sentido podría deberse a la existencia de personas jurídicas como socias. Dado que al club deportivo se le supone libre adhesión, tanto personas físicas como jurídicas pueden estar adscritas a la entidad siempre y cuando cumplan los requisitos fijados en los estatutos de la entidad y observen las obligaciones establecidas por la dirección, si las hubiese. Por motivos obvios, las personas jurídicas no pueden estar federadas como deportistas.

<sup>318</sup> Los 22 clubs que contestaron “todos los socios son también deportistas federados”, presentan una media de 11,5 socios por entidad. Como se mostrará durante el presente capítulo, dicha media es muy baja, lo que significa que en su mayoría son clubs deportivos de tamaño reducido.

### 8.1.2. El número de socios

Dejando de lado la anterior particularidad, una de las variables de mayor relevancia obtenida durante la presente investigación es el número total de socios en cada uno de los clubs deportivos valencianos. Este dato era un requisito obligatorio para poder ingresar en la muestra, por lo que es conocido para todo el subconjunto de entidades encuestadas. La pregunta incluye indistintamente tanto a personas físicas como jurídicas que sean socias de la organización. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico, en números absolutos y por rangos simétricos de centenas.

**Gráfico 8.1.**  
**Clubs deportivos por número de socios, agrupados en centenas**



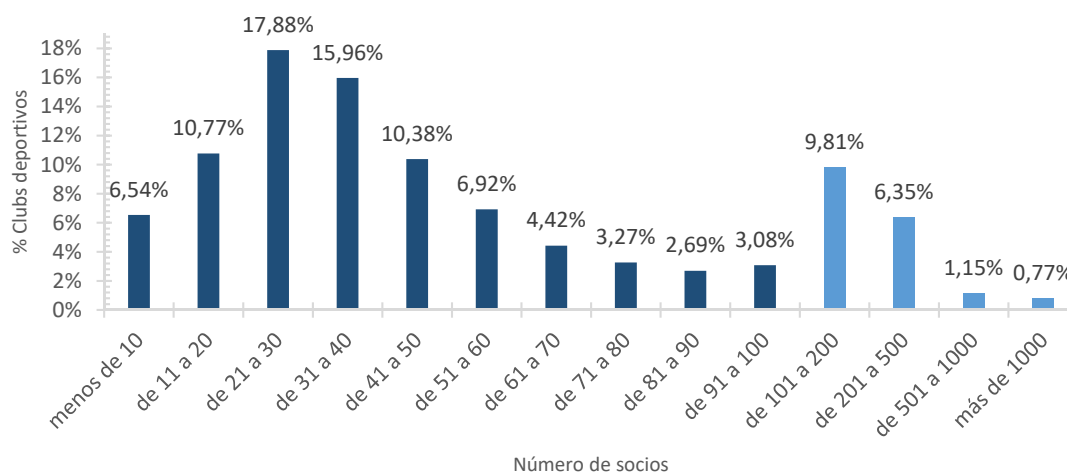
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

Llama la atención que la distribución es muy desigual, pues una amplia mayoría de los clubs deportivos aparecen en el primer rango de hasta 100 socios, en concreto el 81,9% de los mismos, es decir, que más de 4 de cada 5 clubs deportivos en la Comunitat Valenciana no superan los 100 socios. Curiosamente, también el segundo rango de 101 a 200 socios aglutina en conjunto más entidades que todos los siguientes. Por el lado contrario, aparecen apenas 5 clubs con más de 900 socios, lo que revela que existen valores atípicos en la muestra. Estos valores atípicos u outliers tienen su lógica existencia causada por la presencia de un reducido número de entidades de grandes dimensiones. Su influencia en los resultados debe ser tomada en cuenta, pues sin duda van a alterar algunos valores estadísticos como las medias agregadas, reduciendo enormemente su significatividad.

Debido a la gran concentración dentro del primer rango de datos con hasta 100 socios por club, se ha considerado conveniente mostrar los datos con una desagregación no simétrica, para mejorar su lectura en detalle. Por ello, en el siguiente gráfico 8.2 puede observarse la distribución de la misma variable, el número de socios totales, con una particular desagregación en centenas por debajo de los 100 socios y, en este caso, con los valores presentados porcentualmente.

**Gráfico 8.2.**

**Porcentaje de clubs por número de socios y con detalle hasta 100 socios**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

Con esta configuración asimétrica es posible observar que el grueso del gráfico presenta una curva de campana donde la moda se encuentra en el rango de 21-30 socios, mientras que hacia la derecha presenta una disminución gradual en forma de cola muy alargada<sup>319</sup>. La moda se encuentra muy alejada de la media, por lo que ésta última resulta poco fiable; esto sucede porque un reducido número de clubs deportivos poseen un gran número de socios, llegando hasta los 5.100 en el caso máximo, lo que incrementa la media aritmética y reduce su representatividad. Un análisis descriptivo más detallado del número de socios en la muestra arroja los parámetros estadísticos mostrados en la siguiente tabla.

<sup>319</sup> Que no se aprecia visualmente hacia ese lado, debido a la agrupación de los datos a partir de los 100 socios.

**Tabla 8.2.**  
**Detalle estadístico del número de socios**

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| Media                     | 99,84    |
| Error típico              | 13,83    |
| Mediana                   | 40       |
| Moda                      | 30       |
| Desviación estándar       | 315,45%  |
| Varianza de la muestra    | 99511,83 |
| Coefficiente de variación | 315,95%  |
| Curtosis                  | 155,59   |
| Coefficiente de asimetría | 11,47    |
| Rango                     | 5097     |
| Mínimo                    | 3        |
| Máximo                    | 5100     |
| Suma                      | 51918    |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

El resultado absoluto más bajo obtenido es de 3 socios y el más alto de 5.100, resultando un rango de 5097, esta amplitud pone de manifiesto las enormes diferencias que se van a encontrar entre los clubs deportivos encuestados. Por ello, el coeficiente de variación presenta un valor muy elevado, de 315,45%, lo que confirma la gran dispersión en la muestra obtenida.

El elevado coeficiente de curtosis resulta significativo en dos aspectos. Primero, señala un alto grado de apuntalamiento de la distribución y una gran estrechez en las colas de la distribución. Es decir, que la muestra presenta un gran número de casos en la zona de mayor concentración de la distribución y no en los extremos. En segundo lugar, la curtosis también confirma la existencia de outliers o valores atípicos en los extremos de las colas, en este caso para los valores superiores. Por ello, los datos obtenidos dibujan una curva leptocúrtica que presenta en este caso una clara asimetría hacia la izquierda, con el pico de datos muy escorado en dirección hacia ese lado.

En definitiva, los datos corroboran la gran disparidad que existe en el número de socios de los diferentes clubs deportivos encuestados, coexistiendo dentro del universo de estudio entidades de tamaños muy variados y un claro predominio de las entidades de entre 20 y 50 socios, que representan más del 50% del total en la muestra obtenida. La gran dispersión observada, causada por apenas unos pocos clubs deportivos con un número de socios muy elevado, conlleva que resulte muy difícil predecir qué número de socios tendrá un club deportivo aleatorio. Debido a esta gran heterogeneidad, resulta lógico pensar que para un mejor análisis de las entidades sería conveniente segmentarlas por tamaño, ya que es previsible que manifiesten características diferenciadas y éstas sean mucho más apreciables en un análisis por tramos.

## **8.2. Los presupuestos en los clubs deportivos**

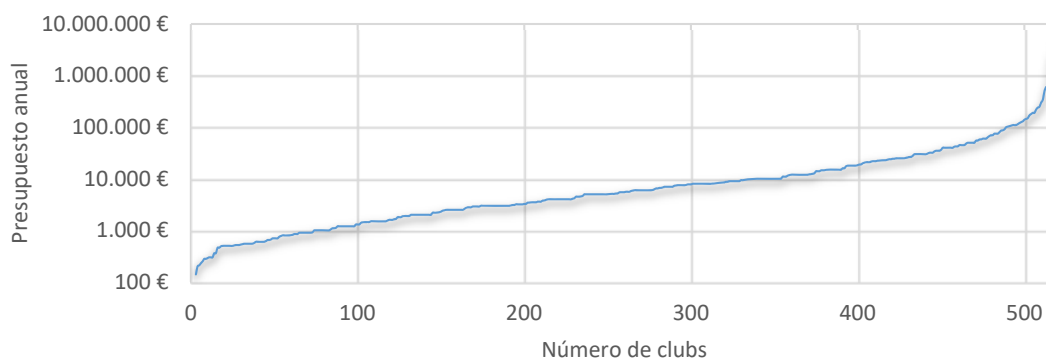
La segunda variable que se va a ser analizada de forma independiente es el presupuesto anual de la muestra encuestada. La cuantía del presupuesto de un club deportivo es una variable de gran interés puesto que de ella dependerá en gran medida la capacidad de obrar de la organización con el fin de conseguir su objeto social. Evidentemente, a mayor presupuesto la entidad será capaz de organizar más eventos, deportivos o sociales, de proveer de mejores instalaciones a sus socios, de sufragar los gastos de viaje en competiciones o incluso de contratar personal con funciones administrativas, deportivas o de otras índoles. Es tal la importancia del presupuesto societario que esta variable es la segunda opción a la hora de medir el tamaño en las asociaciones para muchos de los autores académicos ya analizados y citados en los capítulos anteriores.

En concreto, la pregunta que se ha realizado en el cuestionario es la cantidad, en euros, de presupuesto anual del que dispone cada uno de los clubs deportivos valencianos. En este caso, los resultados obtenidos son incluso más dispares que en el anterior, pues presentan un coeficiente de variación superior, del 629,25%, debido a que el rango va desde los 100

euros de mínima hasta los 5 millones de euros, lo que dificulta representar de forma gráfica su conjunto.

En la siguiente figura se ofrece una configuración desagregada de los resultados en un gráfico de curva de dispersión, ordenados de menor a mayor, de forma acumulativa, y en el cual el eje de ordenadas se ha configurado en escala logarítmica para suavizar la curva y facilitar la visión del conjunto de datos:

**Gráfico 8.3.**  
**Presupuesto anual en curva de dispersión suavizada**



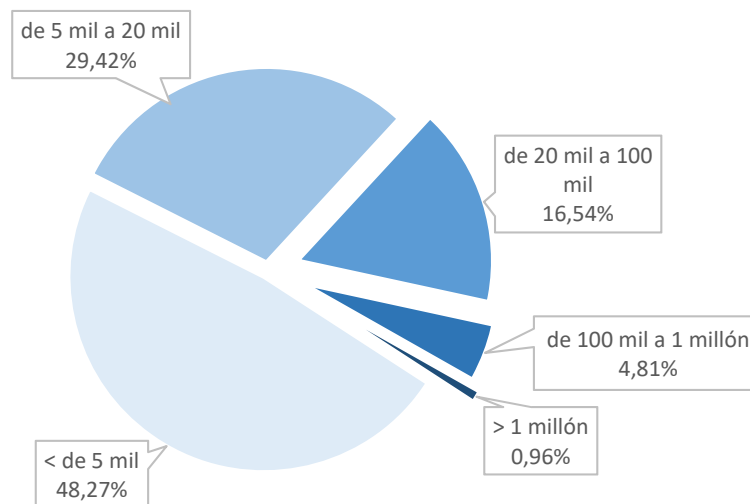
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

Nota: Eje de ordenadas en escala logarítmica.

Los 100 clubs deportivos con presupuestos más bajos se sitúan todos con cifras anuales que son inferiores o muy cercanas a los apenas 1.000 euros, lo que representa una cantidad muy baja respecto al resto de la muestra. Pero, además, se puede constatar que más de la mitad de observaciones, superando los 300 clubs, no llegan a cruzar la línea de los 10 mil euros de presupuesto. Es solamente a partir de los últimos resultados donde aparecen clubs deportivos con presupuestos superiores a los 100 mil euros. En general, los datos presentan un incremento muy paulatino (especialmente si se tiene en cuenta que el eje de ordenadas está en escala logarítmica), pero en el extremo final de la muestra obtenida aparece un claro aumento de tendencia, pues de nuevo aparecen valores atípicos, muy elevados y alejados del rango intercuartil, de forma análoga a lo que sucede con el número de socios.

Para mejorar en parte la visualización de los resultados obtenidos, éstos se presentan también en una división agregada en pocos rangos crecientes en el siguiente gráfico circular:

**Gráfico 8.4.**  
**Presupuesto anual, agrupado en rangos crecientes, en euros**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

En este segundo gráfico resulta más sencillo apreciar con facilidad el mismo patrón encontrado en la variable anterior sobre el número de socios. Se observa que existe una gran cantidad de clubs situados en la parte más baja de los resultados, pues casi la mitad de las entidades no llegan a un presupuesto de 5 mil euros anuales y además otro 30% está entre esa cifra y los 20 mil euros anuales; por lo que cerca de un 80% de los clubs encuestados no superan los 20 mil euros en sus presupuestos anuales.

En la medida que va aumentando la cifra en los sucesivos tramos de presupuestos, va disminuyendo de forma análoga el número de clubs deportivos; hasta llegar a un minúsculo porcentaje de entidades que disponen de una cantidad ingente de fondos cada año, ya que menos de 1 de cada 100 observaciones de la muestra presenta un presupuesto anual de más de 1 millón de euros al año. Como en el caso anterior, se ha realizado un análisis descriptivo de los datos, que arroja los siguientes parámetros estadísticos:

**Tabla 8.3.**  
**Detalle estadístico del presupuesto anual en euros**

|                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| Media                     | 48.597,28 €         |
| Error típico              | 13.410,18 €         |
| Mediana                   | 5.500 €             |
| Moda                      | 3.000 €             |
| Desviación estándar       | 305.799,24 €        |
| Varianza de la muestra    | 93.513.176.898,33 € |
| Coefficiente de variación | 629,25%             |
| Curtosis                  | 161,18              |
| Coefficiente de asimetría | 11,90               |
| Rango                     | 4.999.900 €         |
| Mínimo                    | 100 €               |
| Máximo                    | 5.000.000 €         |
| Suma                      | 25.270.588 €        |

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

Dado que el total de clubs deportivos valencianos, los 520 analizados, facilitan un dato agregado de algo más de 25,2 millones de euros de presupuestos en conjunto, es llamativo que solamente uno de ellos disponga de 5 millones de euros de fondos; es decir, que menos del 0,02% de la muestra analizada posee casi el 25% del total de presupuesto agregado. Esto es un claro dato atípico que puede desvirtuar la realidad percibida al presentar los datos obtenidos de forma conjunta.

Además, en el caso de los presupuestos anuales, la dispersión obtenida es aún mayor que en la variable anterior sobre el número de socios, arrojando un coeficiente de variación del 629,25% (era del 315,45% en la variable número de los socios por club), lo que vuelve a poner de relieve la baja representatividad que ofrece la media (de casi 50 mil euros), siendo mucho más fiables en este caso la mediana y la moda obtenidas (de 5.500 y 3.000€ respectivamente) como medidas orientativas más robustas y significativas sobre los presupuestos anuales analizados en los clubs deportivos valencianos.

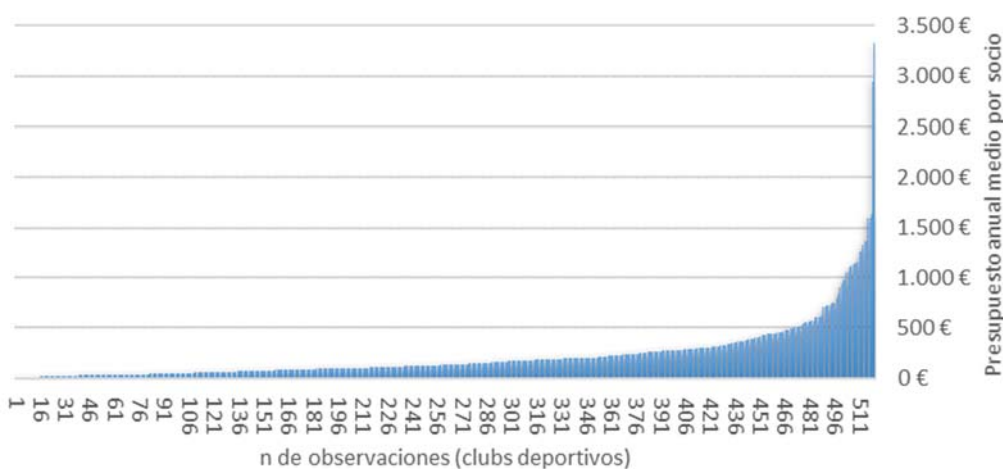


Se puede afirmar, con base en los datos recabados, que existe un significativo porcentaje de clubs con bajo presupuesto anual en la Comunitat Valenciana y que, en el conjunto total de entidades, éstas van disminuyendo en cantidad al mismo tiempo que aumenta la capacidad presupuestaria. Debido a la alta variación en los resultados tanto de esta como de la anterior variable analizada, ambas muy relevantes en la medición del tamaño de los clubs deportivos o cualquier entidad asociativa, de nuevo se hace patente la heterogeneidad que existe en este tipo de organizaciones concretas, lo que reitera la necesidad de realizar algún tipo de segmentación en la muestra, con objeto de realizar un análisis pormenorizado más certero.

### 8.2.1. Presupuesto medio anual por socio

Antes de avanzar hacia el análisis del tamaño de los clubs observados, existe otra variable de estudio de interés, que en este caso es dependiente de las dos variables previamente estudiadas; se trata del presupuesto medio anual por socio en cada uno de los 520 clubs deportivos que conforman la muestra. Esta cifra se obtiene mediante una sencilla división: fraccionando el presupuesto anual individual de cada organización entre el número de socios que la componen. No se debe confundir esta variable, el presupuesto anual medio por socio, con la cuota anual por socio que se verá más adelante. La distribución de los datos obtenidos de los 520 clubs que conforman la muestra es la siguiente:

**Gráfico 8.5.**  
**Distribución del presupuesto medio anual por socio**

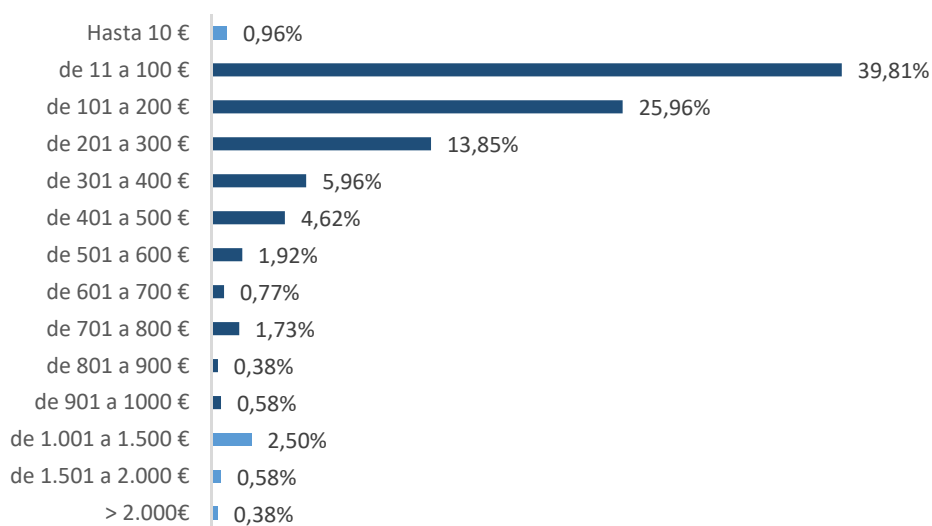


Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

En el gráfico anterior se puede observar que existe un incremento muy paulatino y continuado desde el valor mínimo de 8 euros de presupuesto anual medio por socio hasta los, aproximadamente, 500 euros, momento a partir del cual existen muchas menos observaciones y una mayor variación. Por encima de 500 euros anuales por socio se han recogido tan solo 46 observaciones, que pasan desde esa cifra hasta la máxima de 3.333 € por socio de presupuesto anual. ¿Existe alguna relación entre el presupuesto medio y el número de socios? Es decir ¿Serán los clubs con más socios aquellos que presenten un mayor presupuesto medio y viceversa? Todo parece indicar que no es así exactamente. Antes de proceder con una explicación más detallada se añade un gráfico adicional con una división por tramos de centenas (salvo en sus dos extremos):

**Gráfico 8.6.**

**Porcentaje de clubs por presupuesto medio anual por socio**  
con detalle en la primera decena y por centenas hasta el millar de euros



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

Llama la atención es que una pequeña parte de la muestra, es 0,96%, es decir, 5 clubs, tienen un presupuesto medio por socio inferior a los 11 euros. Es una cantidad llamativamente baja y es por este motivo que se ha puesto el detalle aparte. Curiosamente, estos cinco clubs no poseen un número muy bajo de socios (pues van desde los 25 hasta los 200 socios) y además cada uno practica un deporte diferente (atletismo, ajedrez, pesca, ciclismo y montañismo). En el siguiente tramo, se observa una gran aglomeración de clubs con hasta 100 euros de presupuesto anual medio por socio, con cerca de un 40% de las observaciones, en los que

existe una enorme heterogeneidad por tipos de deportes, aunque destacan en la zona baja del tramo (con los presupuestos medios más bajos) los clubs de ajedrez, seguidos de ciclismo, montaña y atletismo. La lógica indica que esto se podría deber a que son deportes que no requieren de instalaciones o materiales muy costosos, quizá el caso del ciclismo podría ser la excepción, pero se explicaría porque muy probablemente el coste de la bicicleta corre por cuenta del socio y no a cargo del presupuesto del club. Y aunque muchas modalidades de atletismo requieren de pistas especializadas, en dicha federación también se incluyen los clubs de 'runners' que practican carrera fuera de pista, en el medio urbano o rural, como es precisamente el caso de los clubs de atletismo con bajos presupuestos medios por socio.

Tras este tramo inicial bajo se observa una clara tendencia, parcialmente apreciable también en el anterior gráfico 8.5, con una disminución relativamente regular en el número de entidades al ir aumentando el valor de la variable que, como ya se ha comentado, se dispara al llegar a las últimas observaciones. En el extremo más alto, donde aparecen aquellos clubs con un mayor presupuesto anual medio por socio, concurren una relevante cantidad de entidades que practican cinco deportes y en este orden: clubs de golf, clubs o escuderías de automovilismo, clubs náuticos, clubs ecuestres o hípicos y clubs de tenis. Sobre lo cual se pueden realizar varias observaciones:

- También aparecen clubs de los cinco deportes mencionados en el tramo medio y medio-alto, no sólo se encuentran en el tramo alto de la variable; y, además, también aparecen clubs de otros deportes en este tramo alto, pese a que la mayoría de sus clubs análogos no lo estén. De lo que se deduce que el tipo de deporte puede condicionar el presupuesto anual medio por socio, pero no es un factor determinante.
- Los cinco deportes mencionados están situados en el tramo alto, pero por motivos diferentes. Por un lado, los clubs náuticos, de tenis y de golf son entidades que presentan un alto número de socios, miles de ellos. Pero, por otro lado, los clubs hípicos y de automovilismo que aparecen en el tramo alto de la variable presentan un número bajo o medio de socios (desde varias decenas hasta pocos centenares).
- Solamente existen dos entidades de la muestra que superan los 2.500 euros de presupuesto anual medio por socio, un club de golf y uno náutico, presentando ambos un elevado número de socios<sup>320</sup>.

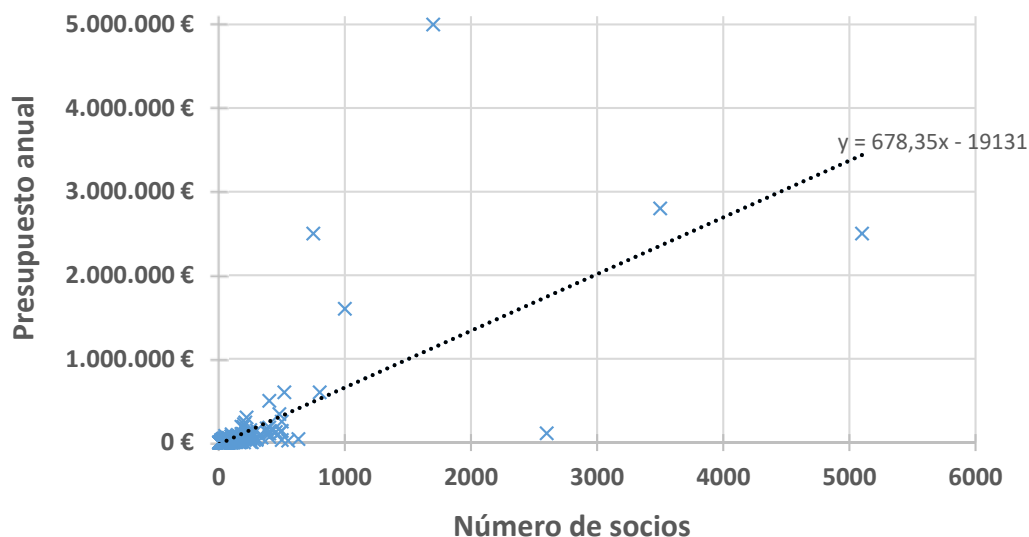
---

<sup>320</sup> Él tercero con mayor presupuesto medio se sitúa a gran distancia, con 1.632 euros por socio.

### 8.2.2. Correlación entre el número de socios y el presupuesto anual

Dado que se han obtenido todos los valores de las dos variables tratadas anteriormente para el total de la muestra de 520 clubs deportivos valencianos, se plantea una pregunta ¿Existe algún tipo de relación entre ambas variables? La lógica lleva a pensar que sí, a más socios, más presupuesto en el club, pero gracias a los datos recabados es posible demostrar si esta suposición es acertada. Mediante un análisis de regresión lineal simple, en este caso situando el número de socios de cada club como variable independiente (x) y su presupuesto anual en euros como variable dependiente (y), se obtiene un coeficiente de correlación de 0,70 lo que corrobora que dentro de la muestra obtenida existe una correlación positiva entre el número de socios y el presupuesto anual, sin embargo el coeficiente de determinación ( $R^2$ ) de 0,49 indica que el modelo es débil y existen clubs que presentan desviaciones importantes en la muestra recogida respecto al modelo. Este fenómeno se puede apreciar mejor con la representación gráfica de la distribución de ambas variables, mediante un diagrama de dispersión, al que se ha añadido la recta de regresión:

**Gráfico 8.7a.**  
**Mapa de dispersión socios/presupuestos**



Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos.

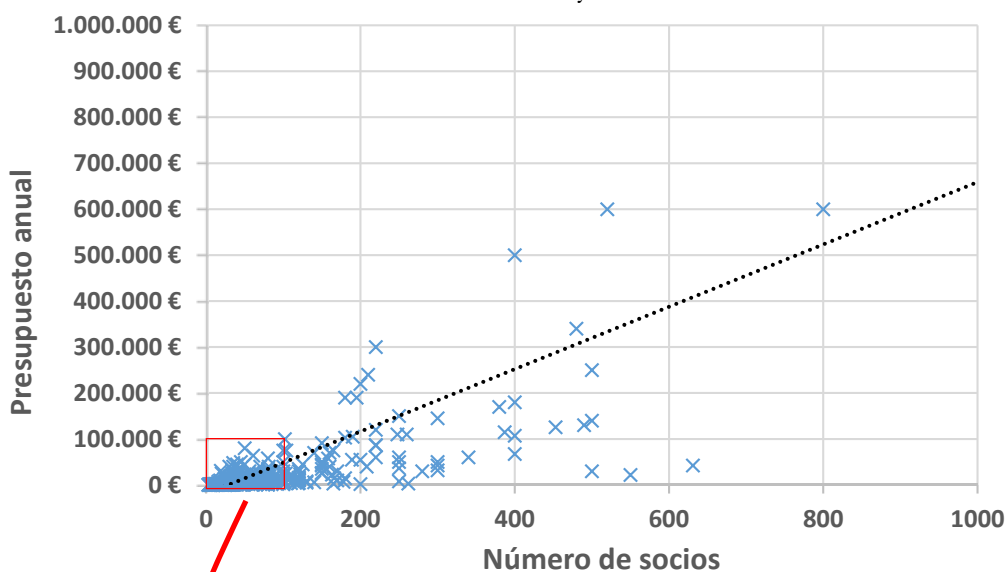
Este primer gráfico 8.7a no permite apreciar con detalle la gran mayoría de clubs deportivos ya que aparecen concentrados en una parte muy reducida del gráfico, pues unas pocas

entidades de gran tamaño (con gran número de socios y/o presupuesto) aumentan el valor de los ejes a cifras muy altas. De hecho, llama la atención como entre los clubs que presentan datos más altos existen claras diferencias, pues aparece uno con más de 2.500 socios y un presupuesto bajo, mientras que muchos presentan presupuestos más altos de lo esperado (por encima de la línea de tendencia). No se observa una correlación en la nube de puntos. Se hace necesario aumentar el enfoque para poder apreciar los resultados obtenidos:

**Gráfico 8.7b**

**Mapa de dispersión socios/presupuestos**

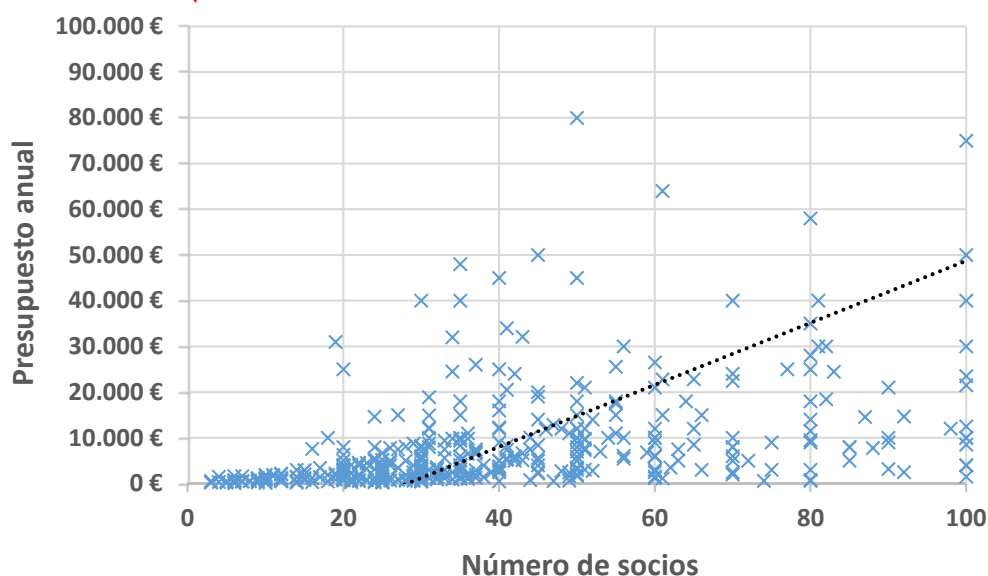
Limitado a 1.000 socios y 1 millón de euros



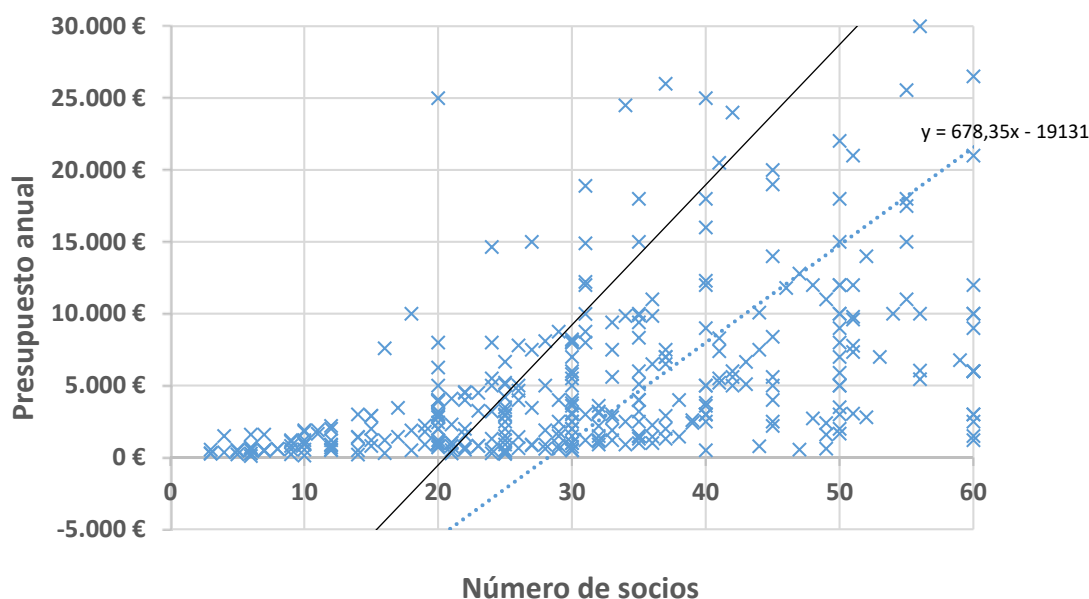
**Gráfico 8.7c.**

**Mapa de dispersión socios/presupuestos**

Limitado a 100 socios y 100.000 euros



**Gráfico 8.7d.**  
**Mapa de dispersión socios/presupuestos**  
Limitado a 60 socios y 30.000 euros



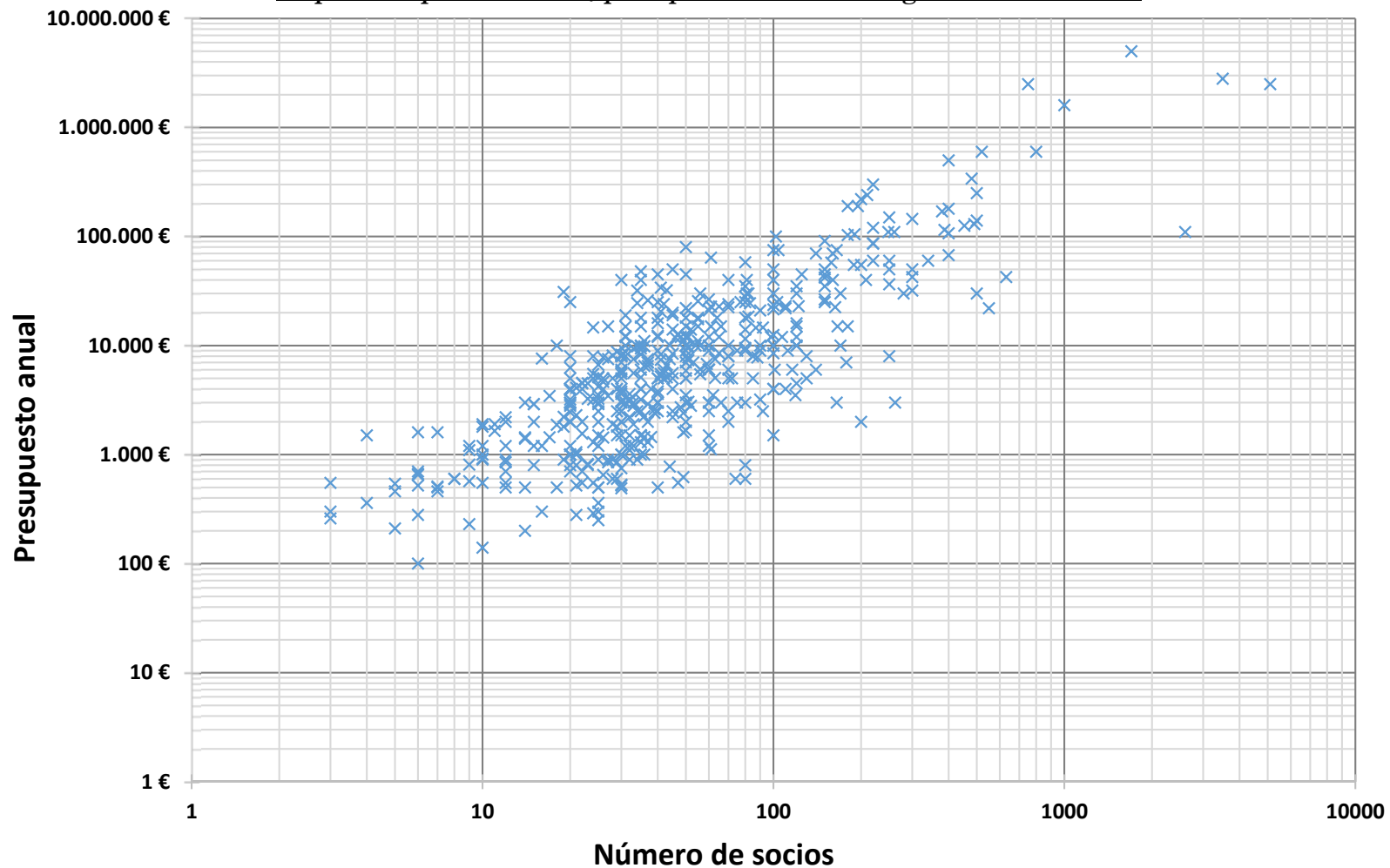
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Al ir aproximando el enfoque en los sucesivos gráficos es posible reconocer algunas de las peculiaridades ya observadas previamente:

- Se puede apreciar fácilmente la existencia de la ya mencionada correlación positiva entre el número de socios y el presupuesto anual en los clubs deportivos de la muestra obtenida. A mayor número de socios, mayor presupuesto anual.
- A todos los niveles aparecen clubs muy alejados de los valores esperados presentando diferentes grados de desviación, tanto positiva como negativa y en una o ambas variables, respecto a la recta de regresión. Existe una dispersión relevante, lo que limita el ajuste del modelo determinado en la recta de regresión.
- Se confirma la existencia de una gran concentración de entidades de pequeño tamaño, por debajo de los rangos de hasta 60 socios y 10 mil euros, como ya era patente por los anteriores análisis individuales de ambas variables.

En el siguiente y definitivo diagrama de dispersión se pretende incluir todas las observaciones de forma conjunta, por lo que se hace necesario modificar ambos ejes situándolos en una escala logarítmica de base 10.

**Gráfico 8.8.**  
**Mapa de dispersión socios/presupuestos en escala logarítmica de base 10**



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

En este último gráfico 8.8 sí es posible observar en su conjunto la totalidad de la muestra, aunque el uso de una escala logarítmica limita en cierta medida la apreciación de las diferencias y desviaciones. Este diagrama confirma la enorme heterogeneidad que presentan los clubs deportivos valencianos respecto a su distribución en el número de socios y a sus presupuestos anuales y pone de manifiesto, nuevamente, la necesidad de segmentar la muestra; lo que facilitará los análisis de datos posteriores de forma más detallada, pues tras efectuar la segmentación los resultados obtenidos podrán ser estudiados de forma independiente en cada uno de los subgrupos.

### **8.3. Clusterización de los clubs deportivos por tamaño**

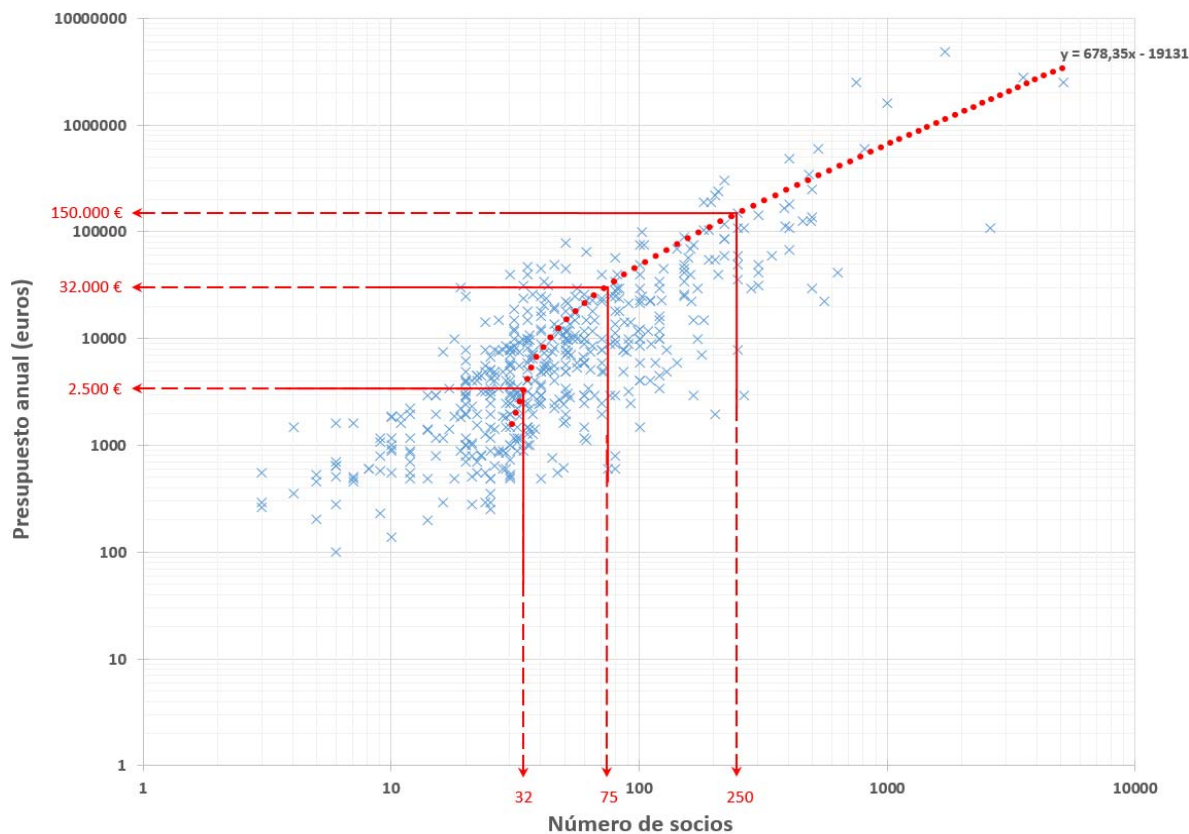
Como ya se ha expuesto, resulta conveniente dividir la muestra por la existencia de entidades de tamaños muy diferentes, que presumiblemente tendrán naturalezas y comportamientos dispares, lo que hace que valores como las medias agregadas sean poco significativos. Esto último se podrá comprobar pues también se incluirá siempre en los análisis posteriores el conjunto agregado, pese a su esperada baja representatividad. En cualquier caso, el principal motivo de la segmentación es la realización de análisis por tramos según el tamaño de los clubs deportivos.

Esta segmentación plantea un dilema, pues no existe un método único ni idóneo para llevar a cabo la división de la muestra, siendo posible realizarla de múltiples formas y pudiendo justificar metodológicamente todas ellas. Además, el procedimiento utilizado condiciona en gran medida la posterior presentación de los resultados. Por ello, se han diseñado diferentes métodos de clusterización de la muestra, los cuales se detallan en el Anexo C del presente documento, poseyendo cada uno diferentes ventajas e inconvenientes. En cualquier caso, el Anexo C es un mero ejercicio teórico, pues en la práctica, por evidente comodidad y economía de espacio, se va a utilizar una sola metodología de división a lo largo de todos los análisis posteriores sobre financiación y otros datos de los clubs deportivos.



De entre los métodos analizados, el modelo que se ha seleccionado para dividir la muestra ha sido el que se observa en el siguiente gráfico 8.9. y que divide los clubs deportivos en cuatro grandes grupos por tamaño, con base en su número de socios y presupuesto anual.

**Gráfico 8.9.**  
**Modelo de división de la muestra**



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Debido a que no se ha eliminado ninguno de los datos atípicos de aquellos clubs deportivos que presentaban mayor grado en su desviación respecto el modelo de regresión<sup>321</sup>, se mantienen las 520 entidades encuestadas. La distribución de la muestra en los cuatro grupos es la siguiente: 124 clubs de tamaño micro (23,85%), 248 clubs de tamaño pequeño (47,69%), 113 clubs de tamaño mediano (21,73%) y 35 clubs de tamaño grande (6,63%). Se puede observar el detalle de la distribución en la siguiente tabla.

<sup>321</sup> Como se detalla en el punto C.4 del Anexo C, no procede depurar los valores atípicos porque no se han detectado errores de medición en la toma de datos y porque las desviaciones observadas son consecuentes con la heterogeneidad que presenta el universo de estudio. Por tanto, su erradicación o normalización devendría en una disminución del tamaño muestral y un importante sesgo en los resultados de la investigación. Por todo ello, los datos atípicos no deben ignorarse sino explicarse, pues confieren mayor riqueza e interés a los resultados.

**Tabla 8.4.**  
**División de la muestra por tamaño**

| Tamaño         | Rango de datos |     |             |          |             |     |             |           | N de Clubs deportivos |            |            |             |
|----------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------|-----|-------------|-----------|-----------------------|------------|------------|-------------|
|                | Perímetro 1    |     |             |          | Perímetro 2 |     |             |           |                       |            |            |             |
|                | N de socios    |     | Presupuesto |          | N de socios |     | Presupuesto |           | P1                    | P2         | P1+P2      | %           |
|                | Min            | Max | Min         | Max      | Min         | Max | Min         | Max       |                       |            |            |             |
| Micro          | 0              | 32  | 0 €         | 2.500 €  | -           | -   | -           | -         | 124                   | 0          | 124        | 23,85%      |
| Pequeño        | 33             | 75  | 0 €         | 2.500 €  | 0           | 75  | 2.501 €     | 32.000 €  | 35                    | 213        | 248        | 47,69%      |
| Mediano        | 76             | 250 | 0 €         | 32.000 € | 0           | 250 | 32.001 €    | 150.000 € | 68                    | 45         | 113        | 21,73%      |
| Grande         | 251            | ∞   | 0 €         | ∞        | 0           | 250 | 150.001 €   | ∞         | 30                    | 5          | 35         | 6,73%       |
| Fuera de rango |                |     |             |          |             |     |             |           | 0                     | 0          | 0          | 0,00%       |
| <b>Total</b>   |                |     |             |          |             |     |             |           | <b>257</b>            | <b>263</b> | <b>520</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Esta división se va a utilizar para analizar de forma segmentada los resultados obtenidos en la investigación. Definitivamente, la taxonomía de los cuatro grupos de clubs deportivos valencianos por tamaño es la siguiente:

- **Clubs de tamaño micro:** son aquellos clubs que cuentan con un máximo de 32 socios y de 2.500 euros de presupuesto anual, siendo ambos criterios de obligado cumplimiento, de tal forma que si supera cualquiera de los dos límites el club pasaría a ser considerado de tamaño superior.
- **Clubs de tamaño pequeño:** son aquellos clubs que, teniendo más de 32 socios o 2.500 euros de presupuesto anual, es decir, no perteneciendo al grupo anterior de clubs de tamaño micro, presentan un máximo de 75 socios y 32.000 euros de presupuesto.
- **Clubs de tamaño mediano:** son aquellos clubs que, sin pertenecer a los dos grupos anteriores, cuentan con un máximo de 250 socios y de 150.000 euros de presupuesto anual.
- **Clubs de tamaño grande:** son aquellos clubs con más de 250 socios o con un presupuesto superior a 150.000 euros, de forma independiente. Es decir, sobrepasar el mínimo establecido para cualquiera de las dos variables resulta en su clasificación directa como clubs de gran tamaño, con independencia del valor que arroje la otra variable.

#### 8.4. Antigüedad de los clubs deportivos

Como ya se ha expuesto anteriormente en el apartado teórico, los primeros clubs deportivos valencianos se fundaron a finales del siglo XIX y desde ese momento han surgido y se han disuelto miles de estas entidades. La revisión previa de literatura indicaba una muy clara tendencia al alza en la creación de este tipo de entidades en las últimas décadas respecto a épocas anteriores<sup>322</sup>. El análisis de las respuestas obtenidas en la presente investigación, en relación con el año de fundación de los clubs deportivos que conforman la muestra, arroja los siguientes resultados:

**Tabla 8.5.**

**Año de fundación de clubs deportivos valencianos, por tamaño y agregado**

| Tamaño       | N          | %           | Media         | Min         | Max         | Mediana     | Moda        |
|--------------|------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Micro        | 124        | 23,85%      | 2002,7        | 1932        | 2019        | 2009        | 2016        |
| Pequeño      | 248        | 47,69%      | 1996,2        | 1907        | 2019        | 2002        | 2017        |
| Mediano      | 113        | 21,73%      | 1991,3        | 1909        | 2016        | 1997        | 2008        |
| Grande       | 35         | 6,73%       | 1974,8        | 1889        | 2012        | 1983        | 1983        |
| <b>Total</b> | <b>520</b> | <b>100%</b> | <b>1995,6</b> | <b>1889</b> | <b>2019</b> | <b>2002</b> | <b>2016</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

De forma adicional, también se presentan los resultados desagregados por década de fundación y tamaño de la entidad:

**Tabla 8.6.**

**Clubs deportivos valencianos por década de fundación, por tamaño y agregado**

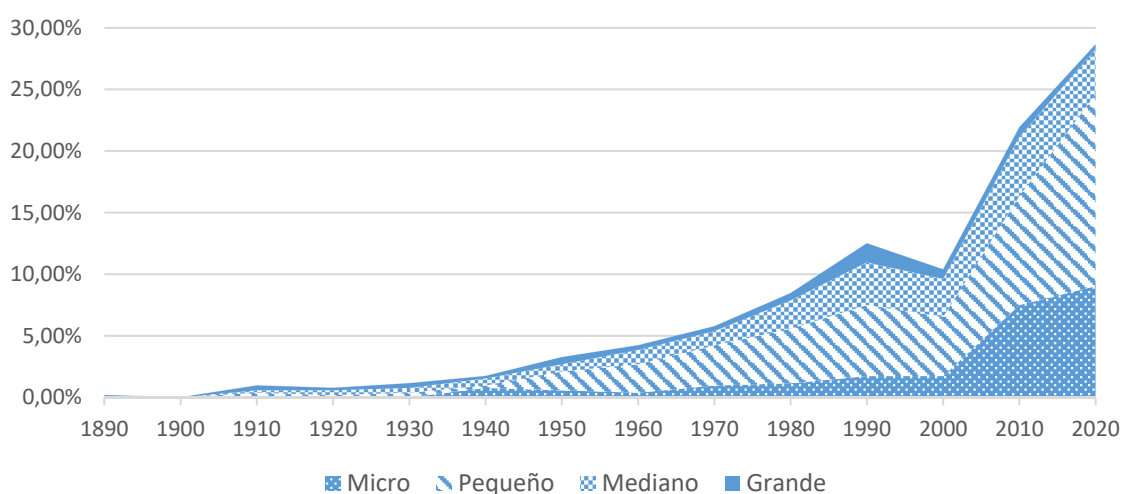
| Tamaño       | 1881<br>a 1890 | 1891<br>a 1900 | 1901<br>a 1910 | 1911<br>a 1920 | 1921<br>a 1930 | 1931<br>a 1940 | 1941<br>a 1950 | 1951<br>a 1960 | 1961<br>a 1970 | 1971<br>a 1980 | 1981<br>a 1990 | 1991<br>a 2000 | 2001<br>a 2010 | 2011<br>a 2020 |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Micro        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 4              | 3              | 2              | 5              | 6              | 9              | 9              | 39             | 47             |
| Pequeño      | 0              | 0              | 2              | 1              | 2              | 1              | 8              | 12             | 17             | 23             | 30             | 25             | 46             | 81             |
| Mediano      | 0              | 0              | 1              | 2              | 2              | 3              | 3              | 6              | 6              | 12             | 18             | 16             | 25             | 19             |
| Grande       | 1              | 0              | 2              | 1              | 2              | 1              | 3              | 2              | 2              | 3              | 8              | 4              | 4              | 2              |
| <b>Total</b> | <b>1</b>       | <b>0</b>       | <b>5</b>       | <b>4</b>       | <b>6</b>       | <b>9</b>       | <b>17</b>      | <b>22</b>      | <b>30</b>      | <b>44</b>      | <b>65</b>      | <b>54</b>      | <b>114</b>     | <b>149</b>     |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

<sup>322</sup> Ver Gráfico 1.1 en el capítulo 1.

De forma agregada, los datos confirman un importante aumento en la aparición de nuevos clubs deportivos valencianos en las dos últimas décadas, que aglutinan la fundación del más del 50% de las entidades analizadas en la muestra, porcentaje que aumenta hasta casi el 75% desde el año 1981. La mayoría de clubs son, por tanto, entidades relativamente jóvenes y que fueron creadas después de la Transición española.

**Gráfico 8.10.**  
**Porcentaje de entidades por década de fundación, por tamaño**



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Respecto a los resultados desagregados por tamaño, los datos reflejan una evidente correlación entre el tamaño y la edad de estas entidades, aunque la antigüedad no es una variable determinante pues se aprecia la existencia de algunos clubs deportivos de menor tamaño que cuentan con una considerable trayectoria vital y, de forma opuesta, existen algunos clubs deportivos de mayor tamaño que fueron fundados hace pocos años, incluso en la década de 2011-2020. Pese a esta apreciación, de forma general los datos corroboran de que tanto la media como la mediana de edad aumenta para aquellos clubs de mayor tamaño, con una manifiesta desviación en los más grandes.

Por todo lo anterior, la variable antigüedad puede ser indicativa pero ciertamente no es decisiva sobre el tamaño de los clubs deportivos valencianos; lo que vuelve a poner de manifiesto la gran heterogeneidad que presenta el universo de estudio.

### 8.5. El tamaño de la población

Otra variable que resulta interesante desde el punto de vista dimensional es el número de habitantes de los municipios donde se sitúan las sedes de los clubs deportivos, con objeto de comprobar si existe alguna relación entre ésta y el tamaño del club. Al igual que en el caso anterior, esta variable se presupone indicativa pero la lógica indica que no será determinante pues pueden existir pequeños clubs en grandes ciudades y viceversa. Por tanto, se trata más bien de hallar pautas y tendencias generales.

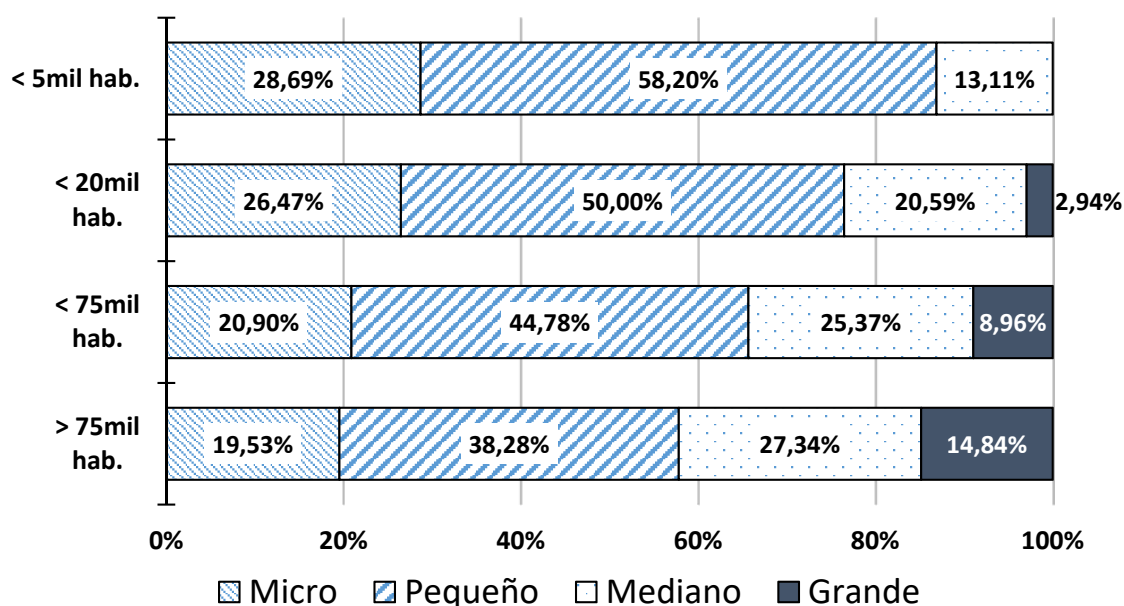
Se debe puntualizar que la distribución de esta variable puede contener cierto sesgo por dos motivos: el primero es que en algunos casos las instalaciones del club pueden estar situadas en otra localidad distinta a la sede social o distribuidas por varias, el segundo es debido a la existencia de clubs que carecen de instalaciones propias de ningún tipo, incluso algunos tan solo indican una sede social en el registro que puede ser un domicilio particular totalmente ajeno a la actividad administrativa y deportiva de la entidad. En cualquier caso, y por lo general, los clubs deportivos tienen sus infraestructuras deportivas y/o administrativas en el mismo municipio en el que se radica su sede social.

En la Comunitat Valenciana existen 542 municipios, de los cuales 135 pertenecen a la provincia de Castellón, 266 a Valencia y 141 a Alicante. Éstos presentan un número de habitantes muy dispar, con pocas grandes ciudades y muchos pueblos de pequeño y mediano tamaño. Originalmente la toma de datos era ajena a esta particularidad, por ello y consecuentemente se ha optado por intentar distribuir la muestra obtenida de la forma más homogénea posible en cuatro dimensiones de municipios valencianos según su número de habitantes, de esa división muestral aproximadamente simétrica surge la selección del corte que separa cada dimensión: 5 mil, 20 mil y 75 mil habitantes. Los resultados obtenidos quedan reflejados en valores absolutos en la siguiente tabla 8.7 y , en valores relativos en el siguiente gráfico 8.11.

**Tabla 8.7. y Gráfico 8.11.**

**Distribución de la muestra por tamaño del club y nº de habitantes del municipio**

|         | < 5mil hab. | < 20mil hab. | < 75mil hab. | > 75mil hab. |
|---------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| Micro   | 35          | 36           | 28           | 25           |
| Pequeño | 71          | 68           | 60           | 49           |
| Mediano | 16          | 28           | 34           | 35           |
| Grande  | 0           | 4            | 12           | 19           |
| N total | 122         | 136          | 134          | 128          |



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: recoge el municipio donde se radica la sede social principal de la entidad.

Los resultados muestran diferentes pautas según el tamaño de los clubs. Las entidades micro están repartidas de forma similar en todos los municipios, mostrando una ligera mayor presencia en los municipios de hasta 20 mil habitantes, mientras que en los clubs de tamaño pequeño esta tendencia se ve algo más acentuada.

Por el lado contrario, los clubs de tamaño mediano y grande presentan una pauta inversa, aumentando su número de forma análoga al tamaño del municipio. Esta tendencia es especialmente marcada en los clubs de gran tamaño, no existiendo en la muestra recogida ninguno cuya sede se sitúe en poblaciones de menos de 5 mil habitantes.

## 8.6. Conclusiones sobre dimensiones y segmentación de los clubs

En este capítulo se han expuesto los resultados obtenidos durante la investigación para cuatro variables de interés dimensional en los clubs deportivos valencianos: su número de socios, su presupuesto anual en euros, su antigüedad con base en el año de fundación y el número de habitantes del municipio donde se radica su sede social. Debido a la alta dispersión que presentaban todas ellas, se ha considerado necesario realizar una división de la muestra en diferentes segmentos pues el análisis de los resultados agregados resultaría poco significativo, incluso engañoso, si se realizase una comparación conjunta de entidades que presentan tamaños tan dispares. Para realizar dicha segmentación, se ha utilizado un sistema basado en las dos variables: el número de socios y el presupuesto anual; dividiendo la muestra de 520 clubs deportivos en cuatro grupos según su dimensión: micro, pequeño, mediano y grande.

La finalidad de la división de la muestra es permitir que los análisis sobre la financiación de los clubs en el siguiente capítulo 9 puedan realizarse de forma segmentada, mostrando de forma independiente el impacto del tamaño en las fuentes de ingresos, actuando bajo la hipótesis de que los segmentos deben mostrar comportamientos diferenciados. De hecho, el estudio de las dos variables posteriores (la antigüedad y el tamaño del municipio), que se ha realizado en este mismo capítulo teniendo en cuenta la división propuesta para la muestra, ha reflejado que existen pautas diferentes en cada segmento.

Por los datos mostrados durante este capítulo, se puede afirmar que la principal conclusión en relación a las variables dimensionales de los clubs deportivos valencianos es la existencia de una relevante heterogeneidad por tamaño en estas entidades, con una clara predominancia de clubs de menores dimensiones, en concreto de tamaño micro y pequeño. Esta desigual distribución no es una anomalía singular propia del territorio valenciano pues la mayor presencia de pequeñas entidades es habitual en el sector asociativo en general y en los clubs deportivos en particular, tanto en la región valenciana como en otras regiones españolas y países del entorno.





## **Capítulo 9**

# **La financiación de los clubs deportivos valencianos: resultados**



## **CAPÍTULO 9**

### **LA FINANCIACIÓN DE LOS CLUBS DEPORTIVOS VALENCIANOS: RESULTADOS**

Este noveno capítulo es el más extenso de la tesis doctoral y tiene como objeto presentar los resultados del impacto que el tamaño de los clubs deportivos valencianos ejerce sobre sus formas de financiación. Tras haber dividido en cuatro segmentos dimensionales la muestra de la investigación en el capítulo anterior, los resultados sobre financiación se muestran siempre desagregados en cuatro grupos diferentes: para los clubs de tamaño micro, pequeño, mediano y grande; y, además, también se incluyen los resultados conjuntos para el total de la muestra agregada. Los resultados han sido calculados con base en los datos obtenidos a través de los bloques B y C de encuesta, tal y como se explica en la metodología del capítulo 6.

En el modelo propuesto, la financiación de los clubs deportivos se compone de 8 categorías estancas que clasifican la totalidad de vías de ingresos de estas organizaciones. La organización del presente capítulo sigue el mismo orden que el modelo:

- 9.1. Aportaciones de los socios.
- 9.2. Subvenciones públicas.
- 9.3. Acuerdos con entidades públicas.
- 9.4. Donaciones y mecenazgo.
- 9.5. Patrocinio deportivo.
- 9.6. Venta al mercado.
- 9.7. Instrumentos financieros.
- 9.8. Otras fuentes de financiación.

Además, el capítulo incluye un apartado adicional, donde se ofrecen de forma conjunta, los resultados sobre el peso relativo que cada una de las 8 fuentes de ingresos tiene sobre el total de la financiación de los clubs deportivos según su tamaño.

## 9.1. Aportaciones de los socios

En este apartado se recogen cuatro preguntas del cuestionario: el importe de la cuota anual de socio, la existencia o no de una cuota de inscripción que, de existir, se analiza su importe y, por último, la existencia o no de aportaciones voluntarias exigibles por parte de los socios al club deportivo. Adicionalmente, se muestra el porcentaje relativo del peso del total de las aportaciones de los socios en el presupuesto de los clubes deportivos valencianos que, como ya se ha indicado previamente, supone habitualmente una parte importante del mismo.

### 9.1.1. Las cuotas anuales de los socios

La primera de las variables es el precio unitario de la cuota anual en euros. El resultado obtenido, desagregado por tamaños y para el total de la muestra es el siguiente:

**Tabla 9.1.**  
**Importe de la cuota anual de los socios**  
(cantidad mínima que otorga condición plena de socio, en euros anuales)

| Tamaño del club | Cuota Media     | Cuota mínima | Cuota máxima   | Cuota Mediana | Cuota Moda   |
|-----------------|-----------------|--------------|----------------|---------------|--------------|
| <b>Micro</b>    | 67,62 €         | 0 €*         | 480 €          | 40 €          | 50 €         |
| <b>Pequeño</b>  | 147,56 €        | 10 €         | 720 €          | 90 €          | 100 €        |
| <b>Mediano</b>  | 126,38 €        | 20 €         | 600 €          | 83 €          | 100 €        |
| <b>Grande</b>   | 255,23 €        | 25 €         | 2.400 €        | 288 €         | no hay       |
| <b>Todos</b>    | <b>131,14 €</b> | <b>0 €*</b>  | <b>2.400 €</b> | <b>100 €</b>  | <b>100 €</b> |

Fuente: elaboración propia.

\* excepcionalmente, ver comentario al respecto.

El pago de esta cuota puede estar dividido en diferentes periodicidades (mensual, trimestral, semestral) o aglutinado en una sola anualidad, y habitualmente está exento de IVA<sup>323</sup>. Para facilitar el análisis comparativo se han trasladado todos los datos obtenidos al importe anual. Satisfacer la cuota supone obtener la condición de socio de pleno derecho en el club deportivo, lo que otorga voz y voto en la asamblea general, no debe confundirse con la cuota

<sup>323</sup> El abono de las cuotas de los socios no supone una actividad económica salvo bajo ciertas condiciones y, por tanto, no está sujeto al Impuesto de Valor Añadido, también se consideran rentas exentas respecto al IS.

abonada por otros posibles usuarios que no son socios del club. La acotación exacta de la cuota de los socios resulta compleja pues algunos clubs incluyen en la misma y de forma obligatoria una serie de servicios: gestión de la ficha federativa y seguro deportivo, acceso a instalaciones propias o ajenas de forma libre o limitada, servicios de entrenamiento y otros asesoramientos deportivos, participación en campeonatos, etc<sup>324</sup>. Sin embargo, en otros clubs se establecen pagos adicionales para cada uno de estos servicios que son independientes de la cuota abonada por el socio, por lo que se deben considerar como ventas al mercado y no como aportaciones de los socios en la financiación de la entidad.

El análisis de los datos obtenidos revela una tendencia, ya que a mayor tamaño de la entidad aumenta el coste de la cuota anual de los socios. Sin embargo, dentro de los resultados segmentados por tamaño se presenta una irregularidad que rompe este patrón general, pues los clubs de pequeño y mediano tamaño muestran un comportamiento anómalo, intercambiando sus posiciones, siendo mayor la cuota abonada en los clubs de tamaño pequeño que en los de tamaño mediano. No se ha encontrado una explicación razonable a este fenómeno, pero sí resulta en una conclusión evidente: en la financiación de los clubs de tamaño pequeño tiene más peso porcentual la cuota de los socios que en los clubs de tamaño mediano, esta conclusión se ve avalada por otros resultados obtenidos durante la investigación, como se verá más adelante. Por último, indicar que, para todos los tamaños de clubs deportivos excepto en el caso de los grandes, la mediana es claramente inferior a la media, lo que significa que los resultados de estos segmentos presentan una mayor cantidad de valores atípicos en su extremo superior. En el caso de los clubs de gran tamaño, la mediana es ligeramente superior a la media, lo cual denota precisamente lo contrario: existen valores atípicos en la parte inferior los resultados. Una aclaración necesaria es la referida en el pie de la tabla: de los 124 clubs de tamaño micro encuestados hay dos que han respondido 0 euros, es decir, que no requieren del pago de ninguna cuota anual para ser socio del club. Al contactar con estas dos entidades, ambas de muy reducido tamaño, han aclarado que el pago es un trámite que no siempre se cumple, argumentando que dada la reducida tasa que pagan los socios en algunas ocasiones ésta es asumida directamente por la propia entidad con los ingresos generados por otras fuentes de financiación, por lo que no existe una cuota de socio de facto.

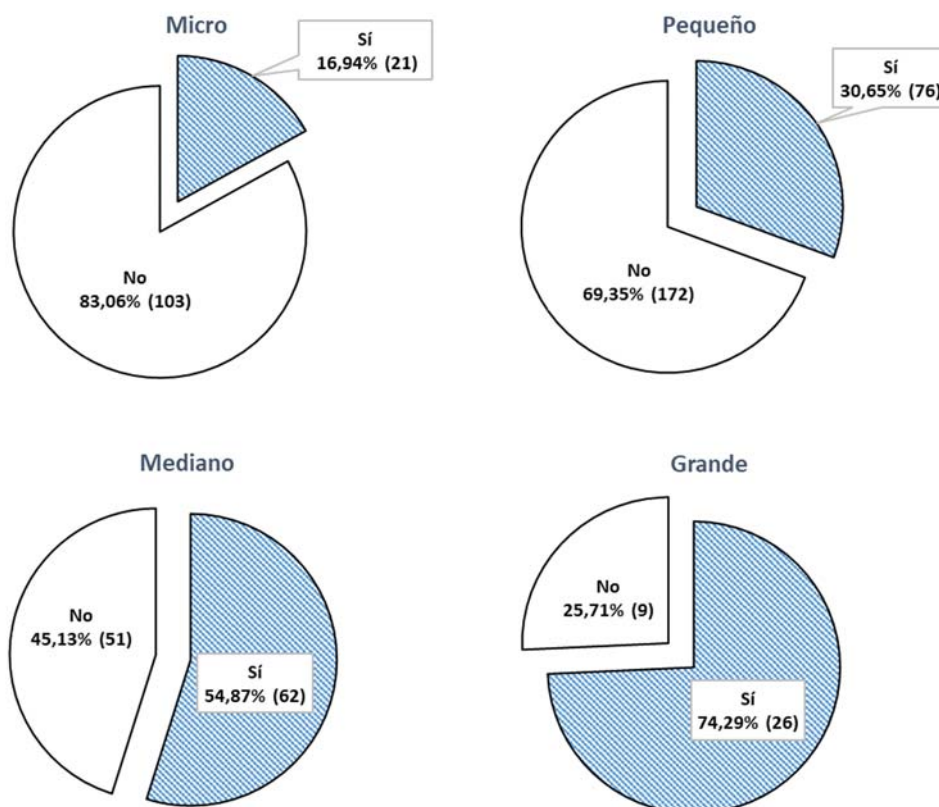
---

<sup>324</sup> La casuística es muy heterogénea, por ejemplo, algunos clubs indican acuerdos con establecimientos de la zona para obtener descuentos, otros que incluyen la asistencia gratuita a los eventos sociales del club, etc.

### 9.1.2. Las cuotas de inscripción de los socios

Adicionalmente a la cuota anual de socio, en ocasiones puede existir una cuota de acceso requerida para poder formalizar la inscripción de un socio en el club deportivo. Esta tasa es un pago único e independiente de la cuota anual del socio que deben realizar de forma única e inicial los nuevos socios. Respecto la existencia o no de una cuota de inscripción en los clubs encuestados, las respuestas han sido las siguientes:

**Gráfico 9.1.**  
**Existencia de cuotas de inscripción en los clubs deportivos según su tamaño**



Fuente: elaboración propia.

De forma agregada, 185 clubs (35,6%) afirman que sí solicitan del abono de una cuota de entrada para ser socio y 338 (64,4%) indican que no es necesario el pago de ninguna tasa de inscripción inicial para convertirse en socio, siendo suficiente abonar la cuota anual. Los resultados segmentados muestran en esta ocasión una tendencia bien definida y progresiva

respecto al tamaño, en los clubs deportivos de dimensiones micro y pequeña es menos habitual la existencia de estas cuotas, mientras que en los de tamaño mediano las respuestas quedan distribuidas prácticamente al 50%, por último, en tres de cada cuatro clubs de grandes dimensiones se requiere el pago de dicha tasa como requisito para acceder a la condición de socio. En una pregunta adicional solo para aquellos clubs deportivos que han respondido afirmativamente a la cuestión anterior se han preguntado por el importe de dicha cuota.

**Tabla 9.2.**  
**Importe de la cuota de inscripción en los clubs deportivos según su tamaño**

| Tamaño  | N   | Media    | Mediana | Max      | Min  |
|---------|-----|----------|---------|----------|------|
| Micro   | 21  | 37,14 €  | 42,5 €  | 100 €    | 20 € |
| Pequeño | 76  | 48,68 €  | 70 €    | 120 €    | 20 € |
| Mediano | 62  | 61,40 €  | 80 €    | 150 €    | 30 € |
| Grande  | 26  | 907,14 € | 450 €   | 10.000 € | 80 € |
| Todos   | 182 | 183,40 € | 75 €    | 10.000 € | 20 € |

Fuente: elaboración propia, solo incluye los 182 clubs que requieren cuota de inscripción.

Nota: varias respuestas individuales en medianas, máximos y mínimos se han redondeado<sup>325</sup>.

Los datos recabados muestran un patrón, tanto en la media como en la mediana, que aumenta de forma progresiva al tamaño de las entidades, aunque la diferencia no es muy pronunciada en las primeras tres categorías. Por tanto, los clubs deportivos de mayor tamaño no solamente tienden a requerir cuotas de inscripción de forma más habitual, sino que además los importes de éstas son superiores. Además, en los tres primeros segmentos la mediana es ligeramente superior a la media, lo que denota una distribución centrada, aunque moderadamente escorada hacia los valores más bajos. Los valores más llamativos se presentan en los clubs de gran tamaño, con una media muy superior a la mediana que indica la existencia de valores atípicos en el rango superior de la variable, destacando especialmente el dato de 10 mil euros de cuota de inscripción máxima que indica una entidad.

¿Cómo es posible que un club solicite un importe tan elevado como cuota de acceso? Este fenómeno puede darse en aquellos clubs de grandes dimensiones y alto prestigio, situados en zonas muy pobladas que presentan una alta demanda de sus servicios y carecen de instalaciones suficientes para satisfacerla. Estas entidades suelen elaborar listas de espera para el acceso de nuevos socios y establecen barreras de entrada con diferentes métodos como,

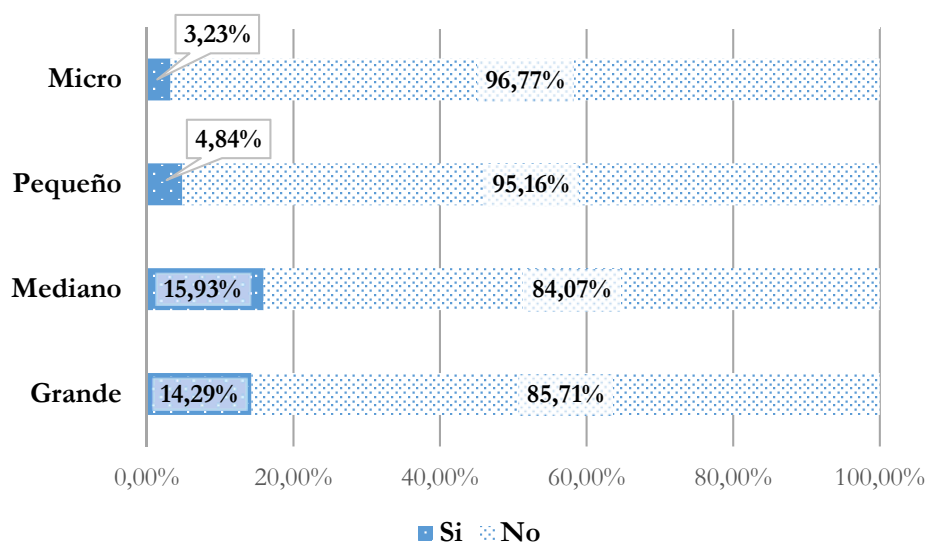
<sup>325</sup> En la fase de tratamiento de datos, para aquellas respuestas que señalaban valores como 49,95 € o 79,99 €.

por ejemplo, mediante cuotas de acceso desorbitadas. Un ejemplo serían los clubs de tenis o náuticos situados en grandes ciudades, que se ven forzados a restringir el acceso a nuevos socios. Algunos clubs encuestados han indicado en comentarios adicionales los motivos que les han llevado a requerir una cuota de inscripción, aduciendo que ésta está asociada al coste administrativo del alta del socio, a la entrega de material deportivo del club (ropa, mochilas, equipo, etc.) o a compensar el hecho de que hay socios que “se apuntan y ya no aparecen más”, entre otros motivos.

### 9.1.3. Los préstamos de los socios

La cuarta pregunta en relación a las aportaciones de los socios a los clubs deportivos trata sobre los préstamos que éstos conceden a título personal a la entidad. De forma resumida, este tipo de operaciones se realizan a intereses preferentes, bajos o nulos, con intención de que el club evite acudir al mercado financiero tradicional y se caracterizan porque, a diferencia de las donaciones, los préstamos pueden generar una obligación para con el socio que presta el dinero<sup>326</sup>. Las respuestas recabadas han sido las siguientes:

**Gráfico 9.2.**  
**Existencia de préstamos de socios al club deportivo**



Fuente: elaboración propia.

<sup>326</sup> Aunque no siempre es así, pues los préstamos concedidos por los socios a los clubs pueden ser sin intereses o con intereses reducidos respecto a los de mercado (como se ha explicado en el capítulo 5, apartado 5.1).



Los datos revelan que este tipo de financiación no es frecuente entre los clubs deportivos valencianos, pues de forma agregada para todos los tamaños apenas aparece en el 7,5% del total de la muestra (39 de 520 clubs). Si bien es cierto que los resultados muestran una brecha según el tamaño de las entidades, en los clubs de tamaño micro y pequeño este fenómeno está presente de forma residual, en menos del 5% de las organizaciones, mientras que en los de tamaño mediano y grande el porcentaje, aunque aún pequeño, es significativamente superior, con una presencia cercana al 15% en ambos casos. En los comentarios finales, los clubs de menor tamaño indican que los socios prestan dinero de forma muy puntual cuando hay situaciones de falta de liquidez por diferentes causas (retraso de una subvención, un gasto imprevisto, etc.) y que son hechos aislados que no suelen conllevar el pago de un interés al socio. Por el lado contrario, las entidades de mayor tamaño suelen utilizar esta vía de ingresos de forma más programada, por ejemplo, para ejecutar un proyecto o un evento de la entidad, mediante una llamada pública a los socios y suelen conllevar el pago de intereses al socio.

#### **9.1.4. El peso de las aportaciones de los socios en la financiación**

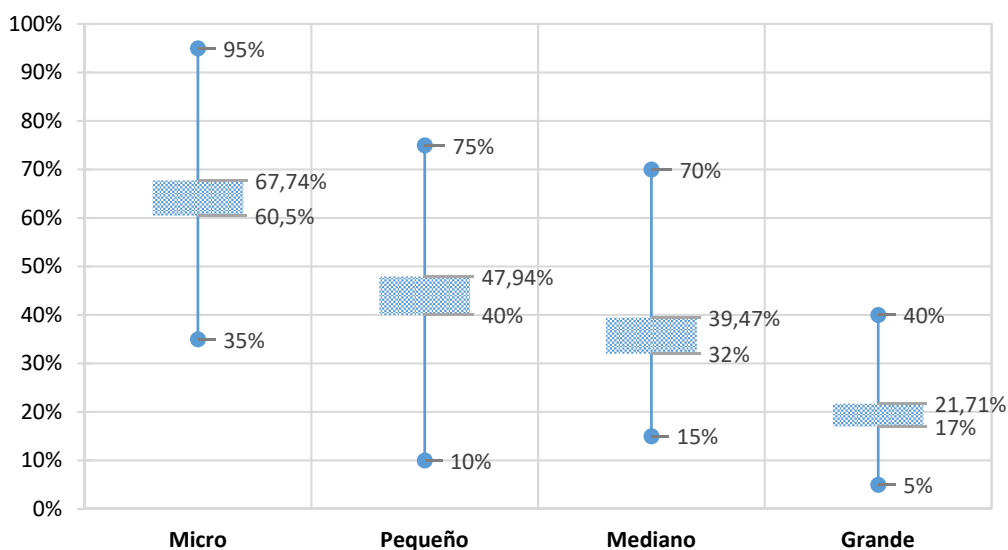
La última pregunta del cuestionario dentro de esta categoría, y de forma análoga a como se realizará y presentará para cada una de las ocho fuentes de financiación del modelo, tiene como objetivo observar el peso porcentual que el conjunto de las aportaciones de los socios tiene sobre el total de la financiación de los clubs deportivos. Esto permitirá realizar un análisis comparativo de la distribución del peso de las formas de financiación al final del presente capítulo.

En el caso particular de esta vía de financiación, todos los clubs encuestados reciben aportaciones de los socios, siendo la única de las ocho categorías que se encuentra presente en la totalidad de la muestra recabada. Los resultados obtenidos se presentan en la siguiente tabla y gráfico:

**Tabla 9.3. y Gráfico 9.3.**

**Peso de las aportaciones de los socios sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño       | N clubs    | Media         | Mediana       | Max           | Min          |
|--------------|------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Micro        | 124        | 67,74%        | 60,5%         | 95,00%        | 35,00%       |
| Pequeño      | 248        | 47,94%        | 40,00%        | 75,00%        | 10,00%       |
| Mediano      | 113        | 39,47%        | 32,00%        | 70,00%        | 15,00%       |
| Grande       | 35         | 21,71%        | 17,00%        | 40,00%        | 5,00%        |
| <b>Todos</b> | <b>520</b> | <b>49,06%</b> | <b>40,00%</b> | <b>95,00%</b> | <b>5,00%</b> |



Fuente: elaboración propia.

Los datos muestran que para el conjunto de los clubs deportivos esta vía de financiación es fundamental pues representa cerca del 50% de media del total de los ingresos en las entidades encuestadas, con una mediana no muy lejana, del 40%, por lo que la distribución del conjunto está centrada con cierta asimetría hacia los valores inferiores. Los resultados segmentados presentan una tendencia muy clara: en los clubs de menor tamaño las aportaciones de los socios tienen un mayor peso, de hasta el 95% del total de su financiación en el caso más extremo de los clubs de tamaño micro, de hecho, tanto la media como la mediana del conjunto del segmento micro se sitúan en 10 puntos por encima del 50%, lo que demuestra la gran relevancia que tiene esta fuente de financiación en las organizaciones de menor tamaño. Por todo ello, se puede concluir que las aportaciones de los socios constituyen una fuente de financiación fundamental en los ingresos de los clubs deportivos de menor tamaño, siendo también relevantes en los de mayor tamaño.

Los resultados segmentados dibujan un patrón donde el peso de este tipo de financiación disminuye a medida que aumenta el tamaño de las entidades. Siguiendo esta pauta, en los clubs de mediana y gran dimensión se reduce gradualmente el porcentaje de la financiación obtenida a través de las aportaciones de los socios, hasta tal punto que el club de tamaño grande que indica una menor proporción ésta representa apenas el 5% de sus ingresos, aunque la media del segmento se sitúa en el 21,71%.

Curiosamente, los clubs de tamaños pequeño y mediano presentan cifras muy cercanas con apenas un 8% de diferencia en sus medias y medianas agregadas, y también aparece una anomalía que rompe la tendencia observada en el modelo general: el dato mínimo recabado en los clubs de pequeño tamaño (15%) es superior al mínimo obtenido en los clubs de tamaño mediano (10%). En cualquier caso, esta pequeña nota discordante no tiene un efecto directo en las medidas de tendencia central agregadas de ambos segmentos. Los clubs de tamaño pequeño presentan el rango más amplio de respuestas, con una diferencia del 65% entre el máximo y el mínimo obtenido (75% y 10% respectivamente), y los de tamaño grande el rango más estrecho, de un 35%.

En conclusión, esta primera categoría analizada que engloba las aportaciones de los socios es una de las formas de financiación más relevante en la inmensa mayoría de los clubs deportivos valencianos, especialmente en aquellos de menores dimensiones. Además, esta fuente de ingresos se encuentra presente en la totalidad de la muestra encuestada y presenta una significativa variación porcentual entre los diferentes segmentos dimensionales de la muestra. Si bien es cierto que tiene un peso significativo en la mayoría, esto no sucede en el caso de los clubs de gran tamaño, los cuales constituyen una excepción a la tendencia general debido a que las aportaciones realizadas por los socios se ven claramente superadas por otras vías de financiación en sus ingresos globales, es decir, aquellas pertenecientes a las siete categorías de financiación restantes del modelo propuesto, las cuales se van a analizar en los siguientes puntos de este capítulo.

## 9.2. Subvenciones

La segunda categoría en la financiación de los clubs deportivos considera las subvenciones percibidas, es decir, las ayudas económicas que se conceden desde las administraciones u otros organismos públicos y que no deben ser confundidas con los contratos o convenios que se suscriben con estos mismos actores gubernamentales<sup>327</sup>. Sobre esta cuestión se ha inquirido a los clubs deportivos de la muestra sobre diferentes aspectos de las subvenciones que reciben, con cuatro cuestiones específicas en el cuestionario, preguntando concretamente sobre el ámbito de quien convoca las ayudas (desde el municipal hasta el europeo o internacional), la finalidad u objeto que éstas persiguen, las dificultades más comunes que encuentran los clubs deportivos al solicitar las subvenciones y, por último, y al igual que en la categoría anterior, el peso relativo que esta forma particular de financiación supone sobre el total de los ingresos de la entidad.

### 9.2.1. El origen de las convocatorias

En la primera cuestión de esta categoría, se ha preguntado sobre el origen geográfico de las subvenciones percibidas durante el año o años anteriores, es decir, qué tipo de administración pública u organismo dependiente de la misma ha convocado y asignado las subvenciones que recibe de forma habitual el club deportivo. Como respuesta se han ofrecido cinco ámbitos de elección (municipal, provincial, autonómico, nacional e internacional) y adicionalmente una sexta opción para aquellos casos en los que un club deportivo no haya recibido ningún tipo de subvención por parte de los poderes públicos. Los resultados absolutos han sido los siguientes:

---

<sup>327</sup> En el marco teórico (capítulo 5, apartados 5.2 y 5.3) se dilucidan las diferencias entre las subvenciones desde y los acuerdos con las administraciones públicas, si bien en ocasiones la línea divisoria entre ambos es difusa.

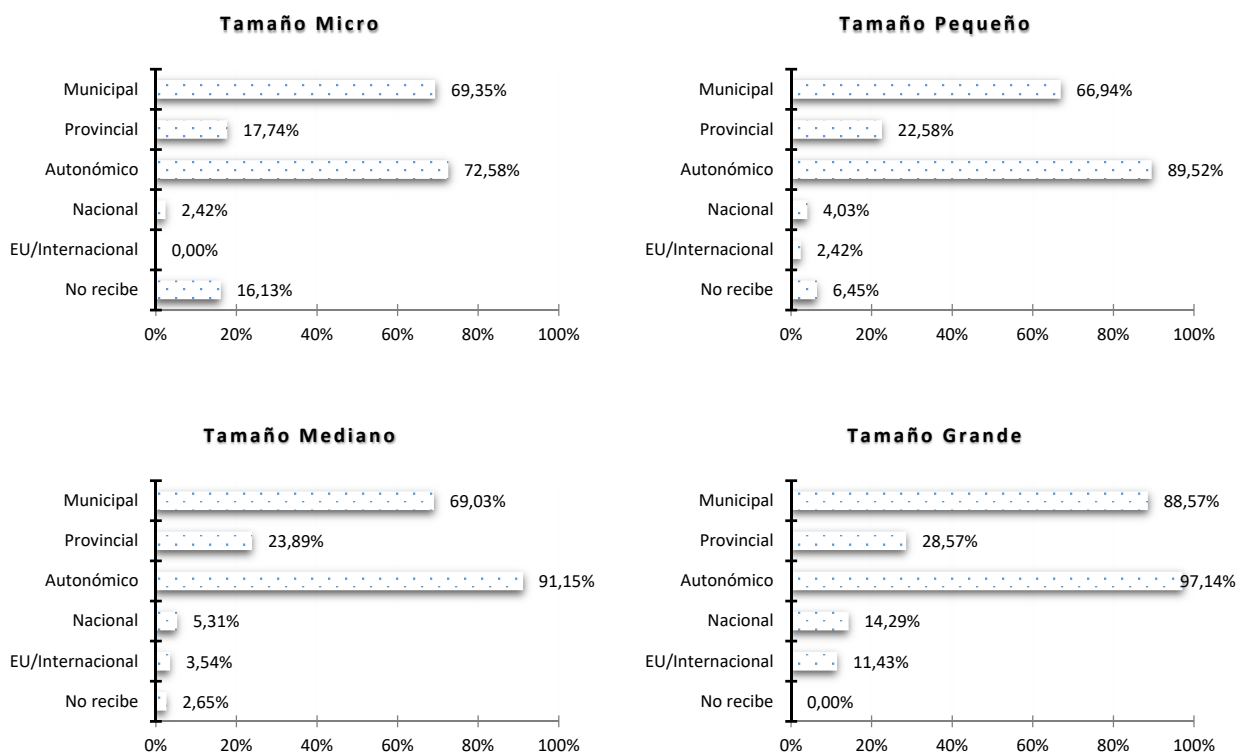
**Tabla 9.4.**  
**Subvenciones por tamaño del club y ámbito de la administración pública**  
datos absolutos (respuesta múltiple)

|                      | Micro      | Pequeño    | Mediano    | Grande    | TOTAL      |
|----------------------|------------|------------|------------|-----------|------------|
|                      | <b>124</b> | <b>248</b> | <b>113</b> | <b>35</b> | <b>520</b> |
| <b>Local</b>         | 86         | 166        | 78         | 31        | 361        |
| <b>Provincial</b>    | 22         | 56         | 27         | 10        | 115        |
| <b>Autonómico</b>    | 90         | 222        | 103        | 34        | 449        |
| <b>Nacional</b>      | 3          | 10         | 6          | 5         | 24         |
| <b>Internacional</b> | 0          | 6          | 4          | 4         | 14         |
| <b>No recibe</b>     | 20         | 16         | 3          | 0         | 39         |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Los datos recabados en la tabla anterior se aprecian mejor de forma gráfica y con una distribución porcentual que facilita su comparación por tamaños:

**Gráfico 9.4.**  
**Subvenciones por tamaño del club y ámbito de la administración pública**  
en porcentaje (respuesta múltiple)



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Los resultados muestran que una gran mayoría de clubs deportivos valencianos (92,50%) reciben ayudas económicas de al menos una administración pública o sus organismos dependientes, ya que tan solo 39 de las 520 entidades encuestadas afirman no recibir ningún tipo de subvención. El porcentaje de entidades que no reciben subvenciones presenta una significativa tendencia a la baja por tamaños; siendo los clubs de tamaño micro los que ofrecen un mayor porcentaje de esta respuesta con un 16,13%, seguidos de los pequeños con un 6,45% y de los medianos con apenas un 2,65%; mientras que ninguno de los clubs grandes ha escogido esta opción, por tanto, todos ellos reciben algún tipo de ayuda pública.

De los cinco posibles ámbitos en la concesión de ayudas públicas, existen dos que destacan con una clara diferencia sobre el resto. El primer lugar lo ocupa el nivel autonómico, ámbito de la Generalitat Valenciana, donde el 86,35% del total de clubs deportivos afirman haber recibido al menos una subvención, que de forma segmentada aumenta de forma paulatina en función del tamaño de las entidades, desde el 73,58% de los clubs de tamaño micro hasta el 97.14% de los clubs de tamaño grande. Tras la GVA, la segunda fuente principal de subvenciones son los ayuntamientos y sus organismos dependientes<sup>328</sup>, con un 69,42% de forma agregada y donde de nuevo se observa a nivel segmentado diferencias según el tamaño, aunque rompe la pauta anterior pues, en este caso, los clubs de tamaño micro, pequeño y mediano se mantienen porcentajes similares e incluso los de tamaño micro superan levemente a los otros dos. Aparece además un salto cuantitativo en el caso de los clubs de mayores dimensiones, pues el 88,57% de los clubs grandes reciben subvenciones de la administración local.

En el resto de ámbitos todos los porcentajes han resultado mucho más bajos. A nivel de las diputaciones provinciales el rango de clubs que reciben subvenciones se sitúa desde el 17,74% en el caso de los clubs de tamaño micro hasta el 28,57% de tamaño grande. A nivel nacional dicha proporción se ve aún más reducida (4.62% de forma agregada<sup>329</sup>), y lo mismo ocurre a nivel internacional (2,69%); en estas tres opciones se mantienen dos tendencias: a mayor tamaño del club se observa un mayor porcentaje en la percepción de subvenciones y,

---

<sup>328</sup> Entre los que destacan las Fundaciones Deportivas Municipales (FDM).

<sup>329</sup> Pues tanto el ministerio competente como los organismos estatales (CSD y otros) realizan convocatorias que están dirigidas mayoritariamente a federaciones o deportistas individuales, y en menor medida a clubs.

al mismo tiempo, al ir alejando el ámbito geográfico, disminuyen tanto los porcentajes segmentados como el total agregado. La excepción a la segunda tendencia observada solamente se da en el ámbito autonómico.

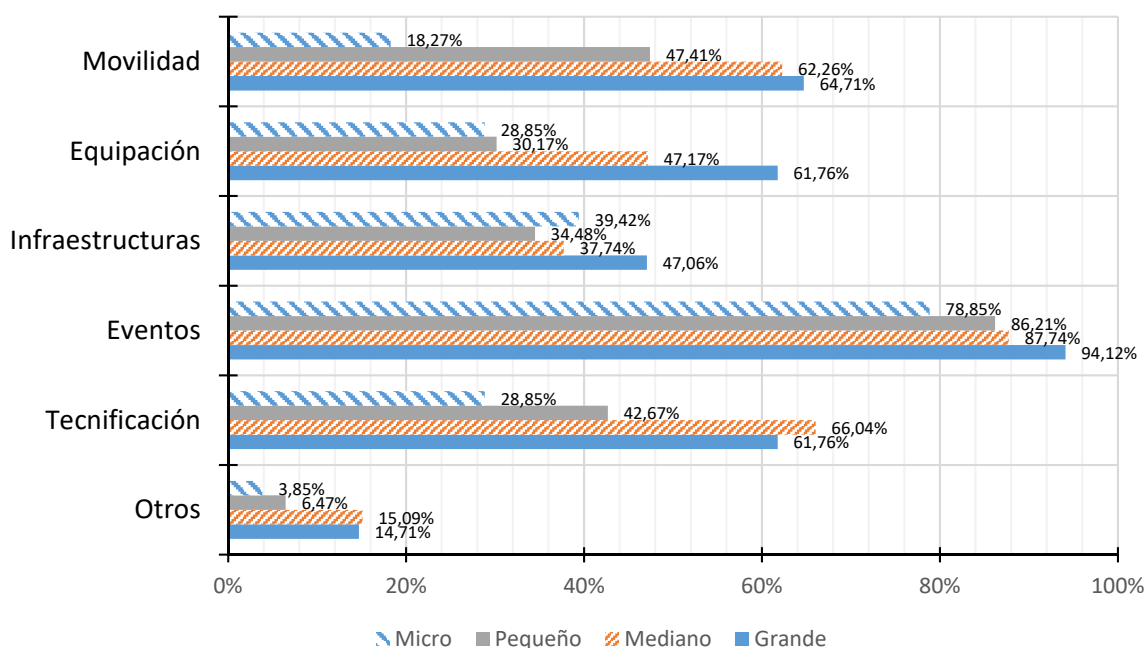
Como conclusión a los resultados obtenidos, se puede asegurar que esta fuente de financiación tiene una presencia mayoritaria entre los ingresos de los clubs deportivos valencianos, pues un 92,50% del total agregado indica recibir algún tipo de subvención pública; aunque a diferencia de la categoría anterior, no todas las entidades se valen de esta vía de ingresos. También se puede afirmar que existen dos ámbitos gubernamentales muy activos en la concesión de subvenciones a los clubs deportivos de la región, que son la Generalitat Valenciana y los ayuntamientos.

### **9.2.2. La finalidad de las subvenciones**

La siguiente cuestión que se analiza es el objeto que persiguen las ayudas públicas. Como ya se ha indicado en el marco teórico, las administraciones tienen la obligación de fomentar el deporte y por ello deben ejecutar una serie de políticas que dependen en gran medida de su ámbito geográfico, aunque también, en menor medida, de otras variables; por lo que las convocatorias de subvenciones presentan una gran heterogeneidad. A este respecto, se ha preguntado a los clubs encuestados sobre qué finalidad persiguen las subvenciones que han obtenido, presentándoles una serie de respuestas predefinidas con base en los fines más comunes detectados en el ámbito de las ayudas públicas al deporte, pero también con una opción abierta para que puedan indicar cualquier otro tipo de finalidad que no aparezca y un espacio adicional para hacerlo.

En esta pregunta se ha permitido seleccionar más de una respuesta de forma simultánea, debido a que los clubs pueden haber recibido varias subvenciones públicas con diferentes objetivos. Los datos recabados se presentan en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9.5.**  
**Finalidad de las subvenciones recibidas por tamaño del club**  
en porcentaje (respuesta múltiple)



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: solo se contabilizan las respuestas de los 481 clubs deportivos que han recibido subvenciones (desagregados por tamaños: 104 micro, 232 pequeños, 110 medianos y 35 grandes).

La definición de cada concepto, como aparece definida en el cuestionario<sup>330</sup>, es la siguiente:

- **Movilidad:** para la asistencia a competiciones y otros eventos deportivos, como gastos de transporte, alojamiento, dietas, etc.
- **Equipación:** para la construcción, adquisición, mantenimiento y/o alquiler de instalaciones, indumentaria y equipo de naturaleza deportiva.
- **Infraestructuras:** para adquisición, alquiler y/o mantenimiento de equipamientos no deportivos (ordenadores, páginas webs, gastos de administración, personal, etc.).
- **Eventos:** para la organización y promoción de eventos deportivos del club.
- **Tecnificación:** hace referencia a gastos relacionados con personal del ámbito técnico-deportivo, formación, programas y servicios de entrenamiento, nutrición, etc.
- **Otros:** para que indiquen cualquier otra finalidad de las subvenciones.

<sup>330</sup> Pregunta B.2.2 del cuestionario a los clubs deportivos (anexo A).



Los resultados obtenidos muestran significativas diferencias según el objeto que persiguen las subvenciones a los clubs deportivos. Las finalidades más habituales de estas ayudas están dirigidas a la organización de eventos deportivos propios o a la promoción de los mismos, ya que esta opción ha sido seleccionada por 407 de 481 clubs (85,5%). Además, en esta primera opción no se observan importantes diferencias según el tamaño de las entidades, pues reciben subvenciones para eventos desde el 78,85% de los clubs de tamaño micro hasta el 94,12% de los grandes, lo que representa un rango estrecho en comparación con el resto de opciones (salvo el caso de las infraestructuras).

Tras los eventos, de forma agregada destacan las ayudas públicas a la tecnificación (46,22% de las entidades) y a la movilidad (45,59%), en ambas finalidades despuntan las entidades de tamaño mediano y grande, dejando especialmente atrás a las más pequeñas. Las dos siguientes por porcentaje agregado son las subvenciones dirigidas a infraestructuras (37,18%) y a equipación (35,92%); en las infraestructuras no se observa una gran variación según el tamaño de los clubs encuestados, pero en el caso de las subvenciones para equipación sí, destacando los clubs grandes seguidos por los medianos, mientras los que clubs de tamaño pequeño y micro arrojan un porcentaje en conjunto muy inferior y similar en ambos casos.

Por último, la respuesta “otros”, con un espacio para que los encuestados puedan añadir una finalidad de las subvenciones diferente a las ya ofrecidas, ha resultado ser la opción menos escogida y representa apenas un 8,4% de las respuestas globales (40 de 481 clubs). Entre las respuestas recabadas hay muchas particulares, pero aparecen repetidas: la celebración de eventos no deportivos, cursos de formación y ayudas a la rotulación en valenciano. En cualquier caso, esta última opción es claramente minoritaria y, por tanto, poco significativa.

También es destacable que, a pesar de no haber preguntado a los clubs sobre el número total de subvenciones anuales percibidas, y dado que en esta pregunta del cuestionario los clubs de mayor tamaño han seleccionado un mayor número de opciones que los de menor tamaño<sup>331</sup>, es posible inferir que a mayor tamaño de la entidad se perciben un mayor número de ayudas públicas.

---

<sup>331</sup> Los clubs de tamaño micro que reciben subvenciones han seleccionado de media 1,98 fines, los pequeños 2,47, los medianos 3,04 y los de gran tamaño 3,34 (de las 6 opciones ofrecidas en el cuestionario).

### 9.2.3. Las barreras en las ayudas públicas

La siguiente cuestión a tratar en esta categoría de subvenciones públicas versa sobre las dificultades a las que se enfrentan los clubs a la hora de gestionar esta fuente de financiación. Varios de los estudios revisados en el marco teórico indican que los clubs deportivos suelen encontrarse con problemas en este aspecto y, por ese motivo, resulta interesante preguntar a los clubs valencianos qué barreras deben afrontar de forma habitual en la obtención de subvenciones. En el cuestionario se han ofrecido cuatro posibles alternativas y una opción adicional de “no sabe o no contesta”. Las definiciones de las opciones ofrecidas en el cuestionario son las siguientes:

- **Información:** falta de conocimiento sobre las convocatorias existentes, falta de comunicación a los clubs deportivos por parte de las administraciones u organismos públicos o de sus correspondientes federaciones.
- **Trámite:** problemas relativos a la dificultad o exceso de burocracia en la gestión de la solicitud y trámite de subvención, a la complejidad de la documentación o en la justificación de los gastos asociados.
- **Retrasos:** cuando el mayor problema que encuentra el club estriba en el tiempo de espera entre la solicitud y la obtención de los fondos de las ayudas públicas.
- **Cuantías:** en caso de que las cuantías percibidas se consideren insuficientes o que éstas sean ostensiblemente inferiores a las solicitadas durante la tramitación<sup>332</sup>.
- **No sabe o no contesta:** no conoce o no aprecia alguna dificultad especialmente reseñable en la gestión de subvenciones públicas.

Esta pregunta sobre barreras iba dirigida a la totalidad de la muestra, es decir, tanto a los 481 clubs que sí habían recibido alguna subvención como a los 39 restantes que indicaban no

---

<sup>332</sup> Habitualmente se asignan fondos para la partida total de la subvención y se establecen unos máximos elegibles para cada club solicitante, pero durante la tramitación de la ayuda, debido al número de solicitudes recibidas, las cantidades definitivas para cada entidad pueden verse reducidas.

haber recibido ninguna. Por ello, resulta interesante separar las respuestas obtenidas en ambos grupos para identificar los problemas más comunes que observan por separado.

**Tabla 9.5.**  
**Principal barrera en la gestión de subvenciones públicas**  
**en los clubs que sí han recibido subvenciones**

|                    | Por tamaños |            |            |           | Agregado   |               |
|--------------------|-------------|------------|------------|-----------|------------|---------------|
|                    | Micro       | Pequeño    | Mediano    | Grande    | N          | %             |
| <b>Información</b> | 34          | 55         | 14         | -         | <b>103</b> | <b>21,41%</b> |
| <b>Trámite</b>     | 38          | 65         | 40         | 11        | <b>154</b> | <b>32,02%</b> |
| <b>Retrasos</b>    | 12          | 67         | 8          | 4         | <b>91</b>  | <b>18,92%</b> |
| <b>Cuantías</b>    | 18          | 38         | 28         | 8         | <b>92</b>  | <b>19,13%</b> |
| <b>Ns/nc</b>       | 2           | 7          | 20         | 12        | <b>41</b>  | <b>8,52%</b>  |
| <b>Total</b>       | <b>104</b>  | <b>232</b> | <b>110</b> | <b>35</b> | <b>481</b> | <b>100%</b>   |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: Se contabilizan las respuestas de los 481 clubs deportivos que han recibido subvenciones.

**Tabla 9.6.**  
**Principal barrera en la gestión de subvenciones públicas**  
**en los clubs que no han recibido subvenciones**

|                    | Por tamaños |           |          |          | Agregado  |               |
|--------------------|-------------|-----------|----------|----------|-----------|---------------|
|                    | Micro       | Pequeño   | Mediano  | Grande   | N         | %             |
| <b>Información</b> | 11          | 7         | -        | -        | <b>18</b> | <b>46,15%</b> |
| <b>Trámite</b>     | 6           | 4         | 1        | -        | <b>11</b> | <b>28,21%</b> |
| <b>Retrasos</b>    | -           | -         | -        | -        | <b>0</b>  | <b>0%</b>     |
| <b>Cuantías</b>    | -           | -         | -        | -        | <b>0</b>  | <b>0%</b>     |
| <b>Ns/nc</b>       | 3           | 5         | 2        | -        | <b>10</b> | <b>25,64%</b> |
| <b>Total</b>       | <b>20</b>   | <b>16</b> | <b>3</b> | <b>-</b> | <b>39</b> | <b>100%</b>   |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: Se contabilizan las respuestas de los 39 clubs deportivos que no han recibido subvenciones.

La tabla 9.5 recoge los resultados obtenidos para el primer grupo, el de los clubs que sí han recibido subvenciones públicas, que es el mayoritario con 481 entidades, y en el cual sobresale de manera destacada la opción de problemas relacionados con la tramitación de las ayudas, donde un total del 32,02% de los clubs sitúan esta barrera como la principal. Por tamaños todas las entidades han situado esta dificultad como la prioritaria, pues es la más escogida por los clubs de tamaño micro (36,5%), mediano (36,4%) y grande (31,42%) con porcentajes

muy similares, y la segunda opción en el caso de los de tamaño pequeño (28,02%), aunque muy cerca de la primera.

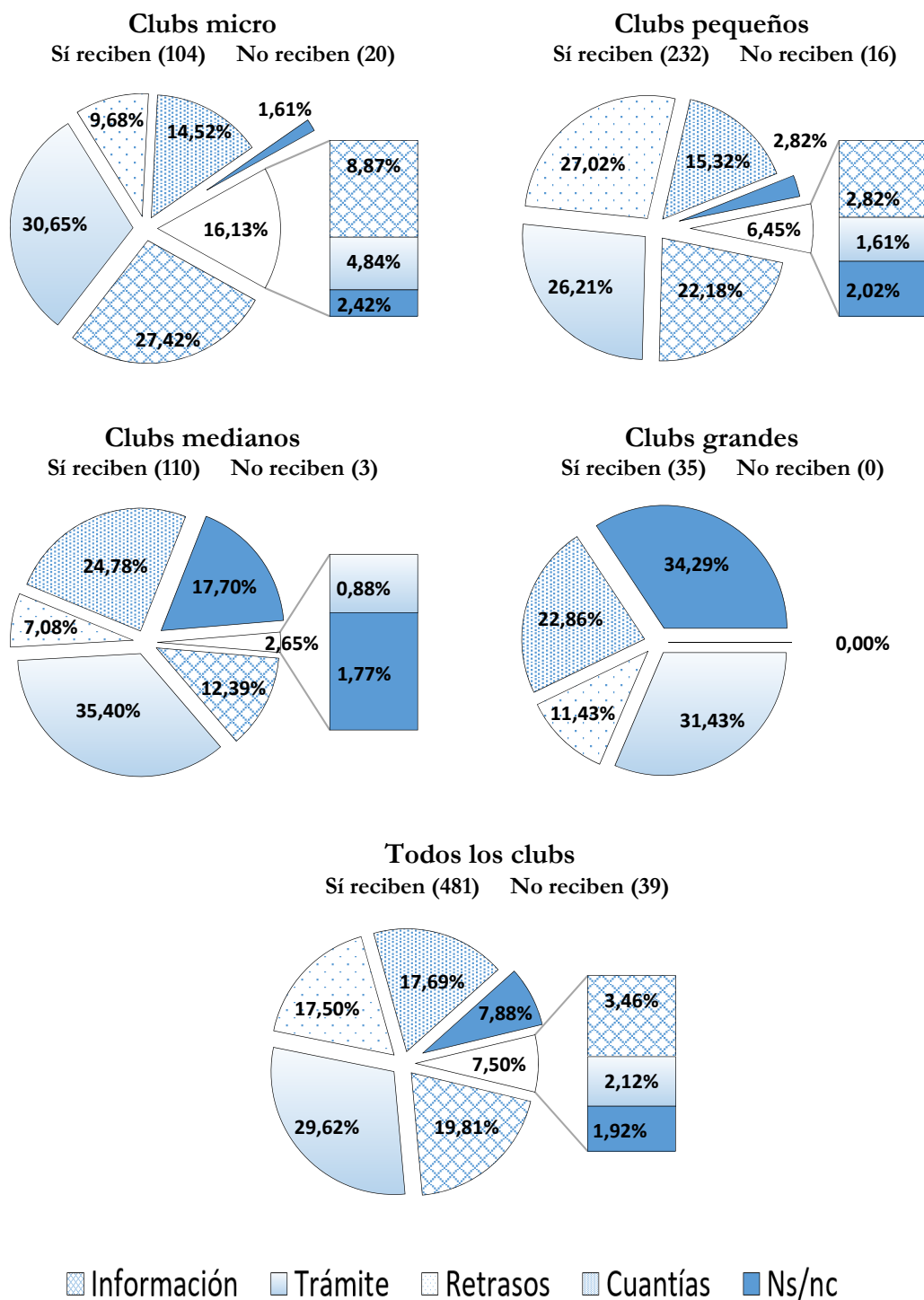
La segunda opción que destaca de forma agregada para el conjunto de los 481 clubs es la de información, que un 21,41% de los clubs deportivos sitúan como principal problemática, aunque en este caso existe una importante disparidad en los resultados por tamaño. Así, ninguno de los 35 clubs de tamaño grande ha escogido opción y tan solo un 12,73% de los medianos, sin embargo, es la primera opción para los clubs pequeños (28,88%) y la segunda para los de tamaño micro (32,70%).

Tras estas dos barreras, se sitúan con porcentajes agregados muy similares las opciones que observan problemas relacionados con el retraso (18,92%) y la cuantía (19,13%) en las ayudas públicas dirigidas a clubs deportivos. En estas dos opciones hay diferencias por tamaños, mientras los clubs medianos y grandes se decantan de forma clara por problemáticas relacionadas con la baja cuantía de las ayudas, dándole menos importancia al retraso de las mismas, sucede lo contrario en el caso de los pequeños, que ven un mayor problema en los tiempos de recepción del dinero que en las cantidades. En los clubs de tamaño micro ambas respuestas reciben un porcentaje similar.

En la segunda tabla, que se refiere a los clubs deportivos que no han recibido ayudas y en la que se recogen tan solo 39 respuestas, no aparecen clubs de tamaño grande y ningún club ha referido problema alguno respecto a las cuantías o retrasos en las subvenciones públicas. Tan solo los clubs de tamaños micro y pequeño han escogido la opción de problemas de información, es decir, afirman no haber recibido o tramitado subvenciones por desconocimiento de las mismas, sumando un total agregado del 46,15%. Mientras, la segunda opción escogida ha sido la que indica problemas relacionados con la tramitación, con un 28,21% y en la que sí aparece un club de tamaño mediano. La última opción escogida, aunque con un relevante 25,64% de los clubs, es la de “no sabe/no contesta”. De todo ello se puede concluir que los pocos clubs que no han recibido subvenciones (39 de 520) son mayoritariamente por desconocimiento de las mismas o porque, como segunda opción, han tenido algún tipo de problema burocrático durante la tramitación o en la justificación.

El siguiente gráfico se incluye para facilitar una comparativa visual, pues permite observar las diferentes distribuciones, por tamaños, de las principales barreras a las que se enfrentan los clubs deportivos en la gestión de las subvenciones públicas.

**Gráfico 9.6.**  
**Principales problemas en las subvenciones públicas por tamaños**



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

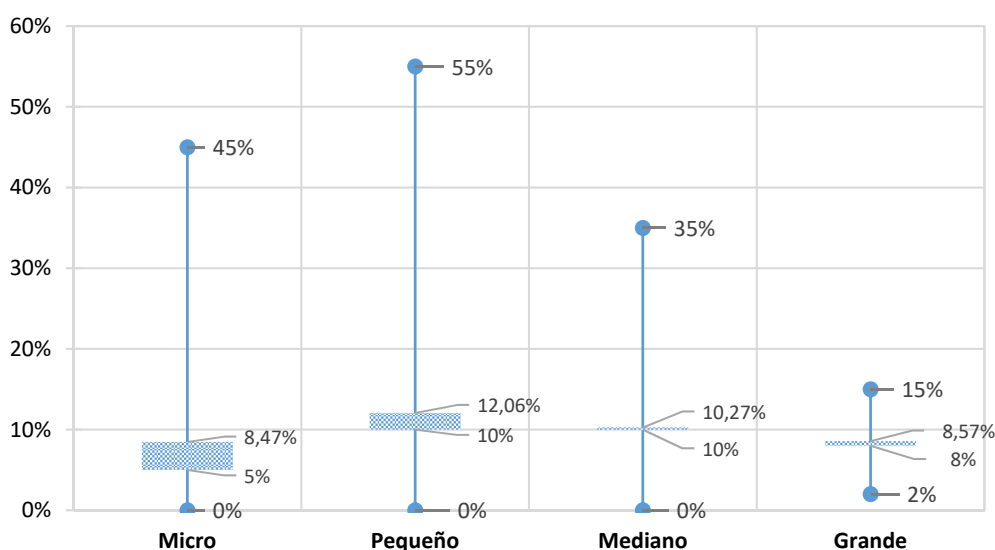
### 9.2.4. El peso de las subvenciones en la financiación

La última cifra a estudiar, al igual que en todas las categorías, es la que recoge el valor relativo de las subvenciones sobre el total de la financiación de los clubs. Se utiliza una metodología idéntica a la ya realizada en la categoría anterior y se recogen los resultados en la tabla y el gráfico siguientes con un diseño también análogo.

**Tabla 9.7. y Gráfico 9.7.**

**Peso de las subvenciones sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño       | N clubs    | Media         | Mediana       | Max           | Min          |
|--------------|------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| Micro        | 124        | 8,47%         | 5,00%         | 45,00%        | 0,00%        |
| Pequeño      | 248        | 12,06%        | 10,00%        | 55,00%        | 0,00%        |
| Mediano      | 113        | 10,27%        | 10,00%        | 35,00%        | 0,00%        |
| Grande       | 35         | 8,57%         | 8,00%         | 15,00%        | 2,00%        |
| <b>Todos</b> | <b>520</b> | <b>10,58%</b> | <b>10,00%</b> | <b>55,00%</b> | <b>0,00%</b> |



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Los resultados obtenidos muestran que el peso de las subvenciones es inferior al de las cuotas de los socios y que su distribución, aunque desigual por tamaños, arroja medias muy similares en todos los segmentos en torno al 8,5 y 12%. Las medias y medianas resultan especialmente cercanas en los clubs de tamaño mediano y grandes, lo que indica la existencia de una mayor simetría en la distribución de los resultados obtenidos.

Pese a que los datos no definen una tendencia claramente relacionada con las dimensiones de los clubs deportivos, sí se observa una mayor amplitud en los tamaños clubs de tamaño micro y, especialmente, de tamaño pequeño, probablemente causada porque aglutina un número muy superior de entidades (248). Los tres primeros segmentos analizados muestran resultados mínimos del 0% debido a que en todos ellos hay presentes algunos clubs que no han recibido subvenciones públicas.

Como resumen a los datos obtenidos en esta segunda categoría de fuentes de financiación pueden colegirse una serie de conclusiones. La primera es que la gran mayoría de los clubs deportivos valencianos son beneficiarios de subvenciones públicas, si bien el porcentaje de entidades que no reciben ningún tipo de ayudas públicas aumenta en los clubs de menor tamaño. En segundo lugar, gran parte de las subvenciones tienen como origen administraciones u organismos públicos de ámbito autonómico y municipal. En tercer lugar, los resultados indican que a mayor tamaño de entidad se reciben más tipos de subvenciones o, de forma más precisa, con un mayor número de finalidades, y además éstas provienen de fuentes públicas más diversificadas. Por otro lado, cabe que destacar que los clubs deportivos plantean diferentes tipos de quejas respecto a esta fuente de financiación<sup>333</sup>, por ello, en cuarto lugar las respuestas obtenidas indican que las principales barreras a las que se enfrentan los clubs deportivos valencianos son la tramitación burocrática y la falta de información, aunque existen importantes diferencias en los problemas observados según el tamaño de las entidades.

En último lugar, se observa que el peso relativo de las subvenciones públicas en la financiación de los clubs es muy similar de forma agregada para todos los tamaños, con medias cercanas al 10% del total, aunque se aprecia una ligera disminución a mayor tamaño en las medias, las medianas y los máximos obtenidos, con la excepción de los clubs de tamaño micro que rompen dicho patrón. Sin embargo, esta tendencia no parece debida a que los clubs de mayores dimensiones reciban cuantías inferiores, más bien debe ser lo contrario, por lo que la lógica indica que se debe a que éstos tienen presupuestos anuales mucho más grandes y las subvenciones que reciben diluyen su peso relativo respecto al resto de ingresos.

---

<sup>333</sup> Como se ha señalado en el marco teórico, son varias las publicaciones que concluyen que un significativo número de clubs en diferentes regiones españolas y países europeos sitúan a la escasez de financiación pública como uno de los principales problemas a nivel general de gestión en este tipo de organizaciones.

### 9.3. Acuerdos con las autoridades públicas

En este apartado se analizan los acuerdos que los clubs deportivos mantienen con las administraciones públicas, es decir, contratos específicos que están vinculados a una contrapartida en forma bienes o servicios y que debe ser satisfecha por parte del club. Estos acuerdos pueden tener configuraciones muy diversas como, por ejemplo, en forma de convenio, concierto o concesión, cada una con diversas naturalezas y finalidades, como ya se ha dilucidado en el marco teórico de la presente investigación. Las características más relevantes de este tipo de acuerdos público-privados es que habitualmente presentan una mayor estabilidad a largo plazo debido a su carácter plurianual y la posibilidad de ser prorrogables. Se debe tener presente que dentro de esta forma de financiación se excluyen los acuerdos con cualquier tipo de entidades de naturaleza privada<sup>334</sup> y tan solo se incluyen aquellos firmados directamente con las administraciones públicas y los organismos dependientes de las mismas<sup>335</sup>.

En esta tercera categoría de financiación se ha inquirido a los 520 clubs deportivos valencianos que conforman la muestra sobre una serie de cuestiones relativas a los acuerdos con entidades públicas. Éstas se dividen en, primero, sobre si mantienen o no algún tipo de acuerdo de naturaleza deportiva con autoridades públicas o sus organismos dependientes; en segundo lugar, sobre el ámbito geográfico de dicha administración o ente público; adicionalmente, sobre las finalidades que tiene por objeto el o los acuerdos; en cuarto lugar, sobre la duración del acuerdo y, en último lugar, de forma análoga al resto de categorías, cuál es el peso relativo que esta fuente de financiación tiene sobre la totalidad de ingresos del club deportivo de forma anual.

---

<sup>334</sup> Excluyendo a las federaciones deportivas propias de cualquier ámbito y entidades privadas de naturaleza deportiva como comités olímpicos (COE, EOC, COI) y así como otras entidades privadas de naturaleza deportiva o no (empresas, asociaciones, fundaciones, ONG, etc.).

<sup>335</sup> Incluyendo a las Federaciones Deportivas Municipales (FDM) y entes análogos a nivel local; el Consell Assessor de l'Esport o cualquier otra entidad directamente dependiente de la GVA; de las diputaciones provinciales; de los ministerios nacionales (Consejo Superior de Deportes, Autoridades Portuarias, etc.) o entidades públicas del ámbito europeo o internacional.



### 9.3.1. Presencia y ámbito de acuerdos con entidades públicas

La primera cuestión a tratar es si los clubs deportivos mantienen o no algún acuerdo en el marco deportivo con entidades públicas, adicionalmente se ha aprovechado la misma pregunta del cuestionario para conocer, en caso afirmativo, a qué nivel de la administración pertenece el ente con el que se ha firmado el acuerdo de colaboración. En esta pregunta se ha permitido respuesta múltiple pues puede darse la situación de que un club mantenga más de un acuerdo en diferentes ámbitos de la administración pública. Las respuestas, segmentadas por tamaño, se recogen en la siguiente tabla.

**Tabla 9.8.**  
**Existencia de acuerdos con entidades públicas y su ámbito**  
números absolutos (respuesta múltiple)

|                           | Micro  | Pequeño | Mediano | Grande | Total  |
|---------------------------|--------|---------|---------|--------|--------|
| <b>Nº clubs</b>           | 124    | 248     | 113     | 35     | 520    |
| <b>Local/Mancomunidad</b> | 9      | 24      | 33      | 14     | 80     |
| <b>Provincial</b>         | 0      | 0       | 1       | 2      | 3      |
| <b>Autonómico</b>         | 0      | 3       | 2       | 3      | 8      |
| <b>Nacional</b>           | 0      | 0       | 0       | 2      | 2      |
| <b>EU/Internacional</b>   | 0      | 0       | 0       | 0      | 0      |
| <b>Sin acuerdos</b>       | 115    | 222     | 79      | 20     | 436    |
| <b>% con acuerdo</b>      | 7,26%  | 10,48%  | 30,09%  | 42,86% | 16,15% |
| <b>% sin acuerdo</b>      | 92,74% | 89,52%  | 69,91%  | 57,14% | 83,85% |

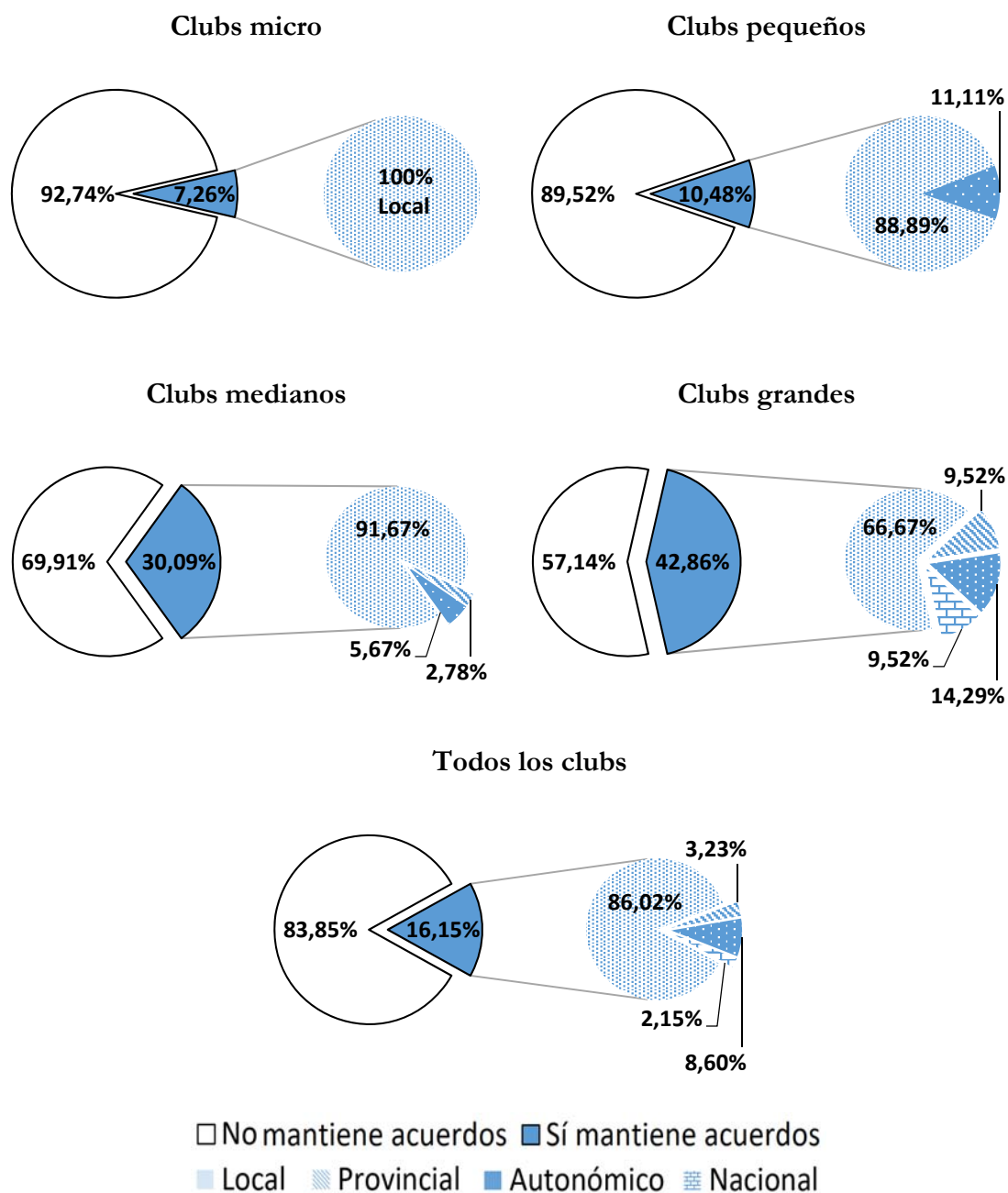
Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Conviene clarificar que, dado que se ha permitido seleccionar más de una respuesta de forma simultánea, en algunos casos hay clubs deportivos que han escogido dos respuestas (no se ha dado la situación de tres respuestas) y por ello el sumatorio de las respuestas individuales no resulta exactamente igual al número de clubs totales de cada segmento <sup>336</sup>. Los porcentajes en las dos últimas filas de la tabla sí se han calculado de forma independiente al número de

<sup>336</sup> Por ejemplo, de los 35 clubs grandes, 20 han señalado que no mantienen acuerdos con entes públicos, mientras que 15 sí lo hacen; sin embargo, la suma total de los diferentes ámbitos resulta en un total de 21 y no 15; esto es debido a que 6 de estos 15 clubs grandes han seleccionado dos opciones).

opciones escogidas. Sin embargo, antes de analizar estos resultados, resulta conveniente y más ilustrativo exponerlos de forma gráfica y porcentual en la siguiente figura.

**Gráfico 9.8.**  
**Porcentaje de acuerdos con entidades públicas y su ámbito**  
porcentajes (respuesta múltiple)



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

A nivel agregado, la primera observación respecto a los resultados es que esta forma de financiación no está presente en los clubs deportivos de forma tan habitual como sí lo estaban las dos anteriormente analizadas, pues en este caso apenas el 16,15% de la muestra declara haber suscrito algún acuerdo público-privado. En segundo lugar, aparece una clara tendencia progresiva por segmentos, de tal forma que, a mayor tamaño de la organización, aumenta el porcentaje de clubs que mantienen contratos con entidades públicas. En tercer lugar, se observa una patente brecha entre los clubs de dimensiones más reducidas (los segmentos micro y pequeño) y los de mayor tamaño (segmentos mediano y grande), pues aparecen porcentajes holgadamente distanciados entre ambos grupos. Por todo ello, se puede afirmar que los clubs de mayor tamaño tienen más probabilidades de suscribir acuerdos con administraciones y organismos públicos.

Respecto a las contrapartes públicas firmantes de los acuerdos, los resultados obtenidos muestran que una amplia mayoría pertenecen al ámbito municipal, es decir, que estos acuerdos se suscriben mayoritariamente con el consistorio, la mancomunidad o algún organismo que depende de los mismos. Esta prominencia porcentual del ámbito local se encuentra presente en todos los segmentos analizados, para cualquier tamaño de los clubs, lo que pone de manifiesto que ayuntamientos y mancomunidades de municipios son las principales administraciones implicadas en la firma de contratos públicos con los clubs deportivos valencianos. A una considerable distancia de la opción municipal, la segunda alternativa más escogida ha sido la del ámbito autonómico de la Generalitat Valenciana, que aparece en un 8,6% de la muestra y en la que no están presentes los clubs de tamaño micro, de hecho, todos los clubs de ese segmento que han declarado haber suscrito un contrato han escogido únicamente la opción municipal.

Dejando de lado los ámbitos local y autonómico, el resto de opciones han sido seleccionadas de forma muy minoritaria, prácticamente marginal. La tercera es la provincial, donde las diputaciones y sus entes dependientes aparecen presentes en solo 3 ocasiones, seguidas de la opción nacional, con apenas 2 de las 520 respuestas. Por último, resulta destacable que ningún club ha seleccionado la última opción (Unión Europea o internacional). La baja significancia de estas tres opciones puede deberse a diversas causas, por ejemplo, en el ámbito de las diputaciones se han hallado pocos acuerdos deportivos, mientras que a nivel nacional sí se observan muchos acuerdos alcanzados por el ministerio y organismos estatales en

materia deportiva, pero éstos están normalmente suscritos con federaciones nacionales y autonómicas, rara vez con los clubs deportivos.

### 9.3.2. El objeto de los acuerdos con las entidades públicas

La segunda pregunta en esta tercera categoría de financiación considera las finalidades que persiguen los acuerdos firmados por los clubs deportivos valencianos con las administraciones públicas. Debido a que este tipo de contratos pueden tener configuraciones jurídicas muy diferentes<sup>337</sup>, sus posibles finalidades también resultan muy heterogéneas, aunque sí se observan una serie de intenciones más comunes. Con base en las publicaciones analizadas previamente en el marco teórico y en la información recabada de diferentes fuentes públicas y privadas<sup>338</sup>, se ha elaborado un listado de los diferentes propósitos que de forma más habitual aparecen en los acuerdos suscritos entre los clubs deportivos y las administraciones, son los siguientes:

1. Instalaciones: cesión de instalaciones deportivas de titularidad pública para el uso exclusivo del club o compartido con terceras entidades o usuarios.
2. Gestión: concesión no solamente del uso sino además de la explotación de una instalación deportiva de propiedad pública para que el club deportivo gestione o cogestione el funcionamiento, mantenimiento, acceso a terceros, cobro, etc.
3. Servicios: acuerdos mediante los que el club ofrece servicios de naturaleza deportiva a terceros, personas físicas o jurídicas, ajenos al club deportivo; como entrenamientos, tecnificación, etc.
4. Promoción: acuerdos suscritos para la realización de actividades por parte del club que sirvan para el fomento del deporte (excluye eventos específicos<sup>339</sup>).
5. Eventos: acuerdos que financien la organización de eventos específicos de naturaleza deportiva o social por parte del club deportivo.

---

<sup>337</sup> Como ya se ha señalado en el apartado 5.1.3 (capítulo 5).

<sup>338</sup> Como boletines oficiales y páginas web de organismos públicos que recogen los convenios y otros tipos de acuerdos, así como webs de noticias, de clubs y de federaciones deportivas regionales y nacionales.

<sup>339</sup> La celebración de eventos o competiciones singulares dentro derivadas de un marco contractual.

Además de estas cinco opciones, también se incluye una sexta opción de “otros” para cualquier otra finalidad que no se haya contemplado en la lista anterior, y se incluye un espacio en blanco para que el club encuestado pueda indicar qué otra finalidad persigue el acuerdo suscrito con las autoridades públicas.

En esta pregunta tan solo se recogen las respuestas de los 84 clubs que indican sí haber suscrito algún acuerdo público-privado y se permite escoger una única respuesta. Los datos obtenidos han sido los siguientes:

**Tabla 9.9.**  
**Finalidad de los acuerdos con administraciones públicas**  
en números absolutos (respuesta única)

|                      | Micro    | Pequeño   | Mediano   | Grande    | Total     |
|----------------------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Instalaciones</b> | 7        | 10        | 12        | 3         | <b>32</b> |
| <b>Gestión</b>       | 0        | 1         | 8         | 6         | <b>15</b> |
| <b>Servicios</b>     | 1        | 7         | 7         | 3         | <b>18</b> |
| <b>Promoción</b>     | 1        | 4         | 4         | 1         | <b>10</b> |
| <b>Eventos</b>       | 0        | 3         | 2         | 2         | <b>7</b>  |
| <b>Otros</b>         | 0        | 1         | 1         | 0         | <b>2</b>  |
| <b>Total</b>         | <b>9</b> | <b>26</b> | <b>34</b> | <b>15</b> | <b>84</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: se recogen las respuestas de los 84 clubs que suscriben acuerdos públicos.

Los resultados recabados muestran que la finalidad más habitual de los contratos que los clubs firman con las administraciones es la cesión de instalaciones deportivas de titularidad pública, ya sea para el uso exclusivo o para el uso compartido con terceros. Esta primera opción aglutina más de un 38% de las respuestas de forma agregada, destacando especialmente en el segmento de los clubs de tamaño micro (un 77,78% de los mismos), seguidos de los pequeños (38,46%) y medianos (35,29%), aunque también está presente en 1 de cada 5 clubs de tamaño grandes que suscriben este tipo de acuerdos con las autoridades públicas.

En segunda posición aparece la opción de servicios deportivos, con un 21,43% de contratos en el total agregado y en la que, por segmentos, destacan los clubs de tamaño pequeño (26,92% de los mismos) mientras que en los de tamaño micro tiene una baja incidencia (11,11%). La tercera alternativa es la de cesión de instalaciones a clubs para su gestión directa

con un 17,86% de los acuerdos, aunque en este caso su presencia es minoritaria en los clubs de menores dimensiones (pues no está presente en ninguno de tamaño micro y apenas en un 3,85% de los pequeños) y es más habitual en los de mayores dimensiones (23,5% en los de tamaño mediano y un destacable 40% de los acuerdos suscritos por clubs grandes).

Las tres opciones restantes sobre la finalidad que persiguen los acuerdos con entidades públicas tienen una menor presencia en las respuestas obtenidas, como las actividades de fomento y promoción del deporte (un 11,90% agregado), la organización de eventos (8,33%) y otras finalidades (2,38%). Lo más destacable en estos resultados es que no aparecen patrones por segmentos, pues en el caso de la promoción los porcentajes son muy similares para todos los tamaños, mientras que en el caso de los eventos destacan tanto los clubs de tamaño pequeño como los de tamaño grande, no así los medianos con un porcentaje muy inferior ni en los pequeños en los que ni siquiera han escogido dicha respuesta.

Respecto a las únicas 2 respuestas que han escogido la opción “otros”, estos clubs han aclarado que las finalidades de los acuerdos que han suscrito con las administraciones son, en primer lugar, un contrato de cesión de materiales deportivos de uso compartido que incluye su mantenimiento y, el segundo, un “convenio de colaboración general con el ayuntamiento”<sup>340</sup>.

En conclusión, se puede afirmar que más de la mitad de los acuerdos de colaboración suscritos entre los clubs deportivos valencianos y las administraciones públicas tienen relación con la cesión en uso o la concesión para la explotación directa por parte del club de instalaciones deportivas de titularidad pública. Dándose la particularidad de ser más común la cesión de uso en el caso de los clubs de menor tamaño, mientras que tan solo en los clubs de mayores dimensiones aparece de forma habitual la concesión para la gestión o cogestión de dichas instalaciones. Junto con la tercera finalidad más escogida, acuerdos que tienen por objeto que los clubs ofrezcan servicios o actividades deportivas a terceros, aglutinan cerca del 80% de los acuerdos suscritos con entidades públicas.

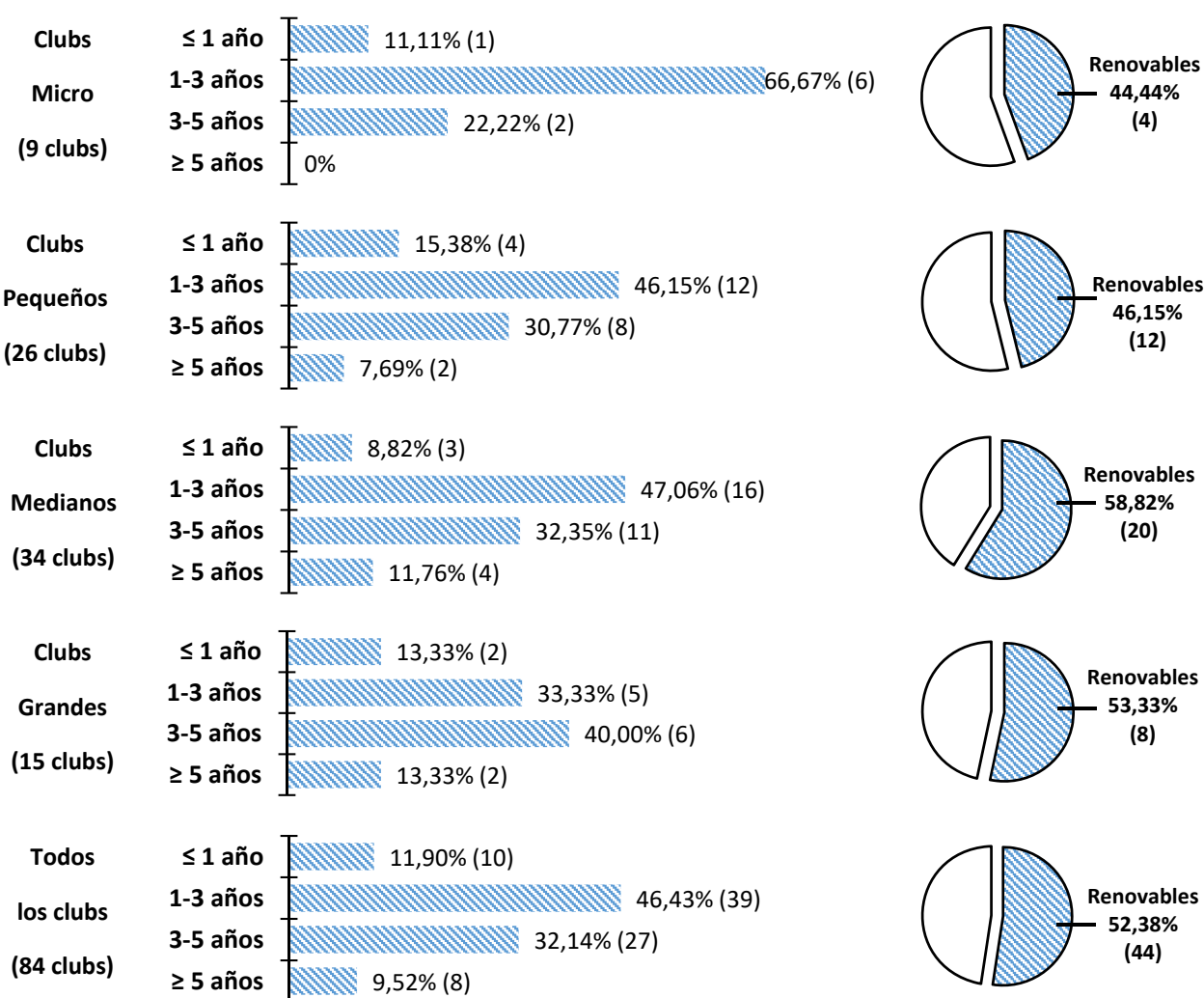
---

<sup>340</sup> Al contactar con el club, perteneciente al segmento mediano, han aclarado que su acuerdo con el ayuntamiento incluye la cesión de un local para el club, servicios de entrenamiento para menores de la localidad y la celebración de una serie de eventos anuales, por lo que es un acuerdo amplio con múltiples finalidades.

### 9.3.3. La duración de los acuerdos con entidades públicas

La tercera cuestión de esta categoría tiene como objetivo analizar la duración de los acuerdos que los clubs deportivos mantienen con las administraciones públicas dado que, como se desprende de lo expuesto en marco teórico, una de las características más destacables y relativamente habitual en este tipo de contratos es su continuidad a lo largo del tiempo. Por este motivo, se ha inquirido a los clubs deportivos sobre cuál es el periodo en años estipulado en dicho acuerdo, ofreciendo cuatro posibles tramos; de forma adicional, se ha incluido una opción para que indiquen si el contrato tiene una naturaleza renovable más allá de lo establecido. Los resultados se presentan conjuntamente en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9.9.**  
**Duración de los acuerdos con entidades públicas y posibilidad de renovación**



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: se recogen las respuestas de los 84 clubs que suscriben acuerdos públicos.

De forma agregada, los datos recabados muestran que el 88.1% de los acuerdos suscritos por los clubs deportivos valencianos con entidades públicas tienen un carácter plurianual, si bien la mayoría se concentran en los dos tramos centrales que indican una duración de 1 a 3 años (46,43%) y de 3 a 5 años (32,14%). Del total de acuerdos suscritos por los clubs aproximadamente la mitad tienen una naturaleza renovable (52,38%), ya sea porque así lo especifican las cláusulas del contrato o por el uso y costumbre del acuerdo que mantienen con la entidad pública<sup>341</sup>.

Por tamaños, no se aprecian diferencias notables en la distribución de la duración de los acuerdos público-privados, pues independientemente del segmento dimensional al que pertenecen los clubs deportivos las respuestas se concentran en los tramos centrales (de 1 a 3 años y de 3 a 5 años), mientras que la respuesta de 1 año o menos y de más de 5 años son siempre las menos elegidas. Todos los clubs escogen como opción principal el tramo de 1 a 3 años, exceptuando los clubs de tamaño grande cuya respuesta más repetida es el tramo de 3 a 5 años. Como curiosidad a destacar, de los pocos clubs de tamaño pequeño que suscriben acuerdos con entidades públicas (tan solo 9, un 7,26% del segmento) en ningún caso han seleccionado la última opción (5 o más años); es el único segmento en que sucede esto.

Por otro lado, sí se aprecia una ligera tendencia en la naturaleza renovable de los acuerdos, pues aumenta su porcentaje a mayor tamaño de los clubs deportivos, si bien las medias obtenidas por segmento establecen un rango muy estrecho en esta cuestión (de apenas un 44,44% hasta un 58,82%); aunque el mencionado patrón se rompe en el caso de los clubs medianos, que superan a los de tamaño grande.

En conclusión, los resultados obtenidos permiten afirmar que el tamaño de los clubs deportivos valencianos no incide especialmente sobre la duración de los contratos que éstos suscriben con las administraciones públicas o con sus organismos dependientes, así como tampoco en la naturaleza renovable de dichos acuerdos.

---

<sup>341</sup> De hecho, la pregunta B.3.3b del Anexo A (cuestionario principal a clubs deportivos valencianos) define con esas mismas palabras esta cuestión: “ya sea por cláusulas específicas del contrato o por el uso y costumbre”.



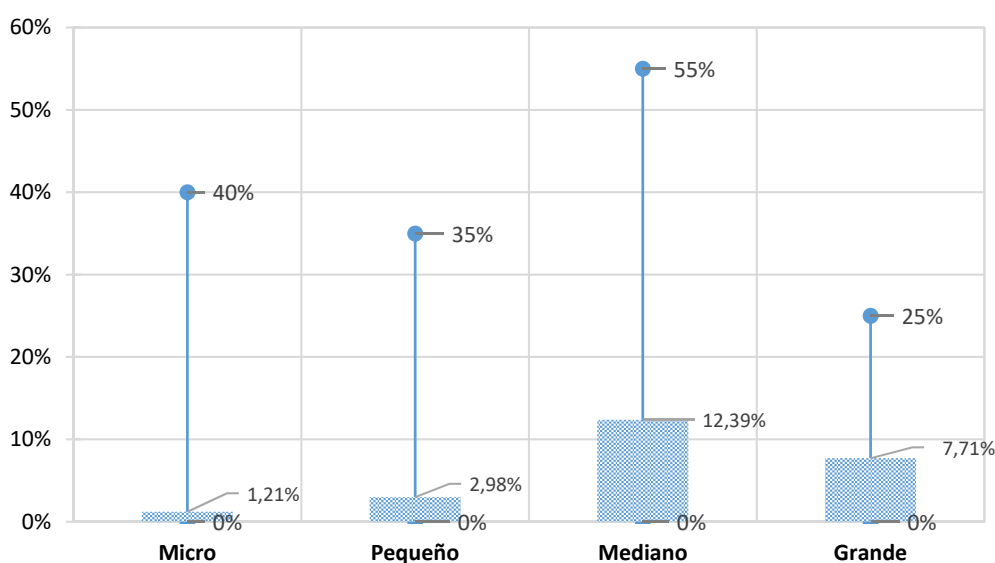
### 9.3.4. El peso de los acuerdos con entidades públicas en la financiación

En último lugar, al igual que en el resto de categorías, se analiza el peso porcentual que tienen los acuerdos con entidades públicas en la financiación total de los clubs deportivos valencianos. En esta categoría en particular, debido a que en todos los segmentos por tamaños menos del 50% de los clubs suscriben acuerdos público-privados, resulta que tanto las medianas como los mínimos de cada segmento son siempre del 0%, además las medias resultan extremadamente bajas en los dos primeros segmentos, esto es debido al bajo porcentaje de clubs que reciben financiación por esta vía en el tamaño micro y pequeño. Los pesos obtenidos son los siguientes.

**Tabla 9.10. y Gráfico 9.10.**

**Peso de los acuerdos público-privados sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño  | N clubs | Media  | Mediana | Max    | Min   |
|---------|---------|--------|---------|--------|-------|
| Micro   | 124     | 1,21%  | 0,00%   | 40,00% | 0,00% |
| Pequeño | 248     | 2,98%  | 0,00%   | 35,00% | 0,00% |
| Mediano | 113     | 12,39% | 0,00%   | 55,00% | 0,00% |
| Grande  | 35      | 7,71%  | 0,00%   | 25,00% | 0,00% |
| Todos   | 520     | 4,92%  | 0%      | 55,00% | 0%    |



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

En esta categoría la media agregada es claramente inferior a las otras dos categorías anteriormente analizadas, pues los acuerdos con entidades públicas y organismos dependientes representan apenas el 4,92% de la financiación total de los de los clubs deportivos valencianos. Este bajo porcentaje está razonablemente motivado por el reducido número de entidades que suscriben este tipo de acuerdos. Sin embargo, las medias por segmentos muestran una importante diferencia entre los clubs de tamaño micro/pequeño (1-3%) y los de tamaño mediano/grande (7,5-12,5%), que también parece justificarse en la patente diferencia porcentual del número de clubs que mantienen contratos público-privados en cada segmento.

Respecto a los valores máximos obtenidos, en los pocos clubs que suscriben este tipo de acuerdos público-privados se observa que el peso sobre su financiación es relevante, con una tendencia a la baja por tamaños en los clubs de tamaño micro (40% del total de su financiación), pequeños (35%) y grandes (25%). Llama la atención la rotura de este aparente patrón en el máximo de los clubs medianos, con un destacable 55% del total del presupuesto para una de las entidades. De todo lo analizado en esta categoría se puede concluir que los pocos clubs deportivos valencianos que sí mantienen acuerdos con entes públicos perciben ingresos porcentualmente relevantes en la financiación de su actividad.

Como nota adicional, varios clubs han indicado en los comentarios que les ha resultado complicado hacer una estimación sobre el peso e impacto económico de esta vía concreta de financiación, especialmente clubs de tamaño mediano y grande. Esto es debido a que en no pocos casos los acuerdos con administraciones públicas resultan complejos en su configuración, pues pueden tener finalidades múltiples y actividades accesorias, o, también comúnmente, porque la contraprestación ofrecida por la parte pública no es simplemente económica, sino que incluye la cesión de locales o de instalaciones deportivas, bien para el uso o para el uso y gestión directa por parte del club, por lo que su medición contable resulta difícil. Por otro lado, también existen casos en los que resulta relativamente sencillo, por ejemplo, cuando los acuerdos tienen un objeto bien definido y únicamente existe una aportación económica por la contraparte pública.

#### 9.4. Donaciones y mecenazgo

En esta cuarta categoría del modelo se analizan las donaciones recibidas por los clubs deportivos valencianos. Las donaciones son actos de liberalidad por los cuales una persona dispone gratuitamente de una cosa en favor de otra, que la acepta<sup>342</sup>. Dentro de esta fuente de financiación también se incluiría el fenómeno conocido como mecenazgo, aunque existe cierta controversia sobre si este tipo de financiación pertenece a la donación desinteresada o si se sitúa en una posición más afín al patrocinio.

Para los ingresos obtenidos mediante esta vía, se ha procedido a estudiar su naturaleza mediante varias preguntas que tratan el tamaño de las donaciones y su periodicidad, la naturaleza del donativo y de las personas donatarias, la existencia de mecanismos en los clubs, como eventos o sistemas específicos, para obtener donaciones, el objeto de las mismas y, como en todas las categorías, el peso relativo que esta fuente de financiación tiene sobre el total de los ingresos de los clubs deportivos valencianos que componen la muestra.

##### 9.4.1. El tamaño y la frecuencia de las donaciones

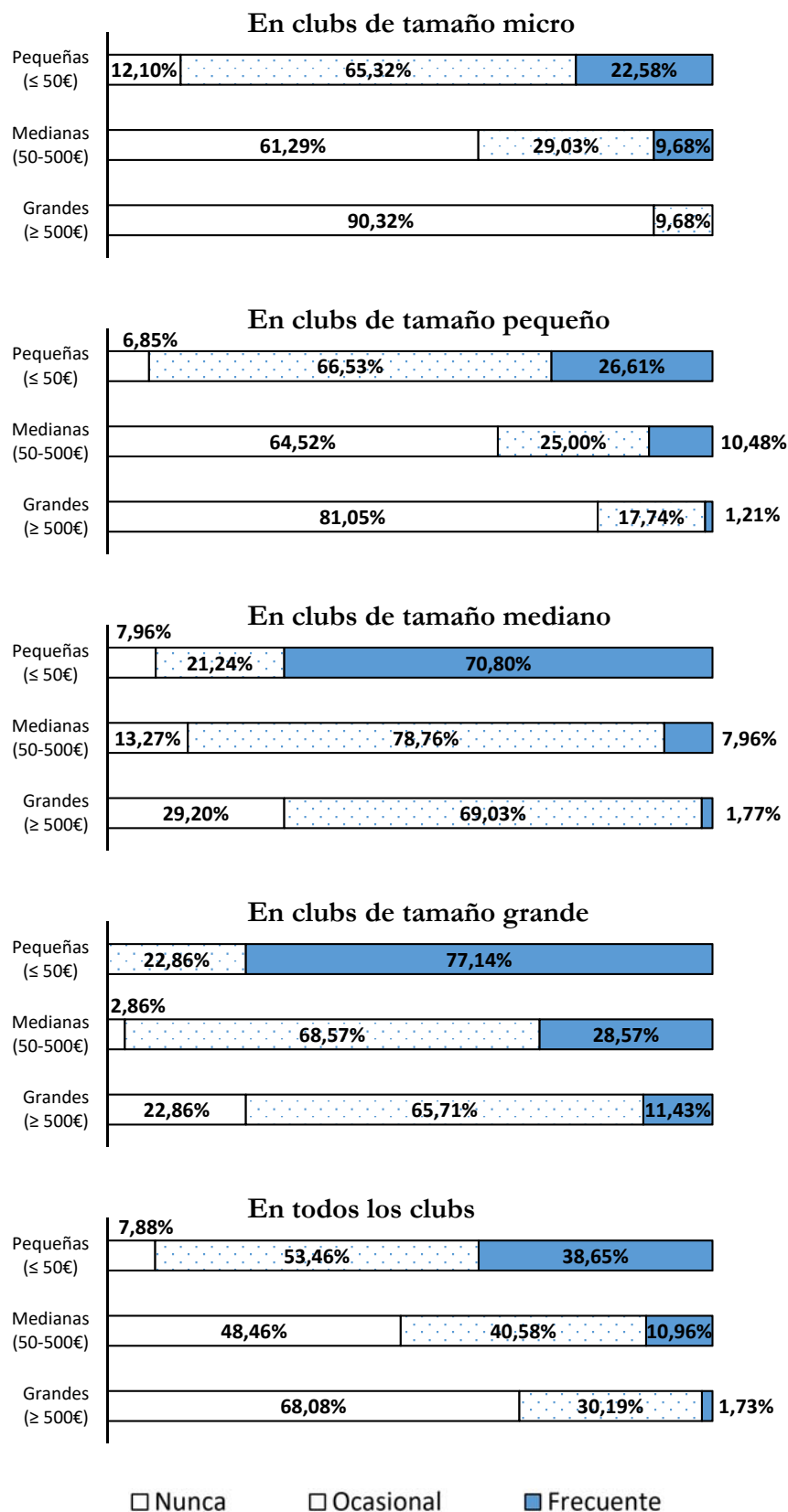
La primera pregunta del cuestionario relacionada con las donaciones y el mecenazgo tiene como misión inicial responder a si existen o no donaciones en los clubs deportivos encuestados, sin embargo, por economía del espacio y para reducir el número de preguntas en la encuesta, se ha aprovechado esta pregunta para indagar también sobre el tamaño de las donaciones recibidas (pequeñas, de hasta 50 euros; medianas, entre 50 y 500 euros; y grandes, de más de 500 euros<sup>343</sup>) y la frecuencia en la que éstas se producen (nunca, ocasionalmente y frecuentemente). Los resultados obtenidos se han trasladado al siguiente gráfico.

---

<sup>342</sup> Art. 618 CC. Para más información sobre donaciones y mecenazgo ver capítulo 5 (apartado 5.4).

<sup>343</sup> También se incluyen las donaciones en forma de bienes o servicios, valoradas en euros.

**Gráfico 9.11.**  
**Tamaño y frecuencia de donaciones en clubs deportivos**



Fuente: elaboración propia.

De forma agregada, los resultados obtenidos muestran que la mayoría de clubs deportivos sí reciben algún tipo de donaciones y esto sucede independientemente del tamaño de la entidad; por ejemplo, el menor porcentaje de presencia de donaciones aparece en los clubs de dimensiones micro y, pese a ello, el porcentaje es relativamente alto (un 88,31%), mientras, en todos los clubs de tamaño grande de la muestra se reciben donativos. Por lo que se puede inferir que ésta es una vía de financiación muy habitual en los clubs deportivos. De forma agregada los resultados muestran importantes diferencias según el tamaño de las donaciones, ya que las pequeñas donaciones (de hasta 50 euros) se reciben, ya sea de forma ocasional o frecuente, en el 92,12% de los clubs; mientras que las donaciones de tamaño mediano (entre 50 y 500 euros) están presentes en la mitad de los mismos, el 51,54% de las entidades, y suelen aparecer ocasionalmente mucho más que de forma frecuente. Por último, las donaciones de tamaño grande (aquellas de más de 500 euros) son mucho menos habituales, pues aparecen en el 31,92% de los clubs deportivos, pero lo hacen mayoritariamente de forma ocasional y marginalmente de forma frecuente (tan solo en el 1,73% de los clubs).

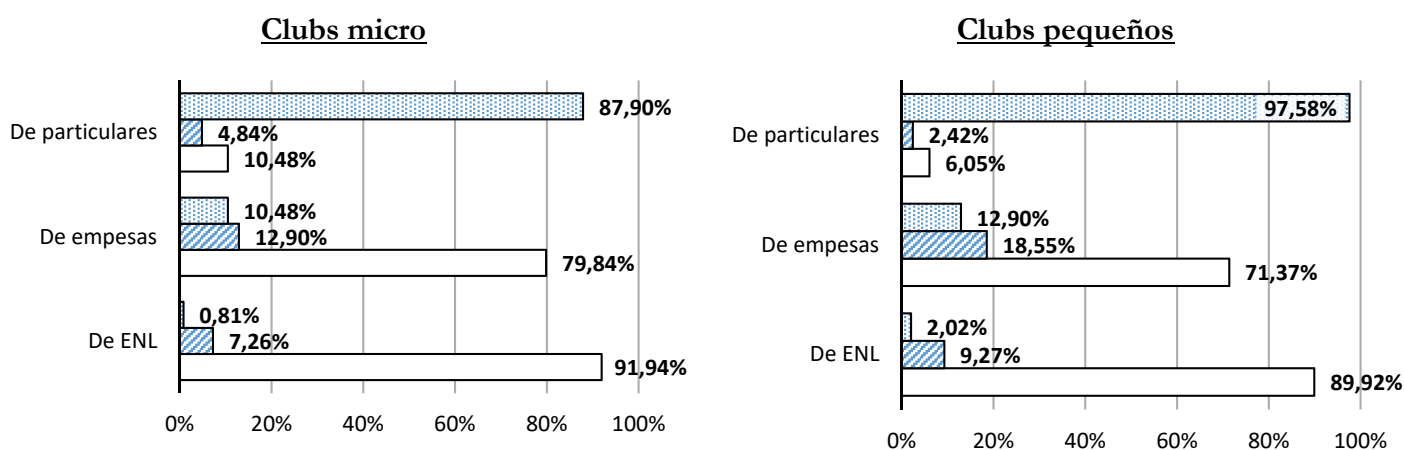
En el análisis segmentado por tamaños de los clubs hay varios resultados relevantes. Primero, que solamente existen dos opciones que no se han elegido en dos segmentos: no existe ningún club pequeño que indique recibir donaciones grandes de forma frecuente y tampoco existe ningún club grande que indique no recibir donaciones pequeñas, inferiores a 50€. Segundo, el porcentaje de clubs de tamaño micro y pequeño que reciben donaciones superiores a 50€ es bajo (10-40% de los clubs) comparado con su porcentaje análogo en los clubs de medianas y grandes dimensiones (71-97%); lo cual constituye una brecha en las respuestas recabadas. Tercero, pese a la existencia de ciertas tendencias por tamaños, en ocasiones éstas se ven truncadas, por ejemplo, que el porcentaje de clubs pequeños que no reciben donaciones es ligeramente inferior al de los de tamaño mediano, rompiendo la tendencia por tamaños, o que el porcentaje de clubs de tamaño pequeño que reciben de forma recurrente donaciones de tamaño medio (50-500€) es superior al mismo porcentaje para los clubs de tamaño mediano, de nuevo rompiendo el patrón general por tamaño del club. En cualquier caso, dado que esta es la primera cuestión analizada sobre las donaciones, se van a exponer el resto de resultados obtenidos sobre esta forma de financiación antes de lanzar otras conclusiones al respecto.

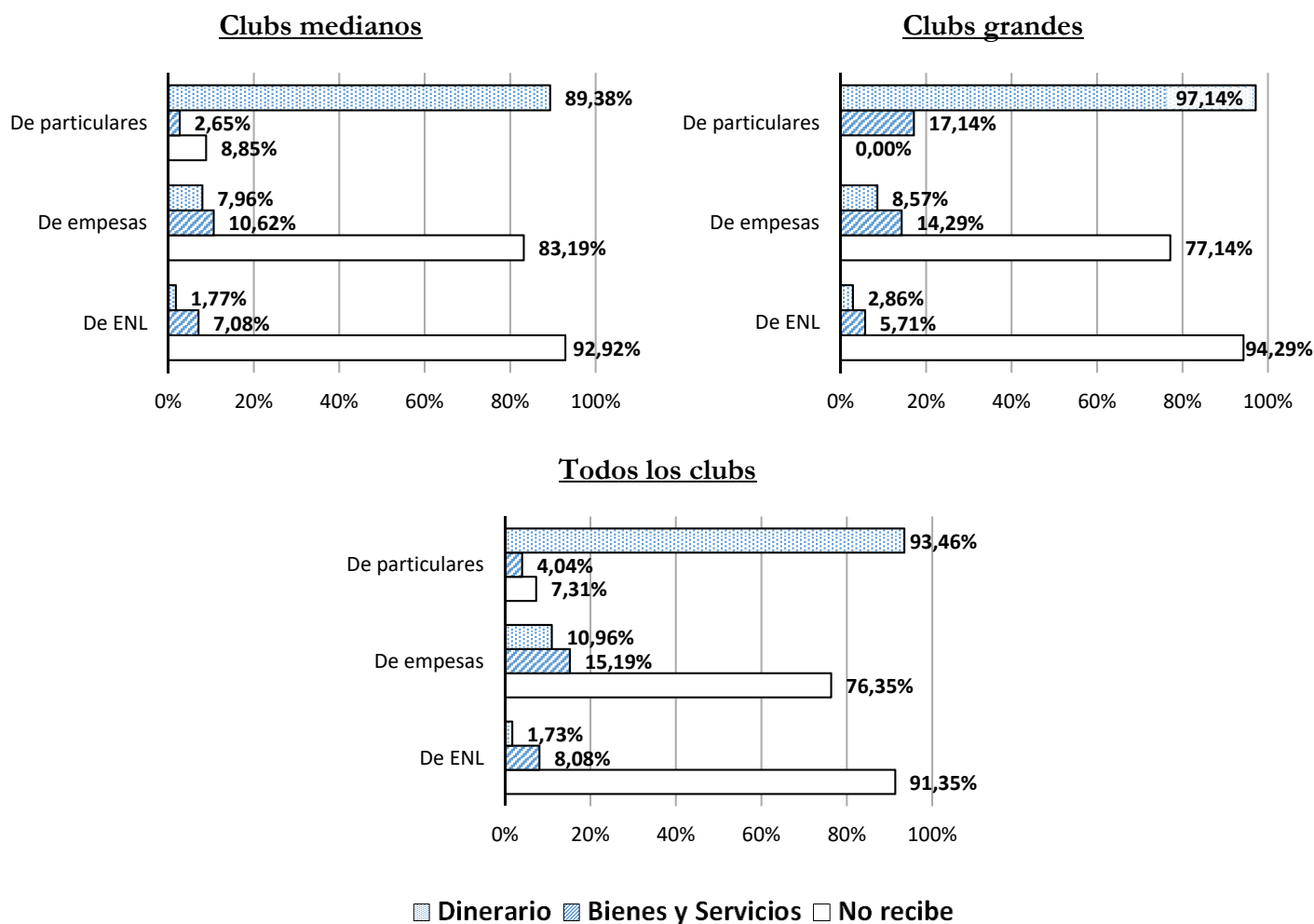
#### 9.4.2. La naturaleza de las donaciones y de los donatarios

Dentro de esta fuente de financiación, la segunda cuestión tiene como objeto conocer cuál es la procedencia de las donaciones y en qué forma se reciben las mismas, en otras palabras, quién dona y qué es lo que dona a los clubs deportivos valencianos. Primero, respecto a los donatarios, dado que por las características propias de este fenómeno son siempre de naturaleza privada, éstos se han dividido en tres tipos: personas físicas (individuos que actúan a título particular) y personas jurídicas que pueden ser empresas u otras entidades de naturaleza no lucrativa. En segundo lugar, las donaciones pueden tomar muchas formas, por un lado, en forma de dinero o activos altamente líquidos y, por otro, en una gran variedad de bienes y servicios con objeto de ser empleados en las actividades del club deportivos.

Por todo ello, se ha aprovechado esta pregunta del cuestionario para abordar ambas incógnitas. Se ha ofrecido, para cada uno de los tres tipos de donatarios indicados (particulares, empresas o ENL), tres posibles alternativas sobre el tipo de donativo que realizan: donaciones dinerarias, donaciones en forma de bienes y servicios y, como opción adicional, cuando no se reciben donativos de ese tipo de donatario. Sólo se permitía elegir de forma simultánea las dos primeras formas de donativo. Los resultados obtenidos por tamaño de clubs se ofrecen en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9.12.**  
**Forma del donativo según el tipo de donatario**





Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

A nivel agregado, los resultados obtenidos muestran que las principales fuentes de donaciones en los clubs deportivos valencianos son particulares, personas físicas que actúan a título individual, esta pauta también se presenta en todos los segmentos analizados, independientemente del tamaño de la entidad. Además, un total del 93,46% de los clubs obtienen donativos de particulares en forma de dinero u otros activos líquidos, siendo mucho menos común las donaciones recibidas de esta fuente en forma de bienes y servicios (apenas el 4,04% de los donativos de particulares). Debido a lo anterior, los particulares también son el tipo de donatario que presenta un menor porcentaje de “no recibe”, pues solo el 7,31% del total de la muestra analizada no recibe algún tipo de donación de personas físicas.

En segundo lugar, aunque a una distancia considerable, las empresas se sitúan como los siguientes tipos de donatarios más habituales y, en su caso, son más comunes las donaciones en forma de bienes y servicios (que perciben el 15,19% de los clubs deportivos) que los

donativos dinerarios (10,96% de los mismos). Sin embargo, tres cuartas partes de la muestra indica no recibir donaciones de empresas, por tanto, no son una fuente común de donativos.

En último lugar, tanto a nivel agregado como segmentado, se sitúan las entidades sin ánimo de lucro, que son incluso menos propensas a realizar donaciones a los clubs deportivos valencianos, pues en más del 91% de los casos analizados no se recibe ningún tipo de donación por parte de estas organizaciones. En las pocas veces que esto sucede, las donaciones son mayoritariamente en forma de bienes y/o servicios que se utilizan para las actividades del club, y muy raramente en forma dineraria.

Por otro lado, al realizar un análisis por tamaños de los clubs deportivos, es llamativo que no se observan importantes diferencias en cuanto a la distribución porcentual en cada segmento, tanto para los tipos de donatarios como para la forma que toman las donaciones. Para los cuatro tamaños se presentan de forma claramente mayoritaria las donaciones de particulares y en forma dineraria, y también en todos los casos le siguen en segundo lugar las empresas y en tercer lugar las entidades sin ánimo de lucro, además, en ambos tipos de donatarios aparecen más donaciones en forma de bienes y servicios que en forma de dinero.

Pese a que las diferencias porcentuales no son demasiado marcadas por segmentos, quizá el dato más curioso reside en que los clubs de tamaño pequeño presentan los mayores porcentajes en todos los casos, siempre por encima de los clubs de tamaño micro, mediano y grande. En los clubs pequeños aparece la mayor recepción relativa de donativos a todos los niveles, tanto en particulares como en empresas y ENL, y también en las dos formas en que se reciben. Por tanto, es también en el segmento de clubs pequeños donde se dan los menores porcentajes de las opciones “no recibe” en todas las categorías analizadas.

Los resultados obtenidos en esta segunda pregunta refuerzan la principal conclusión del punto anterior, las donaciones son una fuente de financiación muy presente en los clubs deportivos valencianos; pero además ahora es posible acotar mejor el perfil más habitual de los donativos: suelen ser en cantidades pequeñas o medianas de dinero que se reciben de forma ocasional o frecuente y que tienen su origen en aportaciones de particulares.



### 9.4.3. Los mecanismos de promoción de donaciones

La siguiente cuestión de esta categoría de financiación tiene como finalidad saber qué tipo de mecanismos, si los hubiere, utilizan los clubs deportivos para la obtención de donaciones. Si bien las donaciones se consideran actos altruistas y voluntarios éstas raramente surgen de forma espontánea por parte de los donatarios, por lo que habitualmente requieren de una búsqueda activa por parte del potencial beneficiario. Como ya se ha analizado en el marco teórico, existen numerosas técnicas empleadas en la promoción y canalización de las donaciones, por ello, en esta esta pregunta se ha inquirido a los clubs deportivos valencianos sobre la existencia de este tipo de mecanismos en la entidad. En la pregunta del cuestionario se han incluido las siguientes cinco opciones, con estas mismas definiciones:

- Eventos: aprovechar los eventos propios del club, deportivos o sociales, para solicitar donativos a los asistentes al evento.
- Programas de donantes: establecer algún sistema de reconocimiento de los donantes, éste puede ser de uno o varios niveles y llevar asociado algún derecho adicional o cargo honorífico para los donantes.
- Campañas: realizar campañas de publicidad con finalidad de búsqueda o canalización de nuevos donantes, mediante medios de comunicación tradicionales (tv, radio) o digitales (email, redes sociales, etc.).
- Especialización: disponer de un departamento o persona cuya dedicación, exclusiva o no, sea la búsqueda de donaciones para la propia entidad.
- Otros: cuando exista cualquier mecanismo en el club de búsqueda, promoción o canalización de donaciones (indicar cuál).

En esta pregunta se permitía contestar de forma simultánea a más de un método de promoción de donaciones, por lo que algunos clubs han escogido dos o más opciones,

aunque también existen algunos casos en que no se ha indicado ningún mecanismo<sup>344</sup>. Los resultados porcentuales y desagregados por tamaño se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 9.11.**  
**Mecanismos de promoción de donaciones en los clubs deportivos valencianos, por tamaño**  
en valores absolutos y relativos (selección múltiple)

|                         | Clubs Micro |          | Clubs Pequeños |          | Clubs Medianos |          | Clubs Grandes |          | Todos los clubs |          |
|-------------------------|-------------|----------|----------------|----------|----------------|----------|---------------|----------|-----------------|----------|
|                         | N           | (%)      | N              | (%)      | N              | (%)      | N             | (%)      | N               | (%)      |
| <b>Eventos</b>          | 70          | (56,45%) | 179            | (72,18%) | 81             | (71,68%) | 29            | (82,86%) | 361             | (69,04%) |
| <b>Programas</b>        | 3           | (2,42%)  | 22             | (8,87%)  | 21             | (18,58%) | 10            | (28,57%) | 56              | (10,77%) |
| <b>Campañas</b>         | 52          | (41,94%) | 171            | (68,95%) | 81             | (71,68%) | 30            | (85,71%) | 336             | (64,23%) |
| <b>Especialización</b>  | 2           | (1,61%)  | 10             | (4,03%)  | 25             | (22,12%) | 17            | (48,57%) | 54              | (10,38%) |
| <b>Otros</b>            | 15          | (12,10%) | 98             | (39,52%) | 44             | (38,94%) | 20            | (57,14%) | 178             | (34,04%) |
| <b>Ningún mecanismo</b> | 20          | (16,13%) | 24             | (9,68%)  | 9              | (7,96%)  | 0             | (0,00%)  | 53              | (10,19%) |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Los resultados muestran la existencia de dos métodos que son habitualmente empleados para la recaudación de donativos: los eventos y las campañas publicitarias. De hecho, éstos son los únicos dos mecanismos de promoción de donaciones que se encuentran presentes en más de la mitad de las entidades encuestadas. El principal método en la búsqueda y obtención de donativos es el basado en los eventos que realiza el propio club, ya sean deportivos o sociales, y se halla presentes cerca del 70% de los mismos. En segundo lugar, el empleo de campañas publicitarias en medios de comunicación, tradicionales o digitales, es un mecanismo que emplean cerca del 65% de los clubs de forma agregada.

La tercera opción más habitual ha sido la categoría “otros”, escogida por cerca de un 34% de la muestra y en la que muchos clubs deportivos han indicado en el comentario adicional aquellos otros métodos que se emplean en la obtención de donativos. Una observación muy habitual en esta categoría ha sido la referida a loterías (con especial mención a la distribución de participaciones de la lotería de navidad, que incluyen un recargo en forma de donativo al club), así como también a sorteos o rifas que realiza la entidad, algunos clubs han indicado que utilizan medios como el uso de carteles o la comunicación verbal en la sede del club, en

<sup>344</sup> Son aquellos clubs encuestados que han respondido de forma negativa a todas las opciones propuestas, se considera que éstos no utilizan ningún método para la búsqueda de donaciones y se indican en la última fila de la tabla, en la categoría de “ningún mecanismo”.

menor medida también existen algunos casos que manifiestan emplear el trabajo de personas voluntarias en la recaudación de donaciones.

En último lugar se sitúan dos de los métodos propuestos en la pregunta: los programas de donatarios, es decir, el empleo de algún tipo de reconocimiento hacia los donantes por parte del club, y la especialización de una persona o departamento en esta función específica. En estos dos casos los porcentajes agregados que se han recogido son muy similares, pues ambos están presentes en alrededor de un 10% de las entidades encuestadas, lo que supone que tan solo 1 de cada 10 clubs deportivos valencianos emplea éstos mecanismos en la búsqueda de donaciones. Son, por tanto, métodos que se emplean de forma minoritaria en la recaudación de donaciones para este tipo de entidades.

Por otra parte, en las desagregaciones por tamaños, si bien la tendencia general es que exista una mayor presencia de mecanismos a mayor tamaño del club deportivo<sup>345</sup>, también es cierto que se aprecian patrones muy desiguales según el mecanismo concreto empleado. En algunos casos las diferencias por tamaños son muy marcadas y en otros no existe una gran desigualdad. Por ejemplo, mientras que los programas y la especialización muestran evidentes disparidades por tamaños (pues en los clubs grandes están presentes hasta 20 veces más que en los de tamaño micro), no sucede lo mismo con los eventos, las campañas o la opción “otros”, cuyas variaciones según las dimensiones del club son mucho más pequeñas (apenas llegan a doblarse los porcentajes entre los clubs de mayor y menor dimensión).

También es reseñable que los clubs de tamaños pequeño y mediano arrojan porcentajes muy similares en varios métodos de promoción de donaciones, e incluso cambian sus posiciones en algunos casos concretos (obteniendo un mayor porcentaje los clubs pequeños frente los medianos en eventos y en “otros”, aunque la diferencia es muy pequeña). Sin embargo, estos dos grupos sí muestran una brecha significativa en otros mecanismos como los programas de donantes o la especialización.

---

<sup>345</sup> Los clubs de tamaño micro han indicado 1,15 mecanismos de media; los pequeños 1,94; los medianos 2,23 y los de grandes dimensiones 3,03. Para el total la media se sitúa en 1,99 métodos de promoción de donaciones.

#### 9.4.4. Otras formas de donaciones

Pese a que las donaciones habitualmente se caracterizan por ser acciones de naturaleza individual e inter-vivos, lo cierto es que existen otras formas de donativos que no siempre cumplen con estas características. Por este motivo, se ha preguntado a los clubs deportivos sobre la presencia de otros tres tipos de donaciones muy específicas: el mecenazgo, la donación mortis causa y el crowdfunding. En un capítulo anterior<sup>346</sup> ya se han expuesto y desarrollado los enfoques teóricos de cada una de estas formas de financiación. En el cuestionario realizado a los clubs deportivos, las definiciones cortas que se les ha facilitado sobre cada forma son las siguientes:

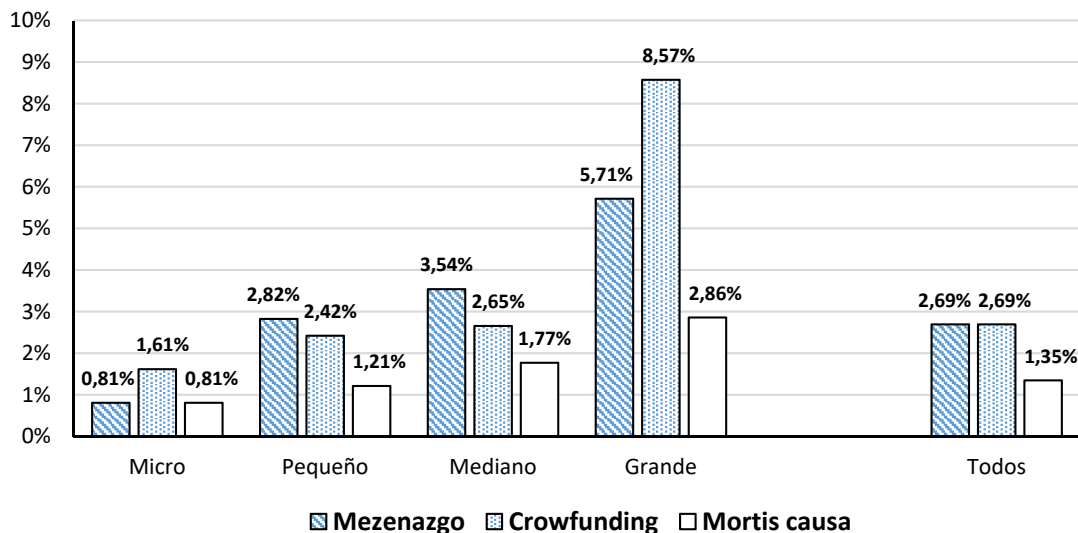
- Mecenazgo: el club recibe donaciones relevantes y recurrentes de donantes únicos particulares o empresas (esta modalidad no incluye el patrocinio deportivo por parte de otras entidades).
- Crowdfunding: también conocido como “micro-mecenazgo”, son donaciones colectivas canalizadas a través de medios digitales, que sirven para financiar un proyecto concreto y que suelen indicar la cantidad económica objetivo para llevar a cabo la acción.
- Mortis causa: son las donaciones que recibe el club por medio de herencias o legados de personas fallecidas.

Lógicamente, en esta pregunta se podía responder afirmativamente a más de uno de estos tres medios de recepción de donaciones de forma simultánea, así como negativamente a todos ellos. Esta cuestión tiene además la particularidad de referirse a los últimos 3 años, debido a que son formas menos comunes según la literatura revisada previamente. Los resultados recabados se muestran en el siguiente gráfico:

---

<sup>346</sup> Capítulo 5, apartado 5.1.4.

**Gráfico. 9.13.**  
**Existencia de otras formas de donaciones en los clubs deportivos**  
 en valores relativos



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Nota: la pregunta hace referencia a los últimos 3 años.

Las respuestas obtenidas muestran que las tres opciones tienen una presencia marginal, casi anecdótica, salvo quizá en los clubs de mayor tamaño, aunque también presentan porcentajes bajos (inferiores al 10% en las entidades de mayor tamaño). A nivel agregado solamente 1 de cada 40 clubs deportivos valencianos afirman mantener relaciones de mecenazgo en la obtención de donaciones o los que emplear sistemas de crowdfunding en la recaudación de donativos, pero dicho ratio aún resulta inferior en las donaciones mortis causa, pues en apenas 1 de cada 70 clubs de los encuestados se ha obtenido ingresos a través de esta forma de financiación en los últimos 3 años.

La desagregación por tamaños presenta una clara tendencia ascendente, similar a la ya observada en algunas respuestas anteriores. En este caso se presenta la particularidad de que las donaciones mortis causa se sitúan en todos los segmentos como las menos comunes; mientras que las otras dos opciones varían su primacía en función de las dimensiones de las entidades. En cualquier caso, los datos recabados muestran que estas tres formas de obtención de donaciones son muy infrecuentes en los clubs deportivos valencianos y presentan todas ellas porcentajes poco significativos.

#### 9.4.5. La finalidad de las donaciones

En esta última pregunta específica de la categoría de donaciones se pretende conocer si éstas están ligadas a una o varias finalidades en los clubs deportivos. Aunque no siempre se da la circunstancia de que las recaudaciones de donativos tengan un objetivo concreto, pues pueden ir destinados al propio club, a las actividades o gastos generales de la entidad, sí que existen ocasiones en que las donaciones pueden estar conectadas a una meta determinada. De hecho, es habitual utilizar el propio objeto como reclamo durante la recaudación, pues el empleo de una finalidad específica puede resultar motivador en los donantes. Se han ofrecido un total de 7 opciones de respuesta, 6 de las cuales son cerradas y una última de “otros” con posibilidad de añadir un comentario adicional. Las definiciones de las preguntas tal y como aparecen en la encuesta son:

- Materiales: para la adquisición o alquiler de cualquier tipo de equipación de naturaleza y uso deportivo (ropa, utillaje, pelotas, redes, palas, máquinas, etc.).
- Competición: para gastos de viaje como transportes, estancias, dietas, seguros y similares que tengan como objeto final participar en competiciones.
- Eventos: para organizar algún tipo de evento, de naturaleza social o deportiva, propio del club (financiar una competición deportiva o una celebración social).
- Grandes proyectos: para planes de expansión de la entidad, construcción o ampliación de instalaciones, adquisición de bienes o derechos de relevancia.
- Gastos generales: para gastos de administración, incluyendo muebles, equipos informáticos, alquileres, suministros o cualquier gasto general del club.
- Causa benéfica: cuando exista una cooperación con una causa benéfica u otra entidad no lucrativa, por la que el destinatario de las donaciones puede ser un tercero (entidad no lucrativa o persona) y no el propio club deportivo<sup>347</sup>.
- Otros: cuando exista cualquier otra finalidad específica para las donaciones que solicita el club (indicar cuál).

---

<sup>347</sup> O serlo parcialmente, si se queda una parte de la recaudación, en cualquier caso, es cuando el club deportivo hace de canalizador para las donaciones de un tercero, ENL o particular. Técnicamente, ésta puede no ser una forma de financiación, pero resulta interesante conocer si los clubs deportivos valencianos coadyuvan en acciones altruistas o alineadas con los objetivos de otras ENL (*esta nota aclaratoria no aparece en el cuestionario*).

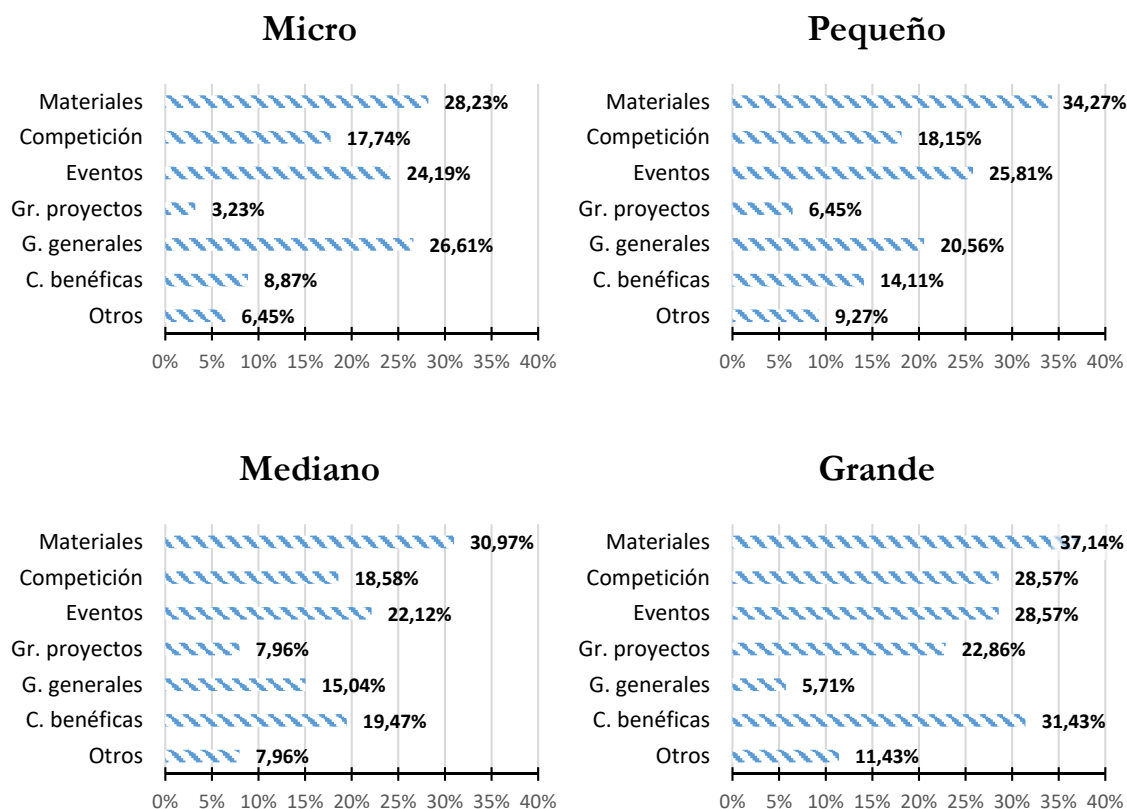
En esta pregunta se permitía contestar simultáneamente a más de una finalidad, los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla y gráfico en valores absolutos y relativos.

**Tabla. 9.12.**  
**Finalidad de las donaciones**  
en valores absolutos

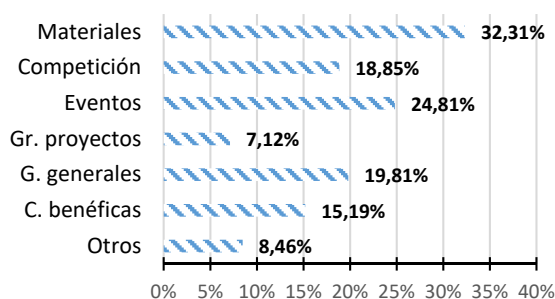
|                            | Micro       | Pequeño     | Mediano     | Grande      | Total       |
|----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>N clubs</b>             | 124         | 248         | 113         | 35          | <b>520</b>  |
| <b>Materiales</b>          | 35          | 85          | 35          | 13          | <b>168</b>  |
| <b>Competición</b>         | 22          | 45          | 21          | 10          | <b>98</b>   |
| <b>Eventos</b>             | 30          | 64          | 25          | 10          | <b>129</b>  |
| <b>Grandes proyectos</b>   | 4           | 16          | 9           | 8           | <b>37</b>   |
| <b>Gastos generales</b>    | 33          | 51          | 17          | 2           | <b>103</b>  |
| <b>Causas benéficas</b>    | 11          | 35          | 22          | 11          | <b>79</b>   |
| <b>Otros</b>               | 8           | 23          | 9           | 4           | <b>44</b>   |
| <b>Total seleccionadas</b> | <b>143</b>  | <b>319</b>  | <b>138</b>  | <b>58</b>   | <b>660</b>  |
| <b>Media segmento</b>      | <b>1,15</b> | <b>1,29</b> | <b>1,22</b> | <b>1,66</b> | <b>1,27</b> |

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

**Gráfico. 9.14.**  
**Finalidad de las donaciones**  
en valores relativos



### Todos los clubs



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.

Los resultados de la encuesta indican que las donaciones a los clubs deportivos valencianos tienen destinos muy heterogéneos, aunque existen algunos más habituales que otros. La finalidad principal de las donaciones es la adquisición o alquiler de material deportivo, y esto sucede tanto de forma agregada como para todos los tamaños de los clubs, con porcentajes que van desde el 28% hasta el 38%. En segundo lugar, se sitúan los eventos que organizan los clubs con porcentajes cercanos al 25% para todos los segmentos analizados. Destacan además el empleo de donativos en los gastos generales (19,8%) y de competición (18,85%). En sexto lugar se situarían las causas benéficas y, por último, con los menores porcentajes, otros (8,5%) y grandes proyectos (7,1%).

En el análisis segmentado se observan algunas diferencias según el tamaño de los clubs para varias de las finalidades, aunque entre ellas destacan tres tendencias. El empleo de las donaciones en causas benéficas y en grandes proyectos siguen un patrón proporcional a las dimensiones de las entidades, es decir, a mayor tamaño del club deportivo, mayor es el porcentaje que se destina a estas dos finalidades concretas. Por otro lado, las respuestas muestran un comportamiento contrario en el porcentaje de donaciones destinado a los gastos generales de la entidad, pues a menor tamaño del club éste aumenta.

Por último, para la opción de “otros” destinos, algunos de los clubs han aportado comentarios al respecto, las respuestas más repetidas han sido el empleo de las donaciones en la contratación de personal o servicios de carácter deportivo, adquisición de materiales para voluntarios y viajes no relacionados con la competición.



#### 9.4.6. El peso de las donaciones y el mecenazgo en la financiación

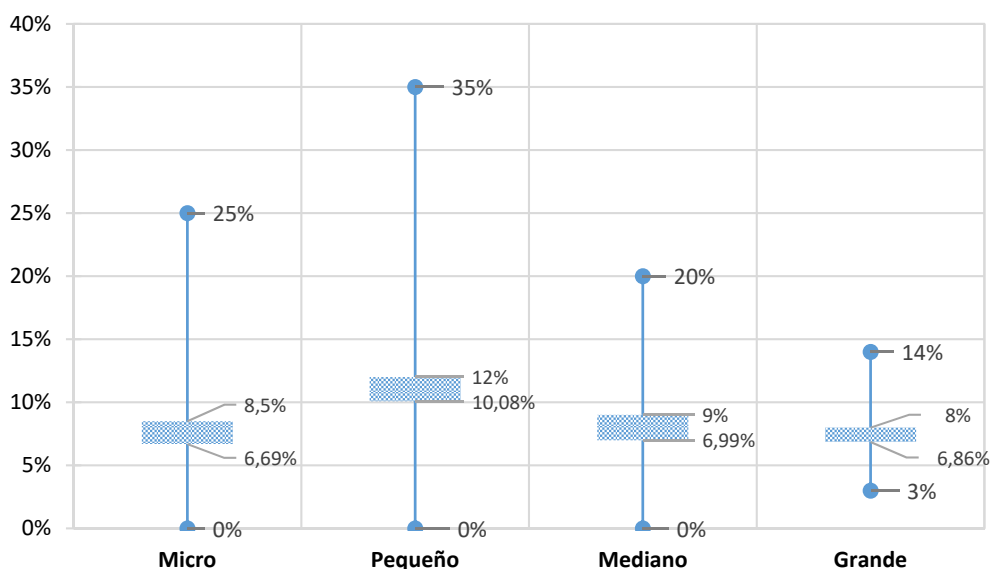
La última cuestión a analizar respecto a las donaciones y el mecenazgo es, al igual que en el resto del resto de categorías, la del peso relativo que este tipo de financiación tiene sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos encuestados. Los resultados obtenidos a través de la encuesta se presentan de forma análoga al resto de categorías en los siguientes tabla y gráfico.

**Tabla 9.13.**  
**Peso de las donaciones sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño  | N   | Media  | Mediana | Max    | Min   |
|---------|-----|--------|---------|--------|-------|
| Micro   | 124 | 6,69%  | 8,5%    | 25,00% | 0,00% |
| Pequeño | 248 | 10,08% | 12,00%  | 35,00% | 0,00% |
| Mediano | 113 | 6,99%  | 9,00%   | 20,00% | 0,00% |
| Grande  | 35  | 6,86%  | 8,00%   | 14,00% | 3,00% |
| Todos   | 520 | 8,38%  | 10,00%  | 35,00% | 0,00% |

Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9.15.**  
**Peso de las donaciones sobre el total de la financiación de los clubs**



Fuente: elaboración propia.

De forma agregada, las donaciones suponen de media un 8,38% sobre el total de la financiación de los clubs deportivos valencianos. Dado que esta fuente de ingresos está presente en el 92,69% de las entidades, se puede afirmar que es una vía relativamente habitual pero no excesivamente significativa para una mayoría de las organizaciones encuestadas. La mediana agregada, del 10%, se sitúa muy cercana a la media, lo que apunta a una simetría en la distribución de los datos y la ausencia de valores atípicos, algo que refuerza el estrecho rango de resultados (0-35%).

De forma segmentada, no se observan diferencias ni tendencias de especial consideración entre los diferentes tamaños de los clubs. La singularidad más notable se halla presente en los clubs de tamaño pequeño, pues éstos despuntan respecto a los otros tres segmentos, mientras que en los de tamaño micro, mediano y grande el peso medio de las donaciones y el mecenazgo está situado en torno al 6,5-7%, para los de tamaño pequeño éste aumenta de forma notoria hasta algo más de un 10%. En todos los casos la media y la mediana se muestran cercanas, por lo que existe cierta simetría en los datos recogidos para cada segmento. Para todos los tamaños de los clubs se obtiene un mínimo de 0% excepto en el caso de los grandes, pues tan sólo en los clubs de mayores dimensiones se encuentra siempre presente, en mayor o menor medida, esta fuente de financiación. También se puede destacar que los mayores valores máximos aparecen en los clubs de menores dimensiones, un 25% de máximo en clubs de tamaño micro y el 35% en pequeños. Es decir, que para algunos clubs de pequeñas dimensiones las donaciones pueden constituir una fuente de ingresos notable. Sin embargo, estos pesos máximos van reduciéndose a mayor tamaño de los clubs, aunque también muestran importantes porcentajes en el caso máximo de clubs medianos (hasta un 20% de su financiación) y de clubs grandes (hasta un 14%).

Como conclusión, las donaciones y el mecenazgo son bastante habituales en los clubs deportivos valencianos y el peso de esta fuente de ingresos en su financiación es comúnmente bajo. Si bien en algunos casos particulares éste puede ser considerable, también es cierto que en otros puede no estar presente en absoluto; en estas dos situaciones más extremas se debería analizar particularmente las causas que llevan a cada club a dichas circunstancias e intentar llevar a cabo acciones para poder corregirlas.

## 9.5. Patrocinio deportivo

El patrocinio deportivo es la categoría de financiación más específica de las que se hallan presentes en el modelo analizado, pues no se halla en otras entidades de carácter asociativo o pertenecientes al Tercer Sector, aunque sí está presente en otras entidades de naturaleza deportivas además de los propios clubs deportivos. Ya se ha detallado previamente la naturaleza del patrocinio deportivo<sup>348</sup>, pero de forma muy resumida consiste en un acuerdo o contrato entre una entidad patrocinadora y una entidad deportiva patrocinada, de tal forma que la segunda recibe algún tipo de contraprestación, económica o no, a cambio de realizar un servicio de promoción para la primera. En el marco específico de esta investigación, los clubs deportivos valencianos son las entidades patrocinadas que promocionan a uno o varios patrocinadores, generando a través de estas acciones unos ingresos para poder llevar a cabo su actividad deportiva. Por ello, el patrocinio deportivo constituye por sí mismo una de las ocho categorías de financiación en las que se ha estructurado el modelo.

Dentro de este apartado se preguntado a los clubs deportivos encuestados sobre cinco cuestiones relativas al patrocinio deportivo, son las siguientes: el número de patrocinadores del club (lo que también responde a si carece de ellos), el ámbito geográfico de los patrocinadores, la duración de los contratos, la tipología del patrocinio y, por último, al igual que en el resto de categorías, el peso relativo de esta fuente de ingresos en la financiación total de la entidad.

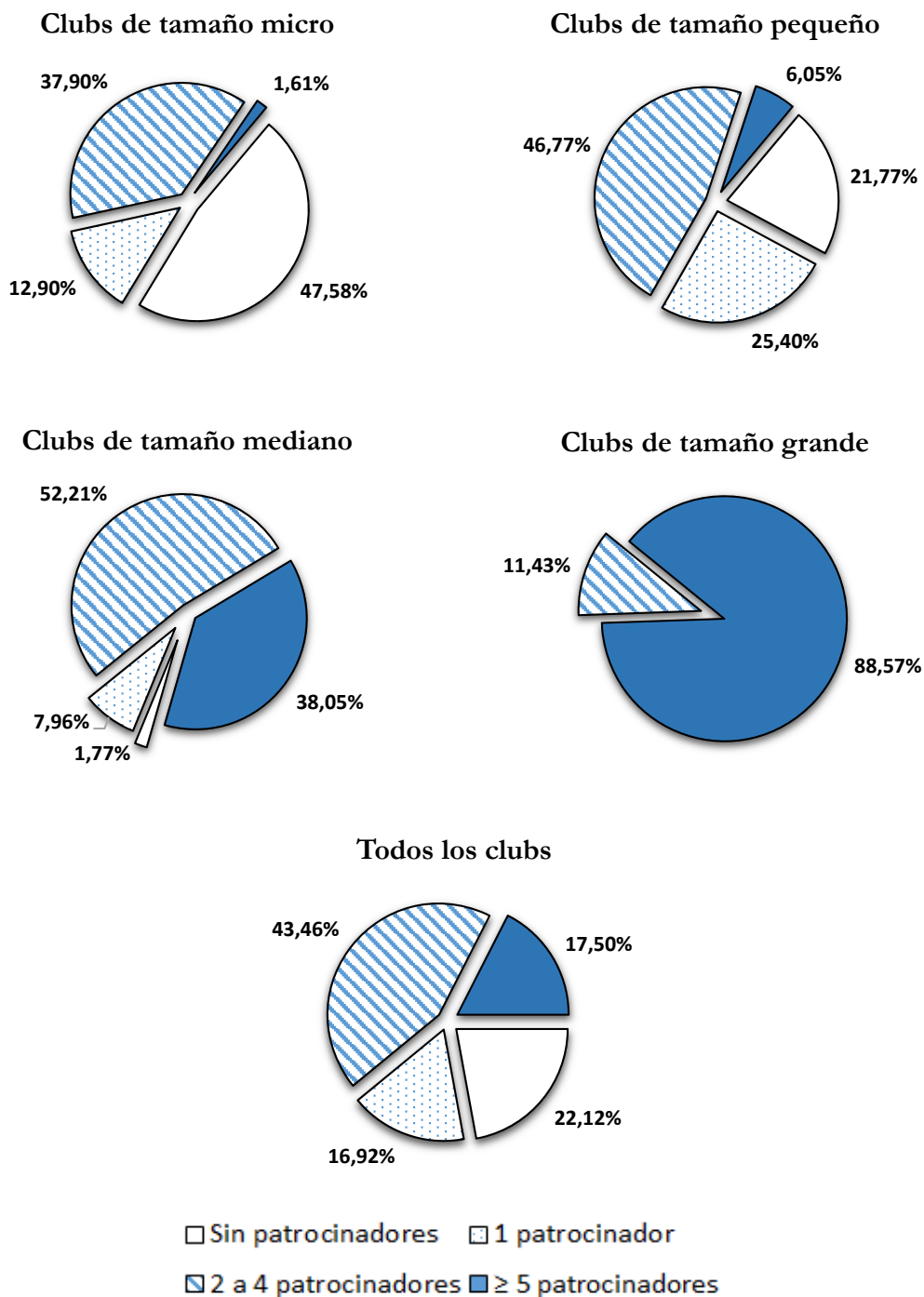
### 9.5.1 El número de patrocinadores

La primera variable a observar es el número de patrocinadores que tienen los clubs deportivos valencianos. Los resultados recabados a través de la encuesta se reflejan en el siguiente gráfico, tanto de forma segmentada por tamaños del club como de forma agregada para el total de la muestra obtenida.

---

<sup>348</sup> En el marco teórico de esta investigación, dentro del capítulo 5, en el apartado 5.4.

**Gráfico 9.16.**  
**Número de patrocinadores, por tamaños del club**



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas reflejan que son minoría las entidades que no utilizan esta vía de financiación pues apenas 115 de los 520 clubs deportivos valencianos encuestados (22,12%) carecen de patrocinadores, si bien este porcentaje varía enormemente dependiendo del tamaño de las entidades. Mientras que en los clubs de tamaño micro casi la mitad no cuenta con ningún

patrocinador y en los de tamaño pequeño esta proporción se reduce a tan solo 1 de cada 5 organizaciones, esta situación apenas se da en los clubs de mayores dimensiones, pues la carencia de patrocinadores sucede en un porcentaje insignificante de clubs de tamaño mediano (1,77%, apenas 2 de los 113 clubs) y en ninguno de los grandes.

Por otro lado 405 de las 520 entidades encuestadas han indicado que sí tienen al menos un patrocinador, lo que evidencia que una mayoría de clubs deportivos valencianos (un 77,88%) sí hacen uso del patrocinio deportivo como fuente de financiación y, de éstos, más de la mitad presentan un número de entre 2 y 4 patrocinadores. Entre estos clubs que cuentan con patrocinadores también se observan diferencias sustanciales según su tamaño, presentando un patrón que de forma genera muestra que a mayor dimensión de la entidad ésta tiene un mayor número de patrocinadores. Tan solo en los clubs de mayores dimensiones se hallan de forma más habitual 5 o más patrocinadores.

### 9.5.2. El ámbito de los patrocinadores

La siguiente cuestión trata sobre el ámbito geográfico de los patrocinadores de los clubs, dado que es probable que al tener varios patrocinadores éstos tengan diferentes alcances, se ha preguntado concretamente sobre el ámbito principal de la mayoría de ellos. Permitiendo solamente escoger una respuesta con las siguientes definiciones<sup>349</sup>:

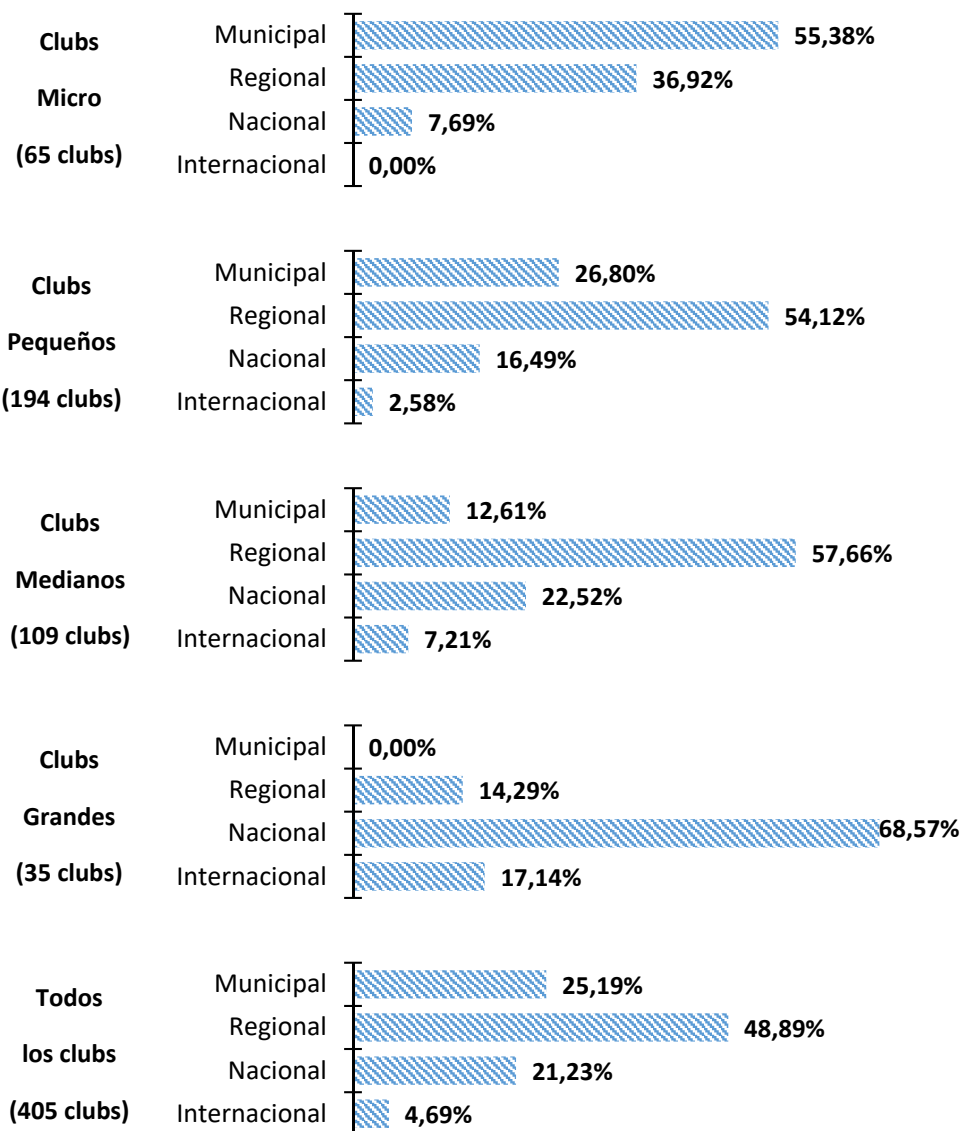
- Municipal: La mayoría de patrocinadores del club tienen su área de negocio o de influencia en el ámbito local o comarcal.
- Regional: La mayoría de los patrocinadores del club son del ámbito de la Comunitat Valenciana o de la región de levante.
- Nacional: La mayoría de los patrocinadores del club tienen presencia a nivel de toda o gran parte de España.
- Internacional: La mayoría de patrocinadores del club son entidades con presencia en otros países además de en España.

---

<sup>349</sup> Tal y como aparecen en la pregunta B.5.2 del cuestionario a clubs deportivos (anexo A).

Los resultados sobre el ámbito principal de los patrocinadores en los clubs, segmentados tanto por tamaños como de forma agregada e incluyendo solamente a las 405 entidades que sí tienen patrocinadores, se han trasladado al siguiente gráfico en valores porcentuales.

**Gráfico 9.17.**  
**Principal ámbito geográfico de los patrocinadores, por tamaños del club**



Fuente: elaboración propia.

Nota: se contabilizan las respuestas de 405 clubs que sí tienen patrocinadores (65 clubs de tamaño micro, 194 pequeños, 111 medianos y 35 grandes).

Las respuestas muestran que existe una cierta hegemonía de patrocinadores del ámbito regional en los clubs deportivos valencianos, pues casi la mitad del total (48,89%) han seleccionado esa opción, en segundo se sitúa el ámbito local o comarcal (25,19%) y, muy cerca, en tercer lugar, el ámbito nacional (21,23%), mientras que la opción menos escogida es la internacional, siendo pocos los clubs que tienen una mayoría de sus patrocinadores con un alcance más allá de nuestras fronteras (4,69%).

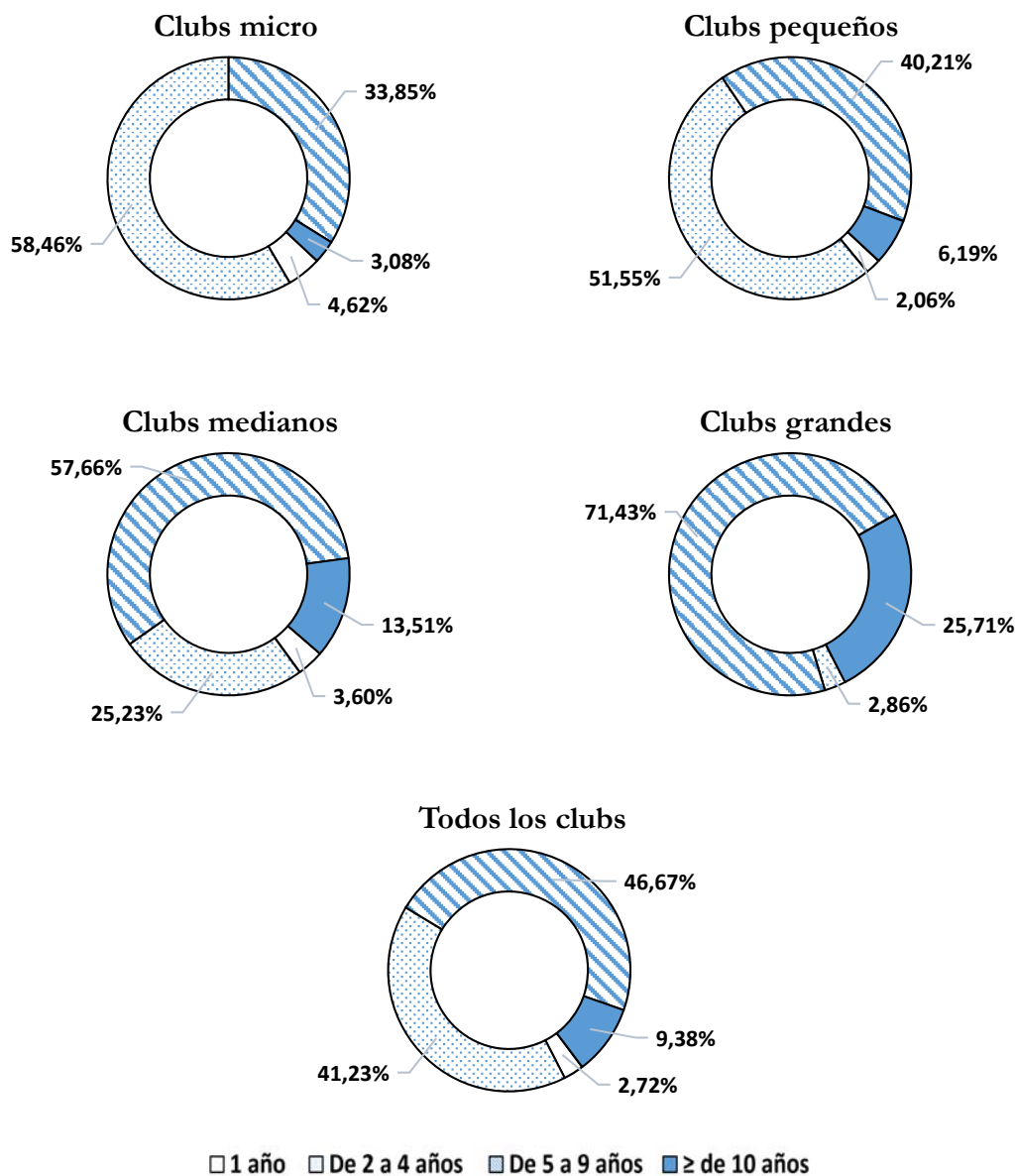
Las respuestas obtenidas presentan claras diferencias según el tamaño de los clubs deportivos, en los clubs de tamaño micro son predominantes los patrocinadores de ámbito municipal seguidos por los regionales, mientras que en los clubs de pequeña y medianas dimensiones son más comunes los patrocinadores regionales, aunque los pequeños escogen como segunda opción mayoritaria a los patrocinadores locales mientras que los medianos a los nacionales; por último, en los clubs de tamaño grande son muy frecuentes los patrocinadores de ámbito nacional, seguidos de lejos por los patrocinadores internacionales y regionales, ambos con porcentajes muy similares. Pese a que ningún club de grandes dimensiones ha escogido la opción del ámbito municipal e igualmente ningún club de tamaño micro ha indicado que la mayoría de sus patrocinadores sean de ámbito internacional, lo cierto es que salvo esas dos alternativas sí es posible encontrar porcentajes más o menos significativos del resto de opciones en todos los clubs deportivos de todos los tamaños. Por lo que la casuística es muy heterogénea aún dentro de las evidentes tendencias que marcan la mayoría de los clubs en cada segmento.

### **9.5.3. La duración de los patrocinios deportivos**

La tercera cuestión a analizar es la duración temporal de los acuerdos de patrocinio deportivo que los clubs valencianos suscriben con sus patrocinadores. La pregunta del cuestionario inquiriere sobre el número de años que de forma media se prolongan los contratos que el club mantiene con la mayoría de sus patrocinadores. Las respuestas obtenidas en la encuesta se recogen en el siguiente gráfico en valores porcentuales, tanto de forma segmentada como agregada. Lógicamente, tan solo se recogen los datos de los 405 clubs que hacen uso de esta

fuente de financiación, puesto que los clubs que carecen de patrocinadores no han respondido a esta pregunta del cuestionario.

**Gráfico 9.18.**  
**Duración media de los patrocinios, por tamaños del club**



Fuente: elaboración propia.

Nota: se contabilizan las respuestas de 405 clubs que sí tienen patrocinadores (65 clubs de tamaño micro, 194 pequeños, 111 medianos y 35 grandes).



Los resultados muestran que en todos los tamaños hay presentes acuerdos deportivos con diferentes duraciones medias, salvo en el caso de los clubs de grandes dimensiones en los que no aparece ningún caso de contratos de muy corta duración, es decir, de 1 año. De forma agregada, los dos tramos más comunes en la totalidad de la muestra son aquellos que indican acuerdos con duraciones de entre 5 y 9 años (en el 46,67% de los clubs) y de 2 a 4 años (con el 41,23%), que en conjunto aglutinan casi a 9 de cada 10 clubs deportivos. Por otro lado, el 9,38% del total de entidades indican que la duración media de los acuerdos con sus patrocinadores es de más de 10 años, mientras que tan solo el 2,72% de los clubs han escogido la opción de 1 año. Pese a la existencia de prácticamente todas las opciones en todos los segmentos dimensionales, lo cierto es que se observan diferencias según el tamaño de las entidades, en los clubs micro y pequeños es más común el tramo de duración media de 2 a 4 años y en los clubs de tamaño mediano y grande es más común el tramo de 5 a 9 años. La opción de más de 10 años aumenta paulatinamente en cada segmento, hasta un máximo del 25,71% en los clubs de grandes dimensiones, mientras que la opción de 1 año es prácticamente residual para todos los tamaños de los clubs deportivos valencianos, incluso en aquellos de menores dimensiones.

Por todo lo expuesto, se puede afirmar que los acuerdos de patrocinio deportivo rara vez son de muy corto plazo y suelen mantenerse durante varios años, situándose la duración más común en un amplio rango que va desde los 2 hasta los 9 años, si bien también existen acuerdos que se prolongan más allá de los 10 años. El tamaño del club deportivo tiene cierto impacto en la duración media de los contratos de patrocinio deportivo, siendo más habitual que los clubs de mayores dimensiones suscriban acuerdos durante un mayor lapso temporal.

#### **9.5.4. Los tipos de patrocinios deportivos**

La siguiente cuestión a tratar en esta categoría de financiación es qué tipo de actividades llevan a cabo los clubs deportivos valencianos para promocionar a sus patrocinadores. Dado que las acciones de promoción pueden ser de naturaleza muy heterogénea, en esta pregunta del cuestionario se han ofrecido cinco respuestas cerradas que abarcan las modalidades de promoción deportiva más habituales, permitiendo además a los clubs encuestados responder

con una o varias opciones de forma simultánea, pues es perfectamente posible emplear varias de ellas al mismo tiempo. De nuevo, en esta pregunta solamente se recogen las respuestas de los 405 clubs deportivos que suscriben acuerdos con patrocinadores deportivos y las cinco opciones ofrecidas se han definido en el cuestionario exactamente de la siguiente forma:

- En la equipación: el nombre o logo de los patrocinadores aparece en la ropa, el equipo o el utillaje deportivo que utilizan los deportistas del club.
- Patrocinio estático: el nombre o logo de los patrocinadores es visible en el recinto deportivo o las instalaciones del club (en vallas publicitarias, etc.).
- Proveedor oficial: el club ejerce como canal de distribución y venta de los productos que ofrece el patrocinador (por ejemplo, a través de una tienda física en la sede del club, en su web, en el mostrador, en máquinas, etc.).
- Denominación: el nombre de un patrocinador se incluye en el nombre del club, en alguno de los equipos que forman el club o en las instalaciones del mismo<sup>350</sup>.
- Eventos: el club realiza eventos promocionales, sociales o deportivos, con la finalidad de dar a conocer la marca o productos de los patrocinadores.

Los resultados recabados se ofrecen en valores absolutos en la siguiente tabla, recogiendo las cinco opciones para los cuatro segmentos dimensionales y el total agregado:

**Tabla 9.14.**  
**Tipos de patrocinios, por tamaños del club**  
respuesta múltiple, en valores absolutos

|                   | Micro | Pequeño | Mediano | Grande | Total |
|-------------------|-------|---------|---------|--------|-------|
| N clubs (muestra) | 65    | 194     | 111     | 35     | 405   |
| Equipación        | 49    | 164     | 95      | 32     | 340   |
| Estático          | 8     | 54      | 72      | 30     | 164   |
| Proveedor oficial | 4     | 12      | 17      | 6      | 39    |
| Denominación      | 1     | 9       | 5       | 1      | 16    |
| Eventos           | 28    | 121     | 79      | 28     | 256   |
| Total segmento    | 90    | 360     | 268     | 97     | 815   |

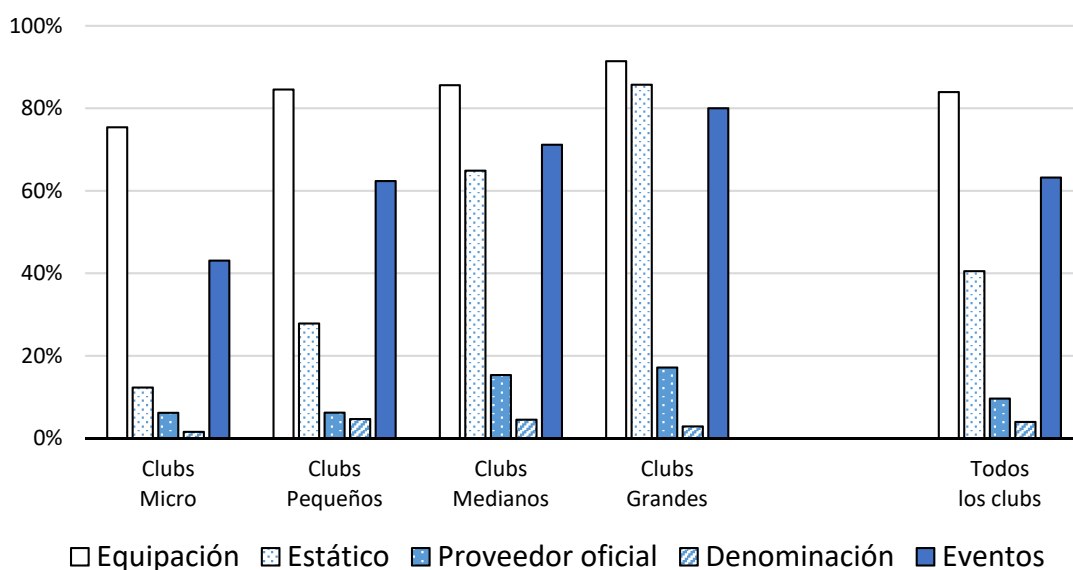
Fuente: elaboración propia.

Nota: se contabilizan las respuestas de 405 clubs que sí tienen patrocinadores (65 clubs de tamaño micro, 194 pequeños, 111 medianos y 35 grandes).

<sup>350</sup> Por ejemplo, el nombre oficial del club de ajedrez de Mislata es: Club de Ajedrez Mislata Lanjaron Discema.

A pesar de que los valores absolutos de la tabla no facilitan la comparación, sí permiten comprobar que la media del número de acciones de promoción es muy superior en los clubs de mayores dimensiones que en los de menor tamaño<sup>351</sup>. Para facilitar una comparación visual se presentan los datos de la tabla anterior en forma de gráfico y con valores porcentuales, de nuevo desagregados por tamaños y para el total de la muestra obtenida.

**Gráfico 9.19.**  
**Tipos de patrocinios, por tamaños del club**  
respuesta múltiple, en valores relativos



Fuente: elaboración propia.

Nota: se contabilizan las respuestas de 405 clubs que sí tienen patrocinadores (65 clubs de tamaño micro, 194 pequeños, 111 medianos y 35 grandes).

La primera tipología de patrocinio, el uso de nombres o logos de los patrocinadores en la ropa o utillaje deportivo, es la que se halla presente de forma más habitual en todos los clubs deportivos, independientemente de su tamaño, comprendiendo un rango que va desde el 75,38% de los clubs de tamaño micro hasta el 91,43% de los clubs grandes. De forma consecuente, también es la tipología de patrocinio con mayor presencia en el total agregado, pues está presente en el 83,95% de los clubs que hacen uso de esta vía de financiación para sufragar sus actividades.

<sup>351</sup> Dado que se permitía escoger múltiples opciones de forma simultánea, de media los clubs de tamaño micro han escogido 1,38 tipos de patrocinio deportivo, los pequeños 1,86 opciones, los medianos 2,41 y los grandes 2,77. La media del total agregado sobre 405 clubs deportivos es de 2,01 tipos de patrocinio por entidad.

En segunda posición se sitúan los eventos, de naturaleza deportiva o social, que los clubs utilizan para apoyar a sus patrocinadores, en este caso también se observa un paulatino aumento en correlación con el tamaño de los clubs, pues este tipo de patrocinio está presente en el 43,08% de los clubs de tamaño micro y hasta en el 80% de los clubs grandes. En tercer lugar, la tipología de promoción deportiva con mayor presencia es el patrocinio estático, es decir, situar los nombres o logos de los patrocinadores en lugares visibles en las instalaciones de los clubs deportivos, en esta opción en particular los resultados muestran una importante diferencia entre los diferentes segmentos dimensionales en que se divide la muestra, siendo poco común en los clubs de pequeñas dimensiones (12,31% en los micro y 27,84% en los pequeños) y habitual en los clubs de mayor tamaño (64,86% de los clubs medianos y 85,71% de los grandes); esta brecha probablemente se debe a que en los clubs de mayores dimensiones es más habitual disponer de instalaciones sociales o deportivas propias.

Respecto a las dos respuestas restantes, en cuarto lugar se sitúa la opción denominada como “proveedor oficial” que consiste en utilizar el club como canal de distribución y venta de los productos de los patrocinadores, este método de promoción apenas está presente en el 9,63% de los clubs deportivos valencianos y dentro del mismo aparecen diferencias poco marcadas entre los segmentos, por un lado, la presencia en los clubs de tamaño micro y pequeño ronda en ambos casos el 6%, mientras que los de mayores dimensiones se aproxima al 16%. En quinto y último lugar se sitúa la inclusión del nombre de los patrocinadores en los nombres distintivos propios del club, en sus instalaciones o en alguno de sus equipos, esta opción ha sido la menos escogida y no muestra una tendencia clara por tamaños, pues se halla más presente en los segmentos pequeño y mediano (ambos sobre el 4,5%), que en los clubs de tamaño micro y grande (1,54% y 2,86%, respectivamente).

De todo lo anterior se puede concluir que en los clubs deportivos valencianos existen tipologías de patrocinio deportivo muy comunes y otros poco frecuentes. Además, mientras que algunos mecanismos de promoción no muestran variaciones significativas en cuanto a su presencia según tamaño de las entidades, como el uso de logos y marcas en la equipación deportiva, por otro lado, existen métodos de patrocinio deportivo en los que la dimensión del club tiene un impacto significativo, como por ejemplo en la publicidad estática de las instalaciones o en la celebración de eventos promocionales.

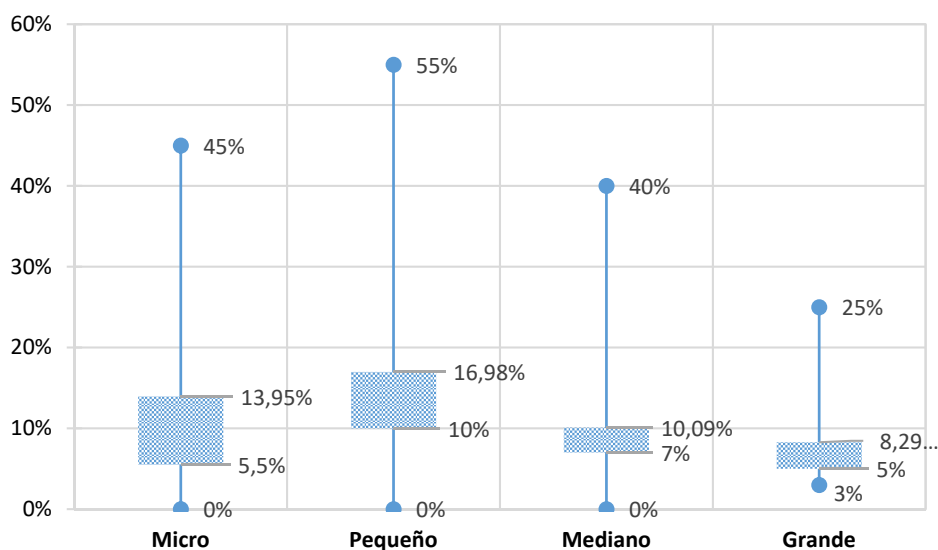
### 9.5.5. El peso del patrocinio deportivo en la financiación

En último lugar se analiza el peso relativo que el patrocinio deportivo tiene sobre el total de la financiación de los clubs valencianos. De forma análoga al resto de categorías, se ha recabado el porcentaje que supone esta fuente de financiación en cada uno de los clubs que componen la muestra, los resultados se presentan en la siguiente tabla y gráfico.

**Tabla 9.15. y Gráfico 9.20.**

**Peso del patrocinio deportivo sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño  | N   | Media  | Mediana | Max    | Min   |
|---------|-----|--------|---------|--------|-------|
| Micro   | 124 | 13,95% | 5,50%   | 45,00% | 0,00% |
| Pequeño | 248 | 16,98% | 10,0%   | 55,00% | 0,00% |
| Mediano | 113 | 10,09% | 7,00%   | 40,00% | 0,00% |
| Grande  | 35  | 8,29%  | 5,00%   | 25,00% | 3,00% |
| Todos   | 520 | 14,17% | 7,50%   | 55,00% | 0,00% |



Fuente: elaboración propia.

El peso del patrocinio deportivo en la financiación de los clubs que componen la muestra presenta un rango que va desde el 0% hasta el 55%, con una media agregada del 14,17% y una mediana del 7,5% para el total de los clubs. Es, por tanto, una fuente de financiación que

tiene cierta significancia en los clubs deportivos valencianos pese a que no está presente en la totalidad de los mismos, especialmente en los de menores dimensiones.

Por tamaños, los resultados obtenidos no definen un patrón evidente en cuanto a la distribución del peso en la financiación por segmentos dimensionales, aunque sí muestran que esta vía de ingresos presenta un ligero mayor peso relativo en los clubs de menores dimensiones que en los de gran tamaño. Los clubs que mayor porcentaje medio alcanzan son los de tamaño pequeño (16,98%), superando a los micro (13,95%) debido probablemente a que muchos de éstos últimos carecen de patrocinadores. Por el lado contrario, los clubs de mayor tamaño son los que presentan un menor porcentaje de ingresos en esta categoría (8,29%). La causa de que el peso relativo del patrocinio deportivo se vea reducido de forma gradual por tamaños, obviando la particularidad de los clubs micro, se debe probablemente al hecho de que en los clubs de mayor tamaño existen otras fuentes de ingresos que diluyen el alcance del patrocinio deportivo en este aspecto; por lo tanto, aunque los clubs grandes reciban una mayor cantidad de dinero en valores absolutos, de forma relativa el peso de esta fuente de financiación se ve relegado a un menor porcentaje sobre el total de la financiación.

En resumen, los datos analizados durante este apartado permiten concluir que el tamaño de los clubs deportivos valencianos tiene un impacto relevante en varios factores que afectan a su financiación a través del patrocinio deportivo. Las dimensiones de las entidades condicionan tanto la presencia de patrocinadores como el número de los mismos, siendo más habitual su existencia y en mayor número en las organizaciones más grandes. Asimismo, el ámbito geográfico de las entidades que patrocinan a los clubs deportivos valencianos también se ve condicionado por tamaño de la organización, pues los patrocinadores de clubs de gran tamaño tienden a tener un alcance territorial mayor. En menor medida también se ve afectada la duración de los acuerdos suscritos entre los clubs y sus patrocinadores, pues los acuerdos de los clubs más grandes muestran de media una mayor duración temporal. Por último, respecto al peso relativo de esta fuente de ingresos sobre la financiación total de los clubs, todos los segmentos muestran medias y medianas similares, pero se observa una tendencia descendente en el porcentaje al aumentar el tamaño. En cualquier caso, dentro de cierta homogeneidad general que presenta la muestra, existen casos concretos que no siguen el patrón general observado debido a motivos particulares de cada entidad.

## 9.6. Ventas al mercado

Las ventas al mercado son la sexta categoría del modelo de financiación propuesto en esta investigación. Esta vía de ingresos se refiere a los bienes y servicios que los clubs deportivos valencianos proporcionan a consumidores y usuarios, sean o no socios de la organización, a un precio de mercado o reducido. Se excluyen, por tanto, los productos que se ofrecen a título gratuito y aquellos que se reciben debido a la condición de socio del club sin la necesidad de aportar un precio adicional. Esto último puede llevar lugar a cierta confusión, pues el hecho de ser socio puede resultar en la obtención de descuentos, con lo que no siempre resulta sencillo discernir entre las ventas al mercado y las aportaciones de los socios, como ya se ha dilucidado previamente en varios apartados del marco teórico<sup>352</sup>.

La categoría de ventas al mercado constituye una vía de financiación muy heterogénea que en la práctica puede manifestarse de formas muy diversas, ya que existen una amplia variedad de mecanismos concretos cuya presencia y naturaleza se ve alterada en gran medida de un club a otro. Por este motivo, se han aglutinado los diferentes tipos de ventas al mercado en dos grandes grupos: por un lado, los bienes y servicios de índole deportiva y, por otro, aquellos que no mantienen una relación directa con la misión fundamental de la entidad.

Este apartado se estructura en cuatro partes, en las dos primeras se analizan los métodos más comunes de ventas al mercado en los clubs deportivos valencianos, dividiendo éstos en los dos grupos indicados en el párrafo anterior, añadiendo una opción adicional y abierta en cada grupo para que los clubs indiquen si existen otras formas de ventas adicionales que no hayan sido contempladas en las opciones propuestas. En la tercera parte se realiza un análisis sobre el equilibrio existente entre los mecanismos de ventas de bienes y servicios de naturaleza deportiva y no deportiva según los tamaños de los clubs y una comparativa entre los segmentos dimensionales. En último lugar, se ha incluido la ya recurrente cuestión que hace referencia al peso relativo que esta categoría de ingresos tiene sobre la financiación del club.

---

<sup>352</sup> En el capítulo 4, ver el apartado 4.3.2 sobre financiación propia y ajena, y en el capítulo 5, ver el final del apartado 5.1.1 sobre las aportaciones de los socios y el apartado 5.1.6 sobre las ventas al mercado.

### 9.6.1. La venta de bienes y servicios deportivos

Los bienes y servicios que constituyen este primer grupo son aquellos que están vinculados a la actividad principal de los clubs deportivos, es decir, a la práctica deportiva; por lo que su presencia está ligada a la misión principal de la entidad e incluso en ocasiones puede llegar a ser consustancial al propio club, parte de su razón de ser<sup>353</sup>.

En el cuestionario se han ofrecido una serie de opciones cerradas y una opción adicional de “otras ventas (deportivas)” en las que los clubs podían indicar en un comentario cualquier otra forma de venta de bienes y servicios que no estuviese contemplada en las opciones propuestas. Para esta pregunta se permitía responder de forma múltiple, seleccionando simultáneamente a más de una respuesta. Las definiciones de las opciones propuestas, tal y como aparecen la pregunta del cuestionario<sup>354</sup>, son las siguientes:

- Acceso a instalaciones: el club alquila pistas o vende de entradas para el uso de sus instalaciones, principales o accesorias (gimnasio, piscina, etc.).
- Alquiler de equipación: el club arrienda utillaje deportivo para la práctica del deporte en sus instalaciones (balones, redes, raquetas, palas, etc.).
- Venta de equipación: ropa y equipación en tienda, en web, en mostrador, etc.
- Entrenamientos y cursos: servicios de tecnificación deportiva a través de clases particulares o colectivas, contratación de entrenadores, etc.
- Eventos deportivos: ventas de entradas para eventos de naturaleza deportiva, ya sea para asistir como espectador o en forma de inscripciones de los participantes en campeonatos organizados por el club.
- Otras ventas (deportivas): otros tipos de ventas de bienes o servicios de naturaleza deportiva (espacio adicional para comentario en la encuesta).

---

<sup>353</sup> Por ejemplo, el alquiler de amarres de un club náutico constituye una venta al mercado de tipo deportivo, pero además es una función que está asociada a su misión principal de forma esencial y permanente, por lo que se puede considerar una actividad inherente a la propia naturaleza y finalidad del club deportivo.

<sup>354</sup> Pregunta B.6.1 del cuestionario a clubs deportivos (Anexo A).



Las respuestas recabadas, en valores absolutos, se muestran en la siguiente tabla:

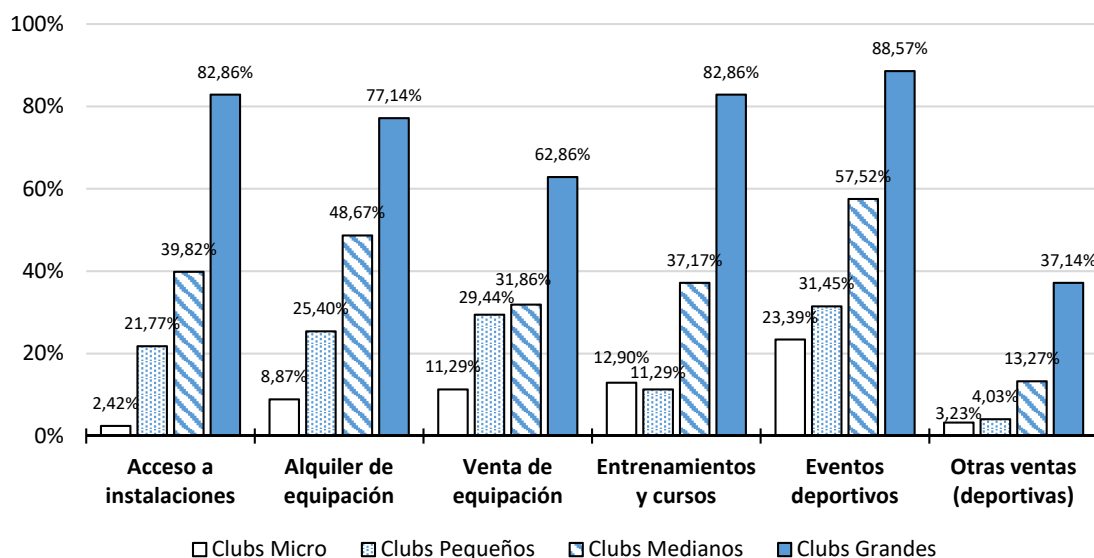
**Tabla 9.16.**  
**Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole deportiva, por tamaño de los clubs**  
(valores absolutos)

|                           | Clubs Micro | Clubs Pequeños | Clubs Medianos | Clubs Grandes | Todos los clubs |
|---------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Muestra (nº clubs)        | 124         | 248            | 113            | 35            | 520             |
| Acceso a instalaciones    | 3           | 54             | 45             | 29            | 131             |
| Alquiler de equipación    | 11          | 63             | 55             | 27            | 156             |
| Venta de equipación       | 14          | 73             | 36             | 22            | 145             |
| Entrenamientos y cursos   | 16          | 28             | 42             | 29            | 115             |
| Eventos deportivos        | 29          | 78             | 65             | 31            | 203             |
| Otras ventas (deportivas) | 4           | 10             | 15             | 13            | 42              |

Fuente: elaboración propia.

Adicionalmente, se muestran los mismos datos de la tabla anterior en el siguiente gráfico, en valores relativos, con objeto de facilitar una mejor comparación entre segmentos:

**Gráfico 9.21.**  
**Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole deportiva, por tamaño de los clubs**  
(valores relativos)



Fuente: elaboración propia.

Los resultados obtenidos muestran que la práctica totalidad de ventas al mercado relacionadas con bienes y servicios de índole deportiva presentan importantes diferencias dependiendo del tamaño del club deportivo. En los clubs de mayores dimensiones la existencia de estas fuentes de ingresos es muy superior que en los clubs de tamaño más pequeño, mostrando además una clara correlación entre el tamaño y el porcentaje de presencia de las formas de ventas analizadas.

La financiación por acceso a instalaciones está presente en muy pocos clubs deportivos de tamaño micro (apenas el 2,42%) y va aumentando en cada segmento hasta un porcentaje muy elevado en el caso de los clubs de mayores dimensiones (con presencia en el 82,86% de los mismos); la causa principal de esta diferencia se debe sin duda a que en los clubs de mayor tamaño es más habitual disponer de instalaciones propias o gestionar instalaciones de terceros, de titularidad pública o privadas. También es más común en los clubs de mayor envergadura disponer de instalaciones accesorias a la principal, lo que aumenta la posibilidad de obtener ingresos mediante el cobro de entradas para el uso de las mismas.

En segundo lugar, el alquiler de equipo deportivo también muestra una clara tendencia por tamaños, aunque en este caso la diferencia porcentual entre los segmentos dimensionales es menos pronunciada que en el anterior, esta forma de ingresos por ventas al mercado tiene una mayor presencia en los clubs de mayor tamaño (77,14% en los clubs grandes) que en los más pequeños (8,87% de los clubs micro), mostrando también un patrón de presencia directamente vinculado al tamaño de las entidades analizadas.

La siguiente opción, la comercialización de equipación deportiva, muestra una peculiaridad respecto al resto de formas de ventas deportivas analizadas, ya que, aunque sigue mostrando una tendencia similar a la observada en el resto de opciones, presentando incluso un menor rango y disparidad de porcentajes entre segmentos, resulta particularmente llamativo que los clubs de tamaño pequeño y de tamaño mediano arrojan unos porcentajes similares para esta vía de obtención de ingresos, estando presente en ambos segmentos en alrededor del 30% de los clubs deportivos de la muestra. En los clubs de dimensiones micro y grande se mantiene la tendencia observada en el resto de resultados.

Respecto a la obtención de ingresos mediante entrenamientos y cursos deportivos, esta opción también muestra una patente desigualdad entre los diferentes tamaños de las entidades, estando presente en un porcentaje poco significativo de los clubs deportivos de menores dimensiones (11-13% de los clubs de tamaño micro y pequeño), en menos de la mitad de los clubs medianos (37,17%) y, sin embargo, mostrando una relevante presencia en los clubs de mayor tamaño (pues aparece en el 82,86% de los mismos). Como curiosidad, esta opción muestra una anomalía que rompe la tendencia general: los clubs de tamaño micro (12,90%) superan muy ligeramente a los clubs pequeños (11,29%).

En quinto lugar, el empleo de eventos deportivos como mecanismos de obtención de ingresos mediante ventas al mercado es la opción que mayor porcentaje de respuestas ha obtenido en todos los segmentos analizados, así como lógicamente en el total agregado. Es una vía de financiación que se encuentra presente en muchos de los clubs que componen la muestra, incluso en aquellos de menores dimensiones, pues aparece en el 23,39% de los clubs de tamaño micro, porcentaje que aumenta de gradualmente por segmentos hasta alcanzar casi el 90% en el caso de los clubs deportivos de tamaño grande.

Por último, en el caso de otras ventas de índole deportiva, los porcentajes obtenidos son muy inferiores que en el resto de opciones analizadas. En los comentarios adicionales proporcionados por los clubs que han seleccionado esta opción, se han recabado otras formas de ventas al mercado que no estaban contempladas en las opciones anteriores y entre las que destacan especialmente servicios accesorios a la actividad deportiva como, por ejemplo, el mantenimiento, almacenamiento y/o custodia de equipación deportiva, servicios de nutrición, servicios de medicina deportiva o seguros deportivos.

Cabe destacar que la media de opciones seleccionadas por segmentos refuerza lo ya observado en los resultados, mostrando claramente que en los clubs de mayor tamaño existen más formas de ventas deportivas que en los de menores dimensiones. En concreto, la media de respuestas seleccionadas en esta pregunta es de 0,62 en los clubs de tamaño micro, y aumenta progresivamente a 1,23 en los pequeños, 2,28 en los medianos y hasta las 4,31 opciones seleccionadas en los clubs de tamaño grande.

### 9.6.2. La venta de bienes y servicios de no deportivos

Este segundo grupo aglutina aquellos bienes y servicios que no son de naturaleza deportiva y, por tanto, no mantienen una relación directa con la misión principal del club. Pese a que su presencia es complementaria a la actividad deportiva, este tipo de ventas al mercado pueden suponer una importante vía de ingreso en algunos clubs deportivos. Al igual que en el apartado anterior, este grupo está conformado por formas de venta al mercado muy heterogéneas, y por este motivo la pregunta se ha configurado de forma similar. En el cuestionario se han ofrecido cinco opciones cerradas y una opción adicional de “otras ventas (no deportivas)” en las que los clubs podían añadir un comentario para indicar cualquier otra forma de venta de bienes y servicios que no estuviese contemplada en las alternativas propuestas. De igual modo, en esta pregunta también se permitía responder de forma múltiple, simultáneamente a más de una respuesta al mismo tiempo. Las definiciones de las opciones, tal y como aparecen la pregunta del cuestionario<sup>355</sup>, son las siguientes:

- Máquinas de Vending: el club dispone de máquinas expendedoras, propias o de terceros, que comercializan artículos no deportivos (bebidas, comida, etc.).
- Kiosko o similar: el club dispone de kiosko o puesto para la venta de bebida, comida y otros artículos que mayoritariamente no son de naturaleza deportiva.
- Restaurante o cafetería: el club dispone de una cafetería o de un restaurante, gestionado directamente o arrendado a un tercero para su explotación.
- Pernoctación y turismo: el club dispone de un hotel propio o de servicios asimilados, u organiza visitas turísticas obteniendo para obtener ingresos.
- Eventos sociales: el club obtiene ingresos de la celebración o la venta de entradas para eventos de naturaleza no deportiva.
- Otras ventas (no deportivas): otros tipos de ventas de bienes o servicios de naturaleza no deportiva (espacio adicional para comentario en la encuesta).

---

<sup>355</sup> Pregunta B.6.2 del cuestionario sobre la financiación en los clubs deportivos valencianos (Anexo A).

Los resultados obtenidos para este grupo, en valores absolutos, se presentan en la siguiente tabla:

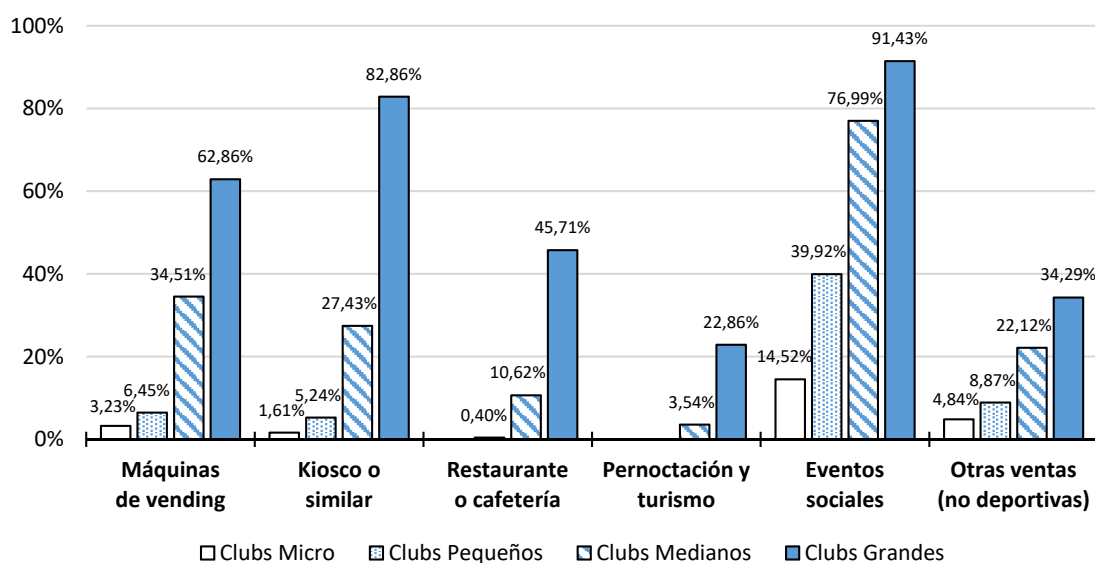
**Tabla 9.17.**  
**Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole no deportiva, por tamaño de los clubs**  
(valores absolutos)

|                               | Clubs Micro | Clubs Pequeños | Clubs Medianos | Clubs Grandes | Todos los clubs |
|-------------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Muestra (nº clubs)            | 124         | 248            | 113            | 35            | 520             |
| Máquinas de vending           | 4           | 16             | 39             | 22            | 81              |
| Kiosko o similar              | 2           | 13             | 31             | 29            | 75              |
| Restaurante/cafetería         | 0           | 1              | 12             | 16            | 29              |
| Hotel o asimilados            | 0           | 0              | 4              | 8             | 12              |
| Eventos sociales              | 18          | 99             | 87             | 32            | 236             |
| Otras ventas. (no deportivas) | 6           | 22             | 25             | 12            | 65              |

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, se trasladan los resultados de la tabla anterior al siguiente gráfico en valores relativos para de facilitar una mejor comparación entre los segmentos:

**Gráfico 9.22.**  
**Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole no deportiva, por tamaño de los clubs**  
(valores relativos)



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas en este segundo grupo muestran, en líneas generales, menores porcentajes de presencia en ventas al mercado de bienes y servicios no deportivos respecto a lo observado en el grupo anterior. De ello se puede colegir que en el conjunto de los clubs deportivos valencianos son más numerosos los mecanismos de ventas de bienes y servicios deportivos frente a otros tipos de ventas de productos que no están relacionados con el deporte. En este segundo grupo también se observa patrón general similar al anterior respecto a las dimensiones de los clubs deportivos, pues de igual forma los porcentajes aumentan en cada segmento, siendo éstos superiores en las organizaciones de mayores dimensiones frente a las de menor tamaño.

La primera de las opciones propuestas, la existencia de máquinas de vending, es la segunda que más se ha seleccionado de forma agregada en este grupo, aunque presenta diferencias notables por tamaños, pues apenas está presente en los segmentos de clubs deportivos micro (3,23%) y pequeños (6,45%), aumentando hasta más de un tercio en los clubs de medianas dimensiones (34,51%) y hasta casi dos tercios en el segmento de los clubs grandes (62,86%).

La presencia de un kiosco o puesto análogo, para la comercialización de productos que mayormente no son de naturaleza deportiva, presenta una tendencia similar por tamaños, aunque en este caso los porcentajes se reducen en los dos primeros segmentos, siendo poco significativos en clubs de tamaño micro (1,61%) y pequeño (5,24%), ligeramente inferior en el segmento de los clubs medianos (27,43%) y, sin embargo, el porcentaje aumenta considerablemente en los clubs de mayores dimensiones, pues está presente en un 82,86% de los mismos. Esta opción es la que presenta un rango más amplio entre los diferentes segmentos analizados dentro de este grupo, es decir, que la existencia de un kiosco o puesto de ventas generalista es mucho más habitual en clubs grandes que en pequeños.

Respecto a las ventas por servicios de cafetería o restaurante, son inexistentes en los clubs de tamaño micro y arrojan un porcentaje insignificante en los clubs de dimensiones

pequeñas (0,40%); mientras que están presentes en aproximadamente 1 de cada 10 clubs de tamaño mediano (10,62%) y en casi la mitad de los grandes (45,71%).

La cuarta alternativa analizada, que recoge las ventas por servicios de pernoctación y turismo, ha sido la menos escogida a nivel tanto agregado como segmentado, ya que ningún club de tamaño micro o pequeño indica obtener ingresos mediante esta vía y muestra un porcentaje muy reducido en el segmento de clubs de medianas dimensiones (3,54%); sin embargo, está presente en casi 1 de cada 4 clubs de tamaño grande (22,86%).

La opción de eventos de naturaleza no deportiva ha sido la más seleccionada respecto al resto de alternativas, con gran diferencia, tanto en cada uno de los cuatro segmentos como en el total agregado. Esta vía de ingresos se encuentra presente en clubs de todos los tamaños, aunque también presenta variaciones entre los diferentes segmentos, pues crece desde el 14,52% en los clubs de tamaño micro hasta un 91,43% en los más grandes.

Por último, la elección de otras ventas de índole no deportiva arroja unos porcentajes bajos y medios, de nuevo con un patrón ascendente de forma proporcional al tamaño de los clubs. Los clubs que han escogido esta opción han rellenado el comentario adicional indicando formas concretas de ventas al mercado que no estaban contempladas en las opciones propuestas. Entre estas respuestas las más repetidas indican servicios infantiles como guarderías o campus de verano, así como servicios de estacionamiento de vehículos y alquiler de espacios a terceras partes dentro de las instalaciones de los clubs.

En conclusión, el número de formas de ventas no deportivas al mercado varía notablemente por segmento, mostrando la misma tendencia del grupo anterior, es decir, hay mayor presencia en los clubs de gran tamaño. En concreto, la media se ha situado en los clubs de tamaño micro en apenas 0,24 opciones por club, aumentando ligeramente en los pequeños a 0,61, casi triplicándose a 1,75 opciones en los medianos y hasta un 3,40 en los grandes. Estos datos muestran un patrón evidente entre el tamaño de los clubs y las ventas al mercado que se analiza con mayor profundidad en el siguiente apartado de esta categoría.

### 9.6.3. La relación entre ventas deportivas y no deportivas

Los resultados recabados en los dos apartados anteriores demuestran que existe una presencia muy superior tanto de ventas al mercado de naturaleza deportiva como de aquellas de índole no deportiva en los clubs de mayor tamaño respecto a los más pequeños. Con base en la media de respuestas obtenidas en cada segmento es posible realizar una serie de observaciones adicionales. Para ello, en la siguiente tabla se recogen dichas medias y, con ellas, se calculan dos variables adicionales de interés: el porcentaje de ventas deportivas sobre el total de las ventas y el ratio de formas ventas que tienen los clubs de tamaño grande sobre los de tamaño micro.

**Tabla 9.18.**  
**Media de la presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios deportivos, no deportivos y totales, por tamaño de los clubs; porcentaje de ventas deportivas sobre el total y ratio entre clubs grandes y micro**

|  | Clubs Micro | Clubs Pequeños | Clubs Medianos | Clubs Grandes | Todos los clubs | Ratio grande:micro |
|--|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|--------------------|
| Muestra N  | 124         | 248            | 113            | 35            | 520             |                    |
| Media de opciones escogidas por club en ventas deportivas    | 0,62        | 1,23           | 2,28           | 4,31          | 1,52            | 6,95               |
| Media de opciones escogidas por club en ventas no deportivas | 0,24        | 0,61           | 1,75           | 3,40          | 0,96            | 14,05              |
| Suma de ambas (media total de formas de ventas por segmento) | 0,86        | 1,84           | 4,04           | 7,71          | 2,48            | 8,94               |
| Porcentaje de ventas deportivas sobre el total de las ventas | 71,96%      | 66,96%         | 56,58%         | 55,93%        | 61,40%          |                    |

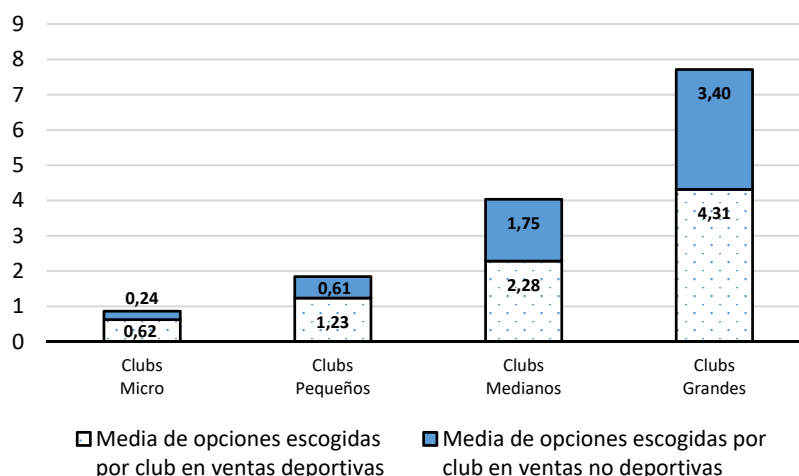
Fuente: elaboración propia.

Estos datos permiten realizar varios análisis de interés respecto a la cantidad de formas de ventas existentes en los clubs deportivos según su tamaño. El primero y más evidente, pues ya se ha comentado en los dos apartados anteriores, es que los resultados muestran que los clubs escogen, de media, un mayor número de mecanismos de ventas al mercado de forma proporcional a su tamaño. Es decir, los clubs más grandes presentan más formas de ventas al mercado. Este fenómeno sucede tanto en el primer grupo de ventas de bienes y servicio de naturaleza deportiva como en el segundo grupo de ventas de bienes y servicios que no tienen esa índole deportiva.



En segundo lugar, en la cuarta fila de la tabla, que suma la media de ambos grupos, se evidencia que la media total de formas de ventas al mercado escogidas en cada segmento va aumentando de forma considerable en cada uno de los segmentos, como es lógico. Aunque este fenómeno se puede observar de forma más clara en el siguiente gráfico.

**Gráfico 9.23.**  
**Media del número de mecanismos de ventas al mercado, deportivas, no deportivas y total, por tamaño del club**



Fuente: elaboración propia.

En tercer lugar, los porcentajes de ventas de tipo deportivo respecto al total de ventas resulta muy superior en los clubs de menores dimensiones frente a los más grandes. En los clubs de tamaño pequeño el 71,96% de las formas de ventas indicadas son de índole deportiva, pero este porcentaje va decreciendo a medida que aumenta el tamaño, situándose en el 66,96% de los clubs pequeños, en el 56,58% de los medianos y en el 55,93% de los grandes. Si bien es cierto que los dos segmentos de mayor tamaño presentan porcentajes similares. Por tanto, los clubs de mayores dimensiones presentan un mayor peso en ventas de tipo no deportivo.

Por último, respecto a la columna que ofrece el cálculo del ratio entre clubs de tamaño grande y micro, se puede observar que los clubs grandes presentan un ratio de respuestas totales de aproximadamente 9:1 respecto a los pequeños. Pero es especialmente llamativo que mientras el ratio en formas de venta deportivas es de casi 7:1, éste mismo ratio se sitúa en más de 14:1 cuando se trata de las ventas de índole no deportiva. Este dato, junto a lo ya analizado, refuerza la conclusión de que los clubs deportivos de mayor tamaño tienen no sólo más formas de ventas al mercado que los pequeños, sino que además esta brecha resulta especialmente amplia en las ventas de bienes y servicios de naturaleza no deportiva.

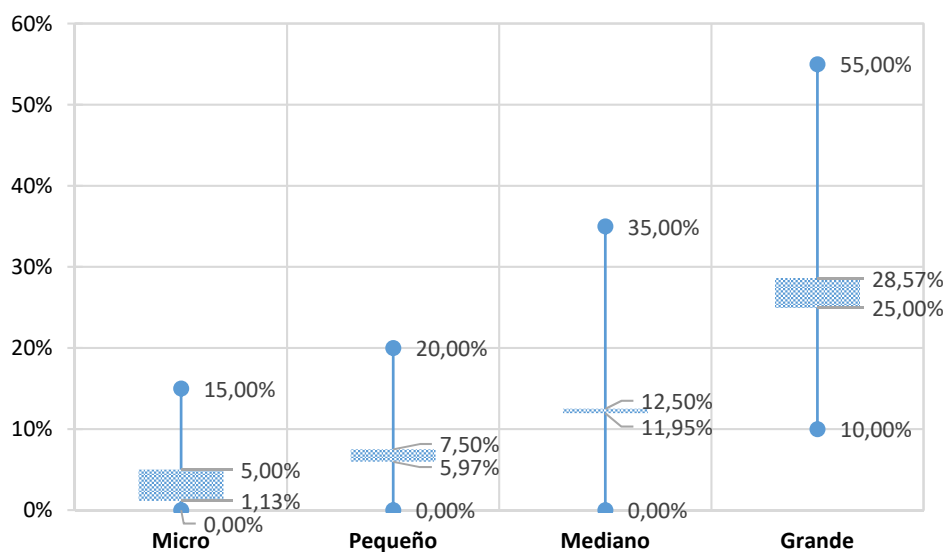
### 9.6.4. El peso de las ventas al mercado en la financiación

Como último apartado en las ventas al mercado, y de forma análoga a lo realizado en las ocho categorías presentes en el modelo propuesto, se ha preguntado a las entidades que conforman la muestra sobre cuál es el peso relativo que esta vía de ingresos tiene sobre el total de la financiación del club. En la tabla y gráfico siguientes, con el mismo formato que en el resto de categorías, se recogen los resultados obtenidos.

**Tabla 9.19. y Gráfico 9.24.**

**Peso de las ventas al mercado sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño  | N   | Media  | Mediana | Max    | Min    |
|---------|-----|--------|---------|--------|--------|
| Micro   | 124 | 1,13%  | 5,00%   | 15,00% | 0,00%  |
| Pequeño | 248 | 5,97%  | 7,50%   | 25,00% | 0,00%  |
| Mediano | 113 | 11,95% | 12,50%  | 35,00% | 0,00%  |
| Grande  | 35  | 28,57% | 25,00%  | 55,00% | 10,00% |
| Todos   | 520 | 7,63%  | 10,00%  | 55,00% | 0,00%  |



Fuente: elaboración propia.

Las respuestas muestran que el peso de las ventas al mercado en la financiación de los clubs deportivos valencianos tiene importantes diferencias según el tamaño de las entidades. De hecho, esta categoría es la que presenta una mayor dispersión entre las medias de los cuatro segmentos analizados, apareciendo además una clara tendencia dónde los clubs de mayores dimensiones presentan un creciente peso de las ventas al mercado en sus ingresos respecto

a los más pequeños. Las medias obtenidas muestran un porcentaje en la práctica no significativo para los clubs de tamaño micro (1,13%) y poco significativo en los pequeños (5,97%), que aumenta hasta un porcentaje de cierta relevancia en los clubs de medianas dimensiones (11,95%) y especialmente notorio en los de mayor tamaño (28,57%).

El motivo de obtener medias tan bajas en el primer segmento se debe a que casi la mitad de clubs de tamaño micro han indicado un 0% para esta variable, es decir, que no obtienen ningún tipo de ingresos mediante esta vía de financiación. Esto provoca que la media del segmento sea tan baja, algo similar a lo que sucede en los clubs de tamaño pequeño, aunque en menor medida. De hecho, se han obtenido porcentajes mínimos del 0% en tres de los cuatro segmentos analizados, pues en los clubs de tamaño micro, pequeño y mediano existen al menos una entidad que ha indicado no tener ventas al mercado. Sin embargo, la totalidad de los 35 clubs que conforman el segmento grande aseguran tener ingresos por esta vía, que representa un peso del 10% en el caso mínimo. Por el lado contrario, los resultados más altos obtenidos en cada segmento también muestran una tendencia al alza en relación con el tamaño, de esta forma el máximo porcentaje obtenido en los clubs micro es del 15%, que aumenta al 25% en los pequeños, a un 35% en los medianos y hasta un 55% en los clubs de tamaño grande. Esto significa que algunos clubs de grandes dimensiones pueden llegar a obtener más de la mitad de su financiación directamente de las ventas al mercado, por lo que se situarían conceptualmente dentro de las entidades de mercado de la Economía Social.

Por último, las medianas se sitúan por encima de la media en tres de los cuatro segmentos, aunque su variación respecto a la media se va reduciendo al aumentar el tamaño de los clubs por la menor presencia de entidades con un peso del 0% que reducen la media. Sin embargo, en el caso de los clubs de grandes dimensiones la mediana resulta ligeramente inferior a la media. En todos los segmentos, salvo en los micro, las desviaciones no son sustanciales.

Como conclusión, lo analizado demuestra que los clubs deportivos desarrollan un mayor número de mecanismos de ventas al mercado al aumentar su tamaño, tanto en bienes y servicios de naturaleza deportiva como, especialmente, en productos de índole no deportiva; lo cual influye en el peso proporcional que esta fuente de ingresos tiene en la financiación de los clubs, que aumenta considerablemente en los clubs de mayor tamaño.

## 9.7. Instrumentos financieros

En esta séptima categoría del modelo se analizan las operaciones que los clubs deportivos mantienen con entidades financieras con el objetivo de sufragar su actividad, esto puede darse tanto a través de la obtención de dinero en efectivo como a través del alquiler o adquisición de bienes y servicios. Este tipo de mecanismos son formales y se ejecutan por medio de un contrato, el cual genera una obligación para ambas partes, estableciendo unas cuantías y plazos de vencimientos en condiciones de certeza. En cualquier caso, la naturaleza de los instrumentos financieros es muy heterogénea, por lo que éstos pueden estar configurados de formas muy diferentes debido a la versatilidad que permiten las cláusulas de los acuerdos<sup>356</sup>.

Este apartado se ha estructurado en tres partes, en la primera se estudia la presencia de los mecanismos financieros más comunes en los clubs deportivos, aunque las respuestas obtenidas han demostrado precisamente que existen muchos otros instrumentos que no se habían contemplado inicialmente. En la segunda parte se analiza la finalidad de estos mecanismos, es decir, en qué emplean habitualmente los clubs deportivos a través de esta vía de financiación. Por último, y al igual que en el resto de categorías, se examina el peso relativo que este tipo de financiación tiene en los presupuestos de las organizaciones.

### 9.7.1. La presencia de mecanismos financieros

En esta primera cuestión se indaga sobre la presencia de instrumentos financieros en los clubs deportivos valencianos, para ello se ha inquirido a las organizaciones que conforman la muestra de estudio sobre el uso de tres tipos de mecanismos comunes y, adicionalmente, una cuarta opción de “otros”, en la cual se permitía añadir en un

---

<sup>356</sup> El desarrollo teórico y las definiciones detalladas de los instrumentos financieros empleados en los clubs deportivos se hallan en el punto 5.7. del capítulo 5 de la presente investigación.

comentario cualquier otra forma de instrumentos financieros empleadas por los clubs. Las cuatro definiciones, tal y como aparecen indicadas en el cuestionario, son:

- Préstamo bancario: el club recibe de entidades financieras una cantidad determinada de dinero y contrae la obligación de devolverlo en un plazo de tiempo específico retribuyendo además un interés definido.
- Línea de crédito: el club dispone de una cantidad de dinero a través de una entidad financiera y puede utilizarlo en la medida que lo necesite, pagando un interés solamente por el importe efectivamente empleado.
- Arrendamiento financiero: también conocido como “renting”, consiste en un contrato de alquiler de un activo; también existe la variable de “leasing” en la que el arrendatario, el club, puede ejecutar la opción de compra.
- Otros: Cualquier otro tipo de instrumento financiero que se emplee en el club deportivo para obtener financiación (indique cuál).

Se permitía la selección de más de una respuesta de forma simultánea, los resultados obtenidos se muestran desagregados en valores absolutos en la siguiente tabla, desagregados en los cuatro segmentos dimensionales y para el total de la muestra.

**Tabla 9.20.**  
**Presencia de instrumentos financieros en los clubs deportivos, por tamaño**  
en valores absolutos (respuesta múltiple)

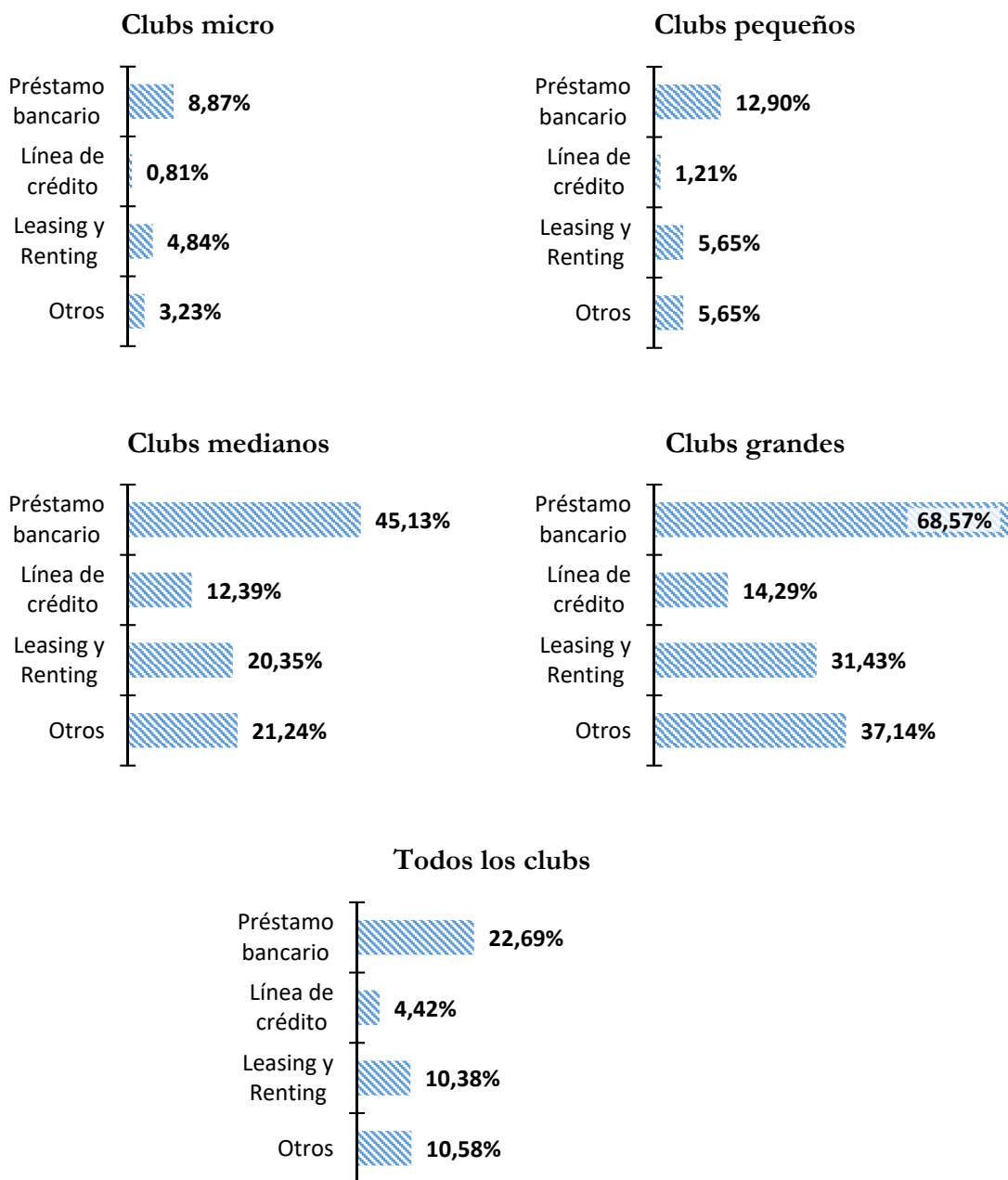
|                            | Clubs micro | Clubs pequeños | Clubs medianos | Clubs grandes | Todos los clubs |
|----------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| <b>Préstamos bancarios</b> | 11          | 32             | 51             | 24            | <b>118</b>      |
| <b>Líneas de crédito</b>   | 1           | 3              | 14             | 4             | <b>22</b>       |
| <b>Leasing</b>             | 6           | 14             | 23             | 11            | <b>54</b>       |
| <b>Otros</b>               | 4           | 14             | 24             | 13            | <b>55</b>       |
| <b>Total</b>               | <b>22</b>   | <b>63</b>      | <b>112</b>     | <b>53</b>     | <b>250</b>      |

Fuente: elaboración propia.

Debido a la posibilidad de respuesta múltiple de esta pregunta, la última fila no refleja el total de clubs en cada segmento que utiliza esta fuente de financiación, sino el total de

opciones seleccionadas en cada segmento<sup>357</sup>. Los mismos resultados de la tabla anterior, pero en valores relativos y de forma gráfica se exponen en la siguiente figura.

**Gráfico 9.25.**  
**Presencia de instrumentos financieros en los clubs deportivos, por tamaño**  
en valores relativos (respuesta múltiple)



Fuente: elaboración propia.

<sup>357</sup> Los resultados indican que 18 de los 124 clubs micro (14,59%) utilizan mecanismos financieros; estando presentes en 56 de los clubs pequeños (22,58%), 79 de los medianos (69,91%) y 35 de los grandes (100%).

Los datos revelan que el empleo de mecanismos financieros resulta muy desigual dependiendo del tamaño de los clubs deportivos, los clubs de mayores dimensiones presentan un uso extendido de esta fuente de financiación. Tanto de forma agregada como de forma segmentada los instrumentos más comúnmente empleados en todos los tamaños son los préstamos bancarios. Sin embargo, éstos aparecen de forma poco habitual en clubs de tamaño pequeño y micro, rondando en ambos el 10%, aumentan de forma notable en los de tamaño mediano con presencia en el 45,13% de las entidades encuestadas y están presentes en más de dos tercios del segmento grande (68,57%).

La brecha entre los clubs de menores y mayores dimensiones también es patente en el resto de instrumentos financieros analizados. Las líneas de crédito aparecen de forma marginal en unos pocos clubs de tamaño micro y pequeño, estando presentes en un 12,39% de los clubs medianos y hasta en un 14,29% de los grandes. Por otro lado, los arrendamientos financieros, rentings y leasings son más comunes que las líneas de crédito, apareciendo en alrededor del 5% de los clubs micro y pequeños, y aumentando hasta el 20,35% de los medianos y hasta el 27,14% de los grandes. Por último, la opción “otros” ha obtenido un porcentaje de respuestas más elevado del esperado, debido a que no se había contemplado inicialmente la existencia de otros instrumentos financieros a los que tienen acceso los clubs. Entre los comentarios más repetidos dentro de esta opción de “otros” destacan los créditos ICO en los clubs de tamaño mediano y grande, que además plantean un problema teórico<sup>358</sup>; pero también aparecen otras respuestas diferentes, aunque en menor medida, como el empleo de factoring o confirming. Estos instrumentos son, en cualquier caso, empleados de forma residual en los clubs deportivos valencianos y no tienen excesiva relevancia.

En total, 188 clubs deportivos de los 520 que componen la muestra (el 36,15%) emplean instrumentos financieros, sin embargo, estos mecanismos son poco comunes en los clubs deportivos de pequeñas dimensiones y su presencia aumenta notablemente a mayor tamaño de las organizaciones, siendo habituales en los clubs más grandes. Así lo atestigua también el hecho de que el número de respuestas medias seleccionadas por entidad para esta pregunta se incrementa en cada segmento dimensional analizado<sup>359</sup>.

---

<sup>358</sup> Pues los créditos del Instituto de Crédito Oficial (ICO) podrían ser considerados como financiación pública, aunque realmente no lo son de forma pura, ya que intercede un mediador financiero entre el club y el ICO.

<sup>359</sup> Los clubs de tamaño micro han seleccionado una media de 0,18 opciones por club, que aumenta a 0,25 en los clubs pequeños; 0,99 en los medianos y hasta 1,51 instrumentos escogidos en los clubs de tamaño grande.

### 9.7.2. La finalidad principal de los mecanismos financieros

Algunos de los mecanismos financieros existentes tienen una finalidad claramente definida, por ejemplo, el arrendamiento financiero o leasing tiene como objeto principal el alquiler de activos para su empleo en las actividades del club deportivo, aunque con la posibilidad de adquirirlos si finalmente la entidad decide ejecutar esa opción. Sin embargo, otros mecanismos pueden ser empleados de forma discrecional por el club para cualquier tipo de finalidad. Por este motivo, en este apartado se ha inquirido a los clubs deportivos sobre cuál es la finalidad principal para la que se emplea la financiación obtenida mediante esta categoría, ofreciendo seis opciones cerradas y una séptima opción adicional de “otros” que permitía añadir un comentario al respecto:

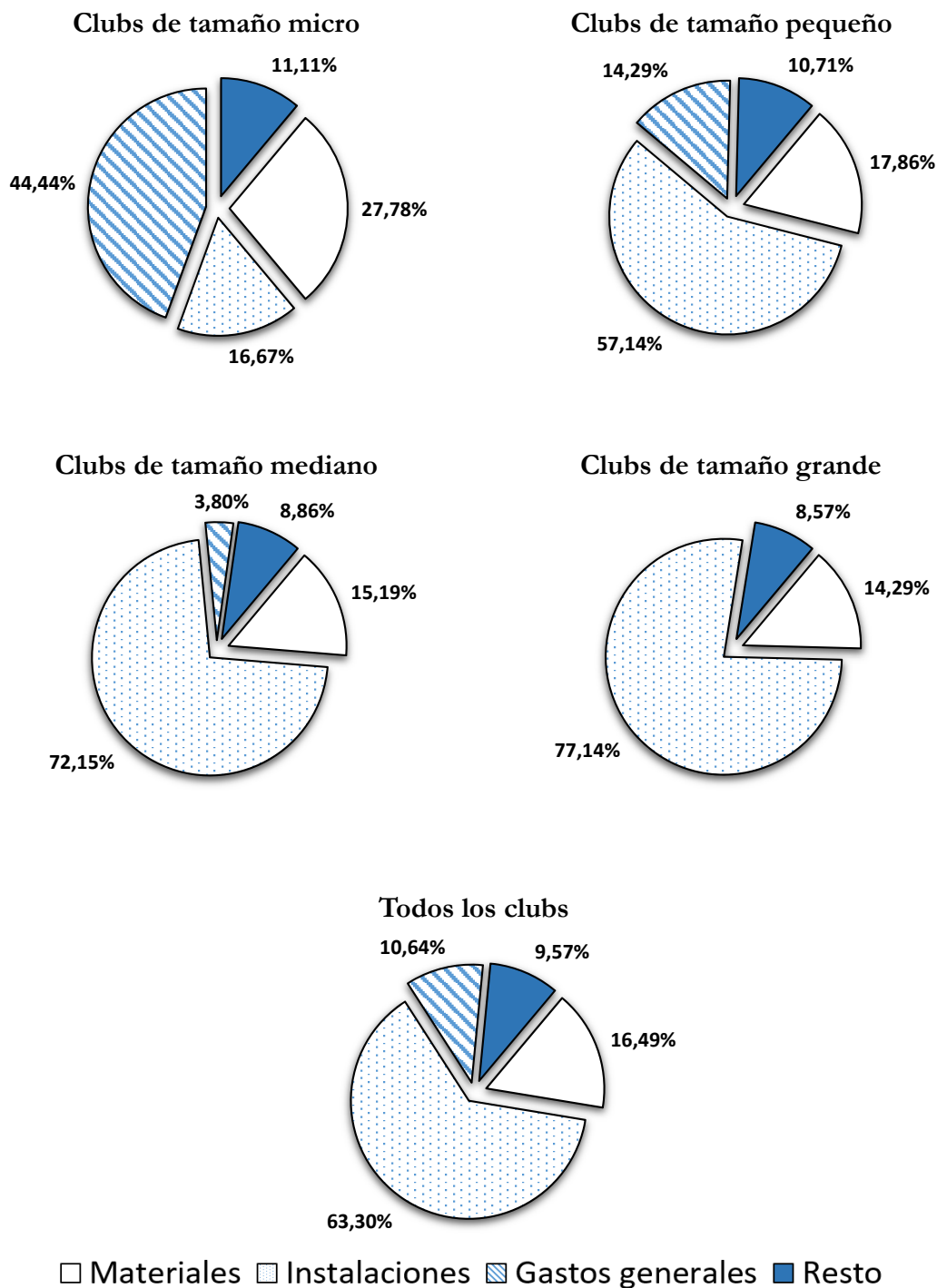
- Materiales: para la adquisición o alquiler de cualquier tipo de equipación de naturaleza y uso deportivo (ropa, utillaje, pelotas, redes, palas, máquinas, etc.).
- Instalaciones: para la construcción de nuevas instalaciones del club o la ampliación de las ya existentes, así como su mantenimiento o remodelación.
- Gastos generales: para gastos de administración, incluyendo salarios, muebles, equipos informáticos, alquileres, suministros o cualquier gasto general del club.
- Competición: para gastos de viaje como transportes, estancias, dietas, seguros y similares que tengan como objeto final participar en competiciones.
- Eventos: para organizar algún tipo de evento, de naturaleza social o deportiva, propio del club (financiar una competición deportiva o una celebración social).
- Ns/nc: no sabe no contesta.
- Otros: cuando exista cualquier otra finalidad específica para las donaciones que solicita el club (indicar cuál).

En este caso, al solicitar tan solo la finalidad principal, únicamente se permitía seleccionar una de las siete opciones facilitadas en el cuestionario. Los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico, que incluye exclusivamente las respuestas de los clubs deportivos que sí emplean esta vía de financiación (188 clubs, el 36,15% del total de la muestra).



**Gráfico 9.26.**

**Finalidad principal de los instrumentos financieros en los clubs deportivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: se contabilizan solamente las respuestas de 188 clubs que sí emplean instrumentos financieros (18 clubs de tamaño micro, 56 pequeños, 79 medianos y 35 grandes).

Los resultados recabados muestran que, de forma agregada, la mayoría de los clubs deportivos que emplean esta fuente de financiación lo hacen en la construcción, ampliación

o mantenimiento de instalaciones (63,30%), seguido de lejos por el gasto en materiales (16,49%) y los gastos generales (10,64%). Las otras cuatro opciones propuestas han tenido una reducida tasa de respuestas y, por este motivo, han sido aglutinadas bajo el epígrafe “resto”, representando conjuntamente el 9,57% del total de respuestas recibidas.

Sin embargo, en el desglose por tamaños los resultados muestran claras diferencias en la finalidad principal de los instrumentos financieros según el segmento analizado. En el caso de las instalaciones, arroja un porcentaje muy bajo en los clubs de tamaño micro (16,67%) pero se incrementa de forma importante en los pequeños (57,14%) y continúa aumentando en los medianos (72,15%) y en los grandes (77,14%). Esta variación en los porcentajes por segmentos es probable que esté relacionada con la menor presencia de instalaciones propias en los clubs de menores dimensiones.

Por el lado contrario, el empleo de este tipo de financiación en materiales deportivos presenta una distribución opuesta a la opción anterior, siendo una finalidad más habitual en los clubs de tamaño micro (27,78%) que va disminuyendo en el resto de segmentos, en los que presenta porcentajes decrecientes pero muy similares (14-18%). También sigue la misma tendencia por tamaños el empleo de los instrumentos financieros en gastos generales de la entidad, pues es la opción más escogida en los clubs de tamaño micro (44,44%) y, sin embargo, es una finalidad poco habitual en los clubs pequeños (14,29%), residual en los medianos (3,80%) y no se ha escogido en ninguno de los clubs grandes de la muestra. Por último, indicar que el resto de opciones propuestas han sido escogidas de forma marginal en todos los segmentos, por lo que el resto de opciones no constituyen una finalidad principal común en la que se emplee la financiación obtenida mediante esta vía de ingresos.

Por tanto, se puede afirmar que, aunque los clubs deportivos de tamaño micro no suelen emplear de forma habitual los instrumentos financieros, cuando lo hacen, en prácticamente la mitad de los casos tiene una finalidad de subsistencia, es decir, que sirven para poder afrontar los gastos generales de la entidad. Mientras que en el resto de segmentos dimensionales el empleo de este tipo de financiación resulta más frecuente, especialmente al aumentar el tamaño de las entidades, y tiene además principalmente una finalidad de carácter expansivo, de crecimiento, ya que su objeto suele ser la construcción, ampliación o mejora de instalaciones o, en su defecto, el alquiler o adquisición de materiales deportivos.

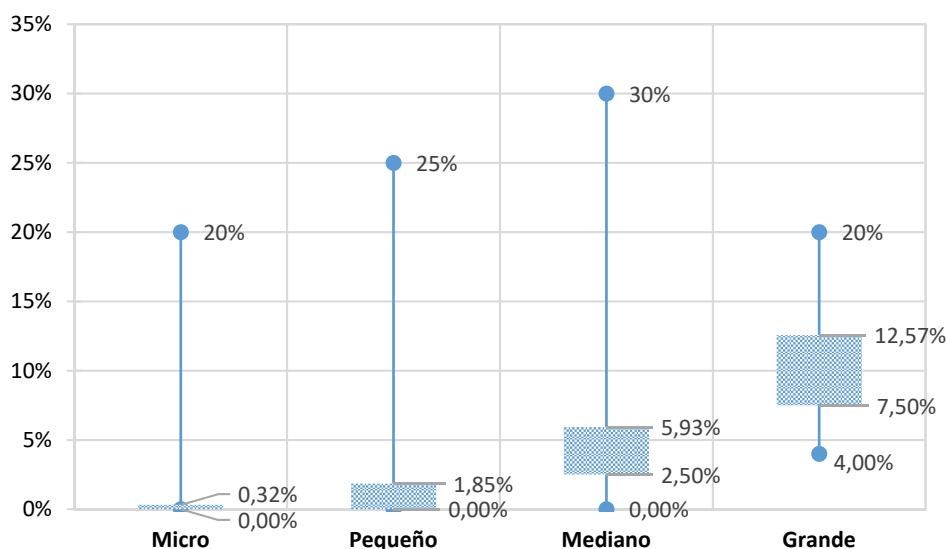
### 9.7.3. El peso de los instrumentos financieros en la financiación

En último lugar, y de forma análoga al resto de categorías, se analiza el peso relativo que los mecanismos financieros tienen en el total de la financiación de los clubs deportivos. En la siguiente tabla y gráfico se recogen las medias, medianas, mínimos y máximos calculados para cada uno de los cuatro segmentos dimensionales, así como para el conjunto de respuestas recibidas en la muestra agregada.

**Tabla 9.21. y Gráfico 9.27.**

**Peso de los instrumentos financieros sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño  | N   | Media  | Mediana | Max    | Min   |
|---------|-----|--------|---------|--------|-------|
| Micro   | 124 | 0,32%  | 0,00%   | 20,00% | 0,00% |
| Pequeño | 248 | 1,85%  | 0,00%   | 25,00% | 0,00% |
| Mediano | 113 | 5,93%  | 2,50%   | 30,00% | 0,00% |
| Grande  | 35  | 12,57% | 7,50%   | 20,00% | 4,00% |
| Todos   | 520 | 3,10%  | 0,00%   | 30,00% | 0,00% |



Fuente: elaboración propia.

Esta categoría es la que mayor brecha porcentual presenta entre los diferentes tamaños de los clubs analizados. Los resultados muestran, en la mayoría de los casos, un bajo peso

relativo en la financiación global de los clubs, pues su significancia es residual en la mayoría, sin embargo, evidencian un empleo y peso más significativo en los clubs de gran tamaño.

Por los datos recabados en este apartado, la brecha que se observa tiene su origen principalmente en la desigual presencia de esta forma de financiación en cada segmento analizado. Las respuestas indican una baja utilización de instrumentos financieros en los clubs de menores dimensiones, estando presentes en apenas un 14,59% de los clubs micro y aumentando a un 22,58% en los clubs pequeños. Sin embargo, arrojan porcentajes mucho más elevados de empleo en los clubs deportivos de mayor tamaño, pues se encuentran presentes en un 69,91% de los clubs medianos y en la totalidad de los clubs grandes. Debido a esta heterogeneidad presencial, las medias y medianas de los clubs de menor tamaño se ven arrastradas a porcentajes ínfimos que se incrementan notablemente al aumentar el tamaño de la entidad. Por ello, un residual 0,32% de la financiación de los clubs micro depende de los instrumentos financieros y apenas un 1,85% en los pequeños. Esta media crece de forma significativa a un 5,93% en los clubs medianos y hasta un 12,57% en los clubs de grandes dimensiones. Todo apunta a que la mayor presencia de mecanismos financieros en los clubs grandes incrementa significativamente el peso relativo en la financiación del segmento.

Las mínimas por segmento arrojan porcentajes esperados, pero las máximas parecen apuntar una tendencia que se ve truncada en el último segmento, pues crecen del 20% al 25% en los clubs micro y pequeños, siguen aumentando hasta un 30% de los medianos, pero caen a un máximo del 20% del total de la financiación de los clubs más grandes. Precisamente por ello, el rango se ve incrementado en cada uno de los segmentos hasta llegar a los grandes clubs, que presentan el menor de los cuatro rangos. Esto se debe, por un lado, a la variable presencia de esta forma de financiación en los clubs de menores dimensiones, pero, por otro, a que la diversificación de ingresos en los clubs más grandes reduce su peso relativo máximo.

En conclusión, lo más destacable en esta séptima categoría es la brecha existente entre los clubs de tamaño micro y pequeño frente a los medianos y grandes, que parece deberse a la dispar presencia de su uso, que es marginal en los clubs de menores dimensiones. Su empleo mayoritario es de carácter expansivo, con objeto de ampliar las capacidades del club, salvo en los clubs de tamaño micro cuyo empleo, aunque poco significativo, es de subsistencia.

## 9.8. Otras formas de financiación

Esta octava y última categoría del modelo de análisis propuesto tiene como objetivo recoger todas aquellas fuentes de financiación presentes en los clubs deportivos valencianos y que no hayan sido contempladas en los apartados ya analizados previamente. Por tanto, su naturaleza es residual, un cajón de sastre que pretende dar cabida a cualquier vía de ingresos que no pueda ser clasificada en los apartados anteriores.

Por este motivo, esta categoría tan solo tiene asociadas dos preguntas en el cuestionario, la primera hace referencia a qué otras vías de financiación hay presentes en el club, con una respuesta de texto libre en la que ofrece espacio suficiente para que los clubs encuestados puedan enumerar e incluso detallar otras formas de captación de ingresos adicionales; la segunda pregunta es la ya empleada en el último apartado de todas las categorías tratadas en la investigación y que trata sobre el peso porcentual que esta fuente de ingresos, en caso de existir, tiene sobre el total de la financiación en los clubs deportivos.

### 9.8.1. La presencia de otras fuentes de ingresos

En esta primera pregunta se ha inquirido sobre la presencia de cualquier otra forma de financiación en el club deportivo no contemplada previamente y, de existir, que se indicase cuál o cuáles eran éstas vías de ingresos. Al tratarse de una pregunta abierta y para cuya respuesta se ha ofrecido un amplio espacio de texto, las respuestas obtenidas han tenido formatos muy heterogéneos<sup>360</sup>. Además, el tipo de pregunta ha supuesto dos dificultades añadidas, la primera, que se han recibido algunas respuestas erróneas que no se correspondían con esta categoría de financiación<sup>361</sup> y, la segunda, que resulta complejo

---

<sup>360</sup> Muchos clubs han dejado la respuesta en blanco, algunos han nombrado una o varias fuentes de financiación y otros se han extendido más en la contestación, ofreciendo diferentes detalles sobre la cuestión planteada.

<sup>361</sup> Algunos clubs han indicado vías de financiación que pertenecían a otras categorías ya analizadas, lo que ha requerido volver a contactar con estas entidades para solventar el error antes de incluir sus datos en la investigación; procedimiento detallado en el capítulo 6 sobre metodología, en los apartados 6.2.1.1 y 6.2.2.2.

representar los resultados obtenidos en una pregunta abierta por su gran diversidad. Pese a esto último, desde una perspectiva cuantitativa se ha analizado el número de clubs que han contestado a esta pregunta frente a los que la han dejado en blanco. Es decir, en qué clubs sí existen otras fuentes de financiación no contempladas y en que clubs éstas no están presentes. En la siguiente tabla se recogen, en valores absolutos y relativos, los resultados.

**Tabla 9.22.**  
**Presencia de otras formas de financiación en los clubs deportivos, por tamaño**

|              | Clubs micro |        | Clubs pequeños |        | Clubs medianos |        | Clubs grandes |        | Todos los clubs |        |
|--------------|-------------|--------|----------------|--------|----------------|--------|---------------|--------|-----------------|--------|
|              | N           | %      | N              | %      | N              | %      | N             | %      | N               | %      |
| <b>Sí</b>    | 12          | 9,68%  | 65             | 26,21% | 41             | 36,28% | 16            | 45,71% | 134             | 25,77% |
| <b>No</b>    | 112         | 90,32% | 183            | 73,79% | 72             | 63,72% | 19            | 54,29% | 386             | 74,23% |
| <b>Total</b> | 124         | 100%   | 248            | 100%   | 113            | 100%   | 35            | 100%   | 520             | 100%   |

Fuente: elaboración propia.

Para el total agregado, un 25,77% de las 520 organizaciones que componen la muestra han contestado afirmativamente a esta última categoría del modelo de análisis, lo que significa que una amplia mayoría, casi 3 de cada 4 clubs deportivos valencianos, no emplean otras formas de financiación no contempladas previamente durante la investigación. En la división por tamaños, los porcentajes aumentan desde un poco significativo 9,68% en los clubs micro, hasta un relevante 45,71% en los clubs grandes; por tanto, pese a que en ninguno de los segmentos se alcanza siquiera la mitad de las entidades que lo componen, sí se observan diferencias notables entre los diferentes tamaños de los clubs.

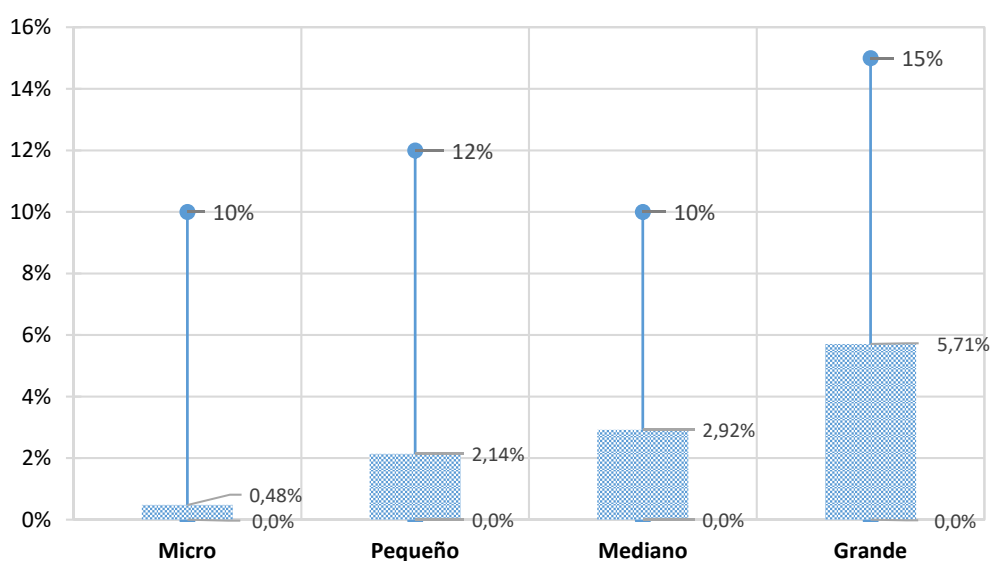
Respecto a las respuestas, una inmensa mayoría de clubs han indicado premios obtenidos por participar en competiciones deportivas como única fuente de esta categoría; estos premios pueden ser en metálico o, más comúnmente, en forma de material deportivo. Esto ha dificultado para algunos clubs cuantificar el valor de lo obtenido mediante esta vía de ingresos. Pero también se han recabado algunas respuestas singulares, como el empleo de una licencia de bingo, que técnicamente son ventas al mercado, u otras más comunes, como la venta de lotería con recargo, que en realidad pertenecen al apartado de donaciones, entre otras respuestas; en todos los casos en los que se ha observado una atribución errónea se ha reclasificado a su categoría correspondiente de financiación en el modelo propuesto.

### 9.8.2. El peso de otras fuentes de ingresos en la financiación

En segundo lugar, se ha analizado el peso relativo que esta última categoría tiene sobre el total de la financiación de los clubs, de forma idéntica a las categorías anteriores, los resultados se presentan en la tabla y el gráfico siguientes.

**Tabla 9.23. y Gráfico 9.28.**  
**Peso de otras fuentes de ingresos sobre el total de la financiación de los clubs**

| Tamaño       | N          | Media        | Mediana      | Max           | Min          |
|--------------|------------|--------------|--------------|---------------|--------------|
| Micro        | 124        | 0,48%        | 0,00%        | 10,00%        | 0,00%        |
| Pequeño      | 248        | 2,14%        | 0,00%        | 12,00%        | 0,00%        |
| Mediano      | 113        | 2,93%        | 0,00%        | 10,00%        | 0,00%        |
| Grande       | 35         | 5,71%        | 0,00%        | 15,00%        | 0,00%        |
| <b>Todos</b> | <b>520</b> | <b>2,15%</b> | <b>0,00%</b> | <b>15,00%</b> | <b>0,00%</b> |



Fuente: elaboración propia.

Para el total de la muestra la media refleja un porcentaje muy bajo, con apenas un 2,15% de peso total, reflejando que en los clubs deportivos valencianos los ingresos que proceden de estas “otras” fuentes de financiación son muy bajos. Es, de hecho, la categoría que menor

porcentaje medio agregado resulta de las ocho analizadas en el modelo propuesto. Sin embargo, y pese a su escasa presencia, no es la vía de ingresos con la menor media porcentual en todos los segmentos, ya que en el caso de los clubs de tamaños micro y pequeño aún resulta inferior el porcentaje obtenido mediante la categoría de instrumentos financieros, aupando a ésta a la penúltima posición en ambos segmentos.

En el análisis por tamaños se aprecia una clara tendencia, pues las medias obtenidas aumentan considerablemente en cada uno de los segmentos de forma proporcional al tamaño de las entidades. Los porcentajes parten desde un residual 0,48% en los clubs de dimensiones micro, situándose en dos porcentajes poco significativos y muy cercanos del 2,14% y el 2,92% en los clubs pequeños y medianos, respectivamente, y llegando hasta un 5,71% en los clubs de tamaño grande.

Las medianas obtenidas han sido en todos los casos del 0%, tanto para el total agregado de la muestra como en cada uno de los segmentos dimensionales, debido lógicamente a que en todos los segmentos son minoría los clubs reciben financiación mediante esta categoría. Así se refleja también en los mínimos, que también son del 0% en todos los segmentos. Por último, los porcentajes máximos obtenidos no dibujan un patrón definido por tamaños, situándose en un 10% en los clubs de tamaño micro, un 12% en los pequeños, de nuevo un 10% en los clubs medianos y alcanzando el máximo de toda la muestra en el 15% en el segmento de los clubs deportivos de grandes dimensiones.

Como conclusión, se hace evidente que esta última categoría contribuye con un peso poco significativo en la financiación de los clubs deportivos valencianos, aunque sí se observa cierta presencia en las organizaciones con mayor tamaño, que en el caso más extremo no superaría el 15% del total de los ingresos del club. Esta categoría se compone fundamentalmente de una sola forma de financiación, que son los premios obtenidos durante las competiciones deportivas, los cuales habitualmente son en forma de bienes o servicios deportivos, aunque en algunas ocasiones pueden ser en forma de dinero; también existen otras formas de financiación en esta categoría cuya presencia es marginal.



### 9.9. Resultados agregados sobre la distribución de las fuentes de financiación

Este último apartado del capítulo sobre los resultados de la investigación tiene como objeto sintetizar los datos recabados en los ocho apartados anteriores. Más concretamente, solo se van a reunir y contraponer las distribuciones medias obtenidas en las ocho categorías de financiación analizadas, tanto para cada uno de los cuatro segmentos dimensionales como para el total agregado de los 520 clubs deportivos valencianos que componen la muestra. Por el lado contrario, este apartado no tiene como objetivo explicar las conclusiones de los resultados, en primer lugar, porque éstas ya se han sido desgranadas de forma detallada en cada uno de los ocho apartados previos y, en segundo lugar, porque las conclusiones definitivas se presentan en el capítulo 11.

En la siguiente tabla se han recopilado los pesos relativos que cada una de las ocho categorías tiene sobre el total de la financiación de los clubs deportivos, estos resultados se presentan desagregados para cada uno de los cuatro segmentos dimensionales y también de forma agregada sobre el total de clubs que componen de la muestra.

**Tabla 9.24.**

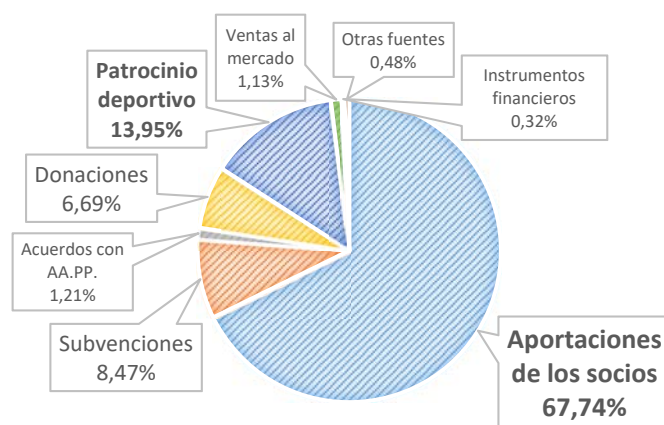
**Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total ingresos en los clubs deportivos valencianos, por segmentos dimensionales y agregado**

|                            | <b>Clubs micro</b><br>(124 clubs) | <b>Clubs pequeños</b><br>(248 clubs) | <b>Clubs medianos</b><br>(113 clubs) | <b>Clubs grandes</b><br>(35 clubs) | <b>Todos los clubs</b><br>(520 clubs) |
|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| Aportaciones de los socios | 67,74%                            | 47,94%                               | 39,47%                               | 21,71%                             | 49,06%                                |
| Subvenciones públicas      | 8,47%                             | 12,06%                               | 10,27%                               | 8,57%                              | 10,58%                                |
| Acuerdos con AA.PP.        | 1,21%                             | 2,98%                                | 12,39%                               | 7,71%                              | 4,92%                                 |
| Donaciones                 | 6,69%                             | 10,08%                               | 6,99%                                | 6,86%                              | 8,38%                                 |
| Patrocinio deportivo       | 13,95%                            | 16,98%                               | 10,09%                               | 8,29%                              | 14,17%                                |
| Ventas al mercado          | 1,13%                             | 5,97%                                | 11,95%                               | 28,57%                             | 7,63%                                 |
| Instrumentos financieros   | 0,32%                             | 1,85%                                | 5,93%                                | 12,57%                             | 3,10%                                 |
| Otras fuentes              | 0,48%                             | 2,14%                                | 2,92%                                | 5,71%                              | 2,15%                                 |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b>                       | <b>100%</b>                          | <b>100%</b>                          | <b>100%</b>                        | <b>100%</b>                           |

Fuente: elaboración propia.

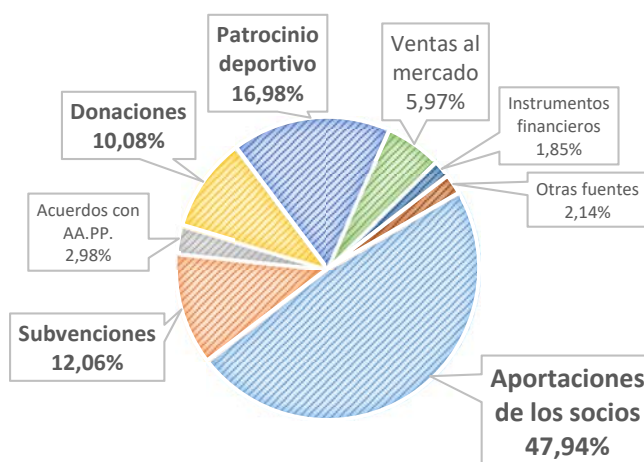
Para facilitar una mejor comparativa visual, con los datos de la tabla anterior se han elaborado los siguientes cuatro gráficos que representan la distribución media para cada uno de los cuatro segmentos en los que se ha dividido la muestra.

**Gráfico 9.29.**  
**Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño micro**



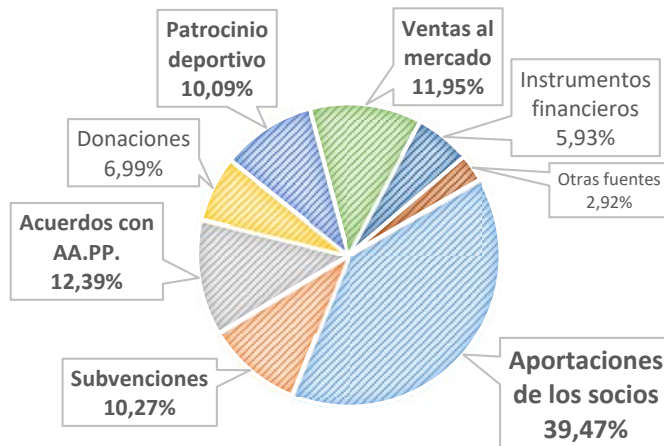
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9.30.**  
**Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño pequeño**



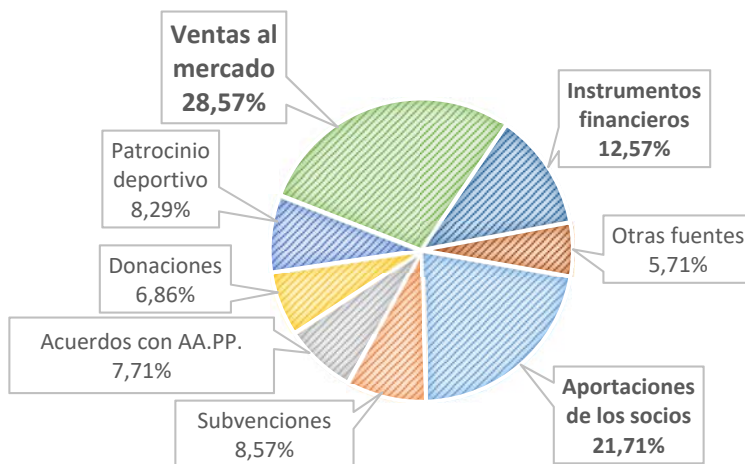
Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9.31.**  
**Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño mediano**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfico 9.32.**  
**Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño grande**



Fuente: elaboración propia.



**Capítulo 10**  
**Casos de estudio**



## CAPÍTULO 10

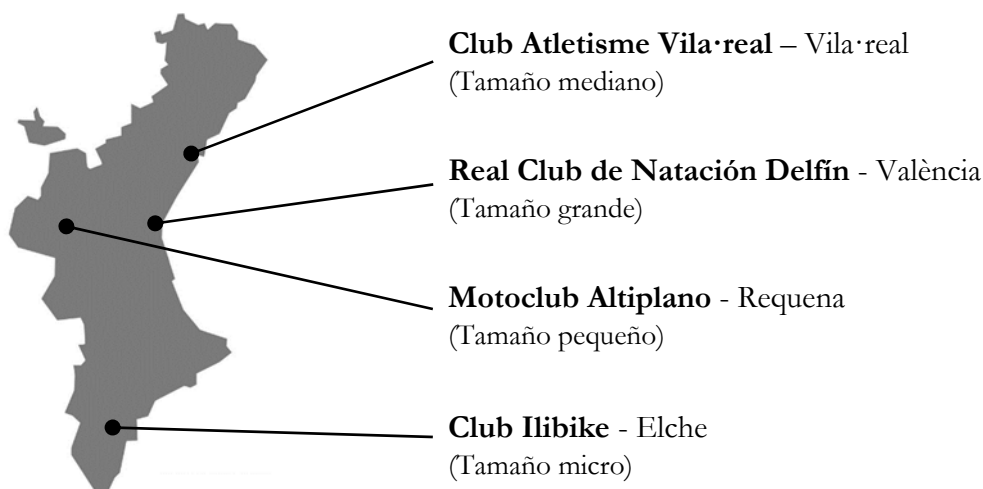
### ESTUDIO DE CASOS

La casuística que presentan los clubs deportivos valencianos es muy heterogénea, si en el capítulo anterior se han presentado los resultados obtenidos de forma agregada por tamaños y para el total de la muestra, en este décimo capítulo se presentan cuatro casos particulares desgranando en detalle sus formas de financiación. En estos cuatro casos, los resultados se han obtenido empleando una metodología de entrevista directa con personas dedicadas a la gestión diaria de cada una de las cuatro entidades escogidas.

Realizar la selección de los cuatro clubs deportivos ha resultado delicado pues, por un lado, había muchos entre los que escoger y, por otro, cada entidad presenta una naturaleza, valores, e incluso objetivos muy diversos, aunque todos comparten, como es lógico, una finalidad común que es la práctica deportiva. Por la parte positiva, el hecho de disponer de tan amplio abanico ha permitido hacer una selección de cuatro clubs con características dispares, cada uno de un tamaño según el modelo propuesto (micro, pequeño, mediano y grande), de una zona geográfica diferente (provincia de Alicante, provincia de Castellón, ciudad de Valencia e interior de la provincia de Valencia) y de un deporte distinto (ciclismo, natación, atletismo y motociclismo). Los cuatro clubs seleccionados son los siguientes:

#### **Gráfico 10.1.**

#### **Selección de casos particulares de estudio**



Fuente: elaboración propia.

### 10.1. Club Atletisme Vila·real

El Club de Atletisme Vila·real fue fundado formalmente en el año 1981 por parte de un grupo de amigos que salían a correr por el municipio y sus alrededores desde finales de la década de los años 70. Este club destacó desde un inicio en la organización de eventos como la clásica carrera Sant Silvestre Ciutat de Vila-Real, la media maratón o la más reciente Milla de la Ceràmica, pero también por su interés en dar formación a jóvenes deportistas, por ello, cuenta casi desde sus inicios con una escuela de atletismo para todas las edades.

La entidad ha pasado por varias etapas durante sus más de 40 años de historia, en los años 90 el club vivió un periodo de auge que supuso el aumento del número de socios y de su actividad, consiguiendo varios hitos deportivos y llegando a participar en competiciones de categoría absoluta de ámbito nacional. Sin embargo, a partir del año 2000 muchos de los fundadores y miembros de la directiva fueron abandonando el club, por lo que éste sufrió un decaimiento generalizado en su actividad social y deportiva<sup>362</sup>, llegando incluso a estar al borde de la desaparición. Sin embargo, a partir del año 2011, el Club Atletisme Vila·real retomó la actividad y especialmente la escuela de atletismo para niños y jóvenes. Gracias a ello, ha ido aumentando su base social de forma paulatina durante la última década.

Actualmente, el club cuenta con un total de 210 socios y su presupuesto anual ronda los 95.000 euros, ambas variables le sitúan dentro de los clubs de tamaño mediano en el modelo establecido durante la presente investigación. La organización está adscrita a un total de cuatro federaciones deportivas regionales: la Federación de Atletismo de la Comunitat Valenciana (FACV), la Federació d'Esports de Muntanya i Escalada de la Comunitat Valenciana (FEMECV), la Federación de Deportes Adaptados de la Comunidad Valenciana (FESA) y la La Federació de Deportes para personas con discapacidad intelectual de la Comunidad Valenciana (FEDI).

---

<sup>362</sup> Probablemente por el síndrome del fundador o “founderitis” (fenómeno ya abordado anteriormente en el capítulo 2, punto 2.3), que supone una dificultad añadida en el caso de que, por cualquier motivo, desaparezcan los fundadores de un proyecto, algo que se da especialmente en organizaciones e iniciativas sin ánimo de lucro.



El Club Atletisme Vila·real destaca por su compromiso y valores que giran en torno al deporte, los cuales se ven materializados en la iniciación de niños y jóvenes en el atletismo y en la integración social de personas con discapacidad a través del deporte adaptado.

### **10.1.1. La financiación del Club Atletisme Vila·real**

El club obtiene ingresos de forma ligeramente diversificada, aunque emplea únicamente cuatro de las ocho categorías de financiación establecidas en el modelo establecido. Además, los ingresos de la entidad provienen en su mayor parte de tan solo de dos de esas cuatro fuentes, de las ventas al mercado y de las subvenciones públicas. Lo que presumiblemente podría convertirse en un riesgo para la entidad en el largo plazo.

Respecto a las aportaciones de los socios, las cuotas que suponen obtener la condición de socio básico, es decir, que otorgan el derecho a voto en la asamblea general, tienen un coste de tan solo 30 euros anuales. Estas cuotas se pueden ver incrementadas hasta los 60 euros anuales por diversos motivos: que el club gestione la licencia federativa del socio, que tramite el seguro de montaña u otros servicios adicionales. La cuota puede ser superior si se reciben servicios de entrenamiento, pero estos ingresos no se computan como aportaciones de socios sino como ventas al mercado por servicios de índole deportiva. El Club Atletisme Vila·real no ha solicitado préstamos ni anticipos de las cuotas a los socios en los años recientes y tampoco requiere de una cuota de inscripción inicial para obtener la condición de socio.

Dentro de la segunda categoría del modelo propuesto, los ingresos provenientes de subvenciones públicas suponen una parte relevante en la financiación del club. Y presentan cierta heterogeneidad tanto por su origen como por su finalidad. El Club Atletisme Vila·real recibe ayudas públicas de tres fuentes distintas, del ayuntamiento, de la diputación de Castellón y de la Generalitat Valenciana. Los objetivos que persiguen dichas subvenciones son también variados, pero están principalmente enfocados a la movilidad deportiva, a gastos

de equipación y a la tecnificación de los entrenadores. Más concretamente ha recibido en el último año subvenciones para gastos de asistencia a eventos deportivos (transporte, alojamiento, manutención, etc.), para adquisición de material deportivo, para gastos de formación y complementación salarial de los 8 entrenadores que trabajan en la entidad. El club indica no enfrentar especiales barreras a la hora de gestionar las subvenciones, si bien aduce ciertas complicaciones en el trámite, especialmente a nivel municipal, así como problemas de retrasos en la recepción de las ayudas públicas. El total agregado de las subvenciones recibidas oscila normalmente en un rango de entre 31 y 35 mil euros anuales, lo que supone una cantidad notoria de sus ingresos.

El Club Atletisme Vila·real no mantiene acuerdos con autoridades públicas relevantes en cuanto a su financiación, si bien es cierto que su lugar de entrenamiento habitual está enclavado dentro de unas instalaciones de titularidad pública, pero éste se compone de apenas una pista de atletismo (un módulo de 6 calles) y algunas instalaciones accesorias (un foso para salto de longitud y triple salto, un colchón para salto de altura y otro para salto con pértiga.), de las que además no tiene un usufructo exclusivo, pues son de uso compartido, y por la que paga una tasa o canon municipal genérico, por lo que no puede considerarse éste como un acuerdo con las autoridades públicas de relevancia desde la perspectiva de la financiación del club. La entidad también dispone, en otro lugar distinto a las instalaciones deportivas, de una oficina para la gestión administrativa en modalidad de alquiler.

Respecto a las donaciones y el mecenazgo, el club afirma no recibir ningún tipo de donación de ninguna fuente, ni de los socios, ni de particulares, ni de empresas. Lógicamente, tampoco emplea mecanismos de promoción para intentar obtenerlas. De hecho, afirman que las experiencias anteriores han mostrado que la búsqueda de recaudación de fondos mediante donaciones supone, en la mayoría de casos, un gasto de tiempo que no compensa los ingresos recibidos mediante esta vía. Tampoco venden lotería de navidad con recargo (donativo).

Otra de las fuentes de financiación con una presencia destacada en el club es la proveniente de los patrocinios deportivos. El Club Atletisme Vila·real ha contado en el pasado reciente con hasta 7 patrocinadores o colaboradores de forma simultánea, sin embargo, actualmente tan solo mantiene acuerdos de patrocinio estables con 2 entidades, además, ambas tienen

cierta notoriedad en el sector deportivo valenciano, son el Villarreal Club de Fútbol y la Fundación Trinidad Alfonso. Los contratos de patrocinio mantenidos con estas organizaciones tienen una antigüedad de 6 y 2 años, respectivamente, y son renovados con una periodicidad anual. La promoción que el Club Atletisme Vila·real realiza de sus patrocinadores se lleva a cabo, principalmente, mediante el empleo de los logos en la equipación de los deportistas, en el uso de publicidad estática en las instalaciones y, especialmente, en los eventos deportivos organizados por el club.

La sexta categoría de ingresos del modelo, las ventas al mercado, es la que mayor peso tiene en este club, llegando a un porcentaje muy elevado respecto a la media obtenida durante la investigación para los clubs de tamaño mediano y más propio de los clubs de grandes dimensiones. Dentro de las ventas al mercado, destaca que éstas tan solo son de carácter deportivo, no existiendo ningún tipo de venta de bienes o servicios de naturaleza no deportiva. El club obtiene ingresos de tres fuentes diferentes, en primer lugar, de los entrenamientos que se imparten en su escuela de atletismo, principalmente para a niños y jóvenes, aunque también para algunos adultos. Para ello, el club cuenta con 8 entrenadores contratados. En segundo lugar, la entidad organiza anualmente un campus de verano para niños que tiene como actividad principal el deporte. Y, por último, la celebración de eventos deportivos multitudinarios (Sant Silvestre Ciutat de Vila-Real, etc.) también le permite recaudar fondos por la inscripción de participantes. El club no obtiene financiación por ventas al mercado de ninguna otra fuente, aunque sí vende a sus socios ropa suministrada por la empresa local Camisetas Errequeerre, no obtiene ningún beneficio de esta actividad.

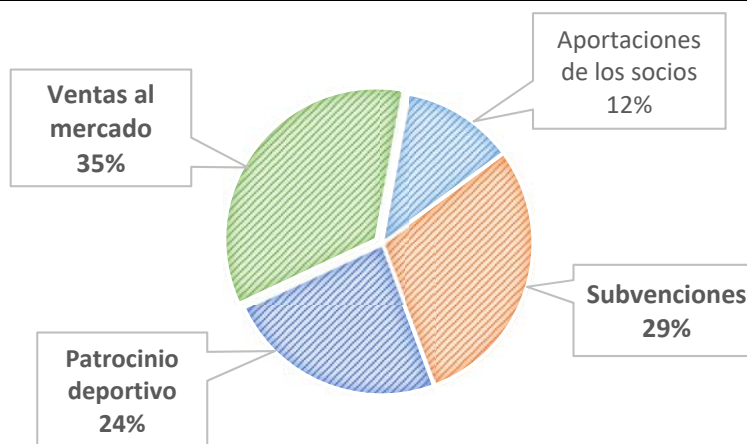
Respecto a los instrumentos financieros, el club no emplea ni ha empleado en un pasado reciente ningún mecanismo de esta índole, ya que no ha solicitado préstamos, no hace uso de líneas de créditos o similares y no emplea mecanismos de leasing o renting para la adquisición de activos, esto último además es lógico debido a que la práctica del atletismo no suele requerir de equipamientos costosos como sí sucede en algunos otros deportes. Por último, el Club Atletisme Vila·real tampoco obtiene ingresos por otras fuentes de financiación que representan la octava categoría del modelo.

### 10.1.2. Conclusiones sobre la financiación del Club Atletisme Vila·real

En la siguiente tabla se resumen las cantidades aproximadas en valores absolutos, en euros, que cada una de las ocho fuentes de financiación presentan sobre el total del presupuesto del Club Atletisme Vila·real, así como su peso porcentual, y se incluye también un gráfico con los mismos datos de la tabla en valores porcentuales para facilitar una rápida comparativa visual.

**Tabla 10.1. y Gráfico 10.2.**  
**Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club Atletisme Vila·real**

|                            | <b>Euros anuales (estimación)</b> | <b>% sobre el total (estimación)</b> |
|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Aportaciones de los socios | 11.500 €                          | 12%                                  |
| Subvenciones               | 28.000 €                          | 29%                                  |
| Acuerdos con AA.PP.        | 0 €                               | 0%                                   |
| Donaciones                 | 0 €                               | 0%                                   |
| Patrocinio deportivo       | 22.500 €                          | 24%                                  |
| Ventas al mercado          | 33.000 €                          | 35%                                  |
| Instrumentos financieros   | 0 €                               | 0%                                   |
| Otras fuentes              | 0 €                               | 0%                                   |
| <b>Total</b>               | <b>95.000 €</b>                   | <b>100%</b>                          |



Fuente: elaboración propia tras entrevista con la dirección del club deportivo.

Nota: los porcentajes son aproximados y varían cada año.

Los datos revelan que este club, pese a que sus dimensiones no son reducidas, pues entra de lleno en la clasificación de clubs de tamaño mediano del modelo propuesto en la presente investigación, no mantiene una gran diversificación en sus fuentes de ingresos. El Club

Atletisme Vila-real tan solo emplea cuatro de las ocho categorías en las que se estructura el modelo y, además, obtiene dos tercios de sus ingresos de tan solo dos de ellas. Esta particularidad podría denotar un problema de falta de diversificación en sus fuentes de financiación, sin embargo, lo cierto es que estas dos categorías de financiación están a su vez diversificadas y los ingresos provienen de distintos orígenes.

De las cuatro categorías presentes, la que tiene un menor peso relativo en los ingresos del club son las aportaciones de los socios, con apenas un 12% del total, porcentaje que además resulta muy bajo respecto a la media que presentan los clubs deportivos valencianos con dimensiones similares (39,47%). La totalidad de los fondos recaudados dentro de esta categoría provienen de las cuotas anuales que abonan los socios.

Sin embargo, las otras tres categorías de financiación presentes en el club arrojan porcentajes muy elevados respecto a las medias obtenidas durante la investigación para los clubs de tamaño mediano. Así, las subvenciones públicas suponen un 29% de los ingresos del club frente al 10,27% que de media tienen estas organizaciones según los resultados mostrados en el capítulo anterior, los patrocinios deportivos suponen un 24% respecto al 10,09% de media y las ventas al mercado un destacado 35% frente al 11,95% recabado de media durante la investigación. Esta circunstancia se debe probablemente a la carencia de otras fuentes de ingresos que sí suelen estar presentes en los clubs de este tamaño, como la captación de donaciones, el empleo de mecanismos financieros y, en menor medida, el mantenimiento de acuerdos con autoridades públicas.

Por todo lo anteriormente expuesto, si el club deseara aumentar su tamaño y actividad, lo más recomendable sería aumentar la diversificación de sus fuentes de ingresos. Por ejemplo, contactando con el ayuntamiento o la diputación para, resaltando los valores y compromiso social que le caracterizan, lograr algún acuerdo que le permitiese disfrutar de unas mejores instalaciones, quizá de uso exclusivo, o reducir la tasa que abona en la actualidad por éstas. También podría hacer uso de instrumentos financieros para expandirse en este sentido, obteniendo financiación a largo plazo que le permitiese construir instalaciones propias. Por último, el club no lleva a cabo ninguna forma de captación de donaciones y similares, una vía de ingresos que sería recomendable explorar pues está presente en muchos clubs.

## 10.2. Real Club de Natación Delfín

El RCN Delfín es un club deportivo fundado en julio del año 1931 por un grupo de amigos y deportistas de los Poblados Marítimos de Valencia (zona más conocida como “Poblats Marítims”, en valenciano, que es el nombre que recibe el distrito 11 de la capital autonómica y que aglutina varios barrios y antiguos poblados marineros), es, por tanto, un club cuasi centenario, uno de los pioneros en natación de la Comunitat Valenciana y por el que han pasado un relevante número de nadadores y socios a lo largo de su historia. A día de hoy es un club consolidado y reconocido a nivel nacional.

Este club deportivo ha pasado por varias etapas a lo largo de su historia, pero uno de los puntos de inflexión más destacados fue el establecimiento de un convenio con la Federación Deportiva Municipal de Valencia en el año 2001, el cual sigue en vigor hoy en día. A través de dicho acuerdo, el club se hace responsable de la gestión, explotación y mantenimiento de los servicios de la Piscina de Trafalgar, de titularidad pública, cuyas instalaciones están integradas en el complejo del Centro Municipal de Servicios Sociales Trafalgar; las infraestructuras cedidas al club no incluyen solamente la piscina sino además vestuarios, una sala deportiva multiusos que se emplea como gimnasio y zonas para la gestión administrativa, entre otros espacios. Este hecho ha marcado significativamente la forma en que se financia la entidad.

El club está adscrito a una sola federación deportiva regional, que es la Federación de Natación de la Comunidad Valenciana (FNCV), y cuenta con un total de 108 socios, de los cuales 30 son de categoría senior, lo que implica una reducción en el coste de sus cuota y también limita su derecho de voto en la Asamblea General. Por su número de socios el RCN Delfín estaría clasificado como club de tamaño mediano en del modelo empleado durante la presente investigación, sin embargo, su presupuesto es elevado, de alrededor de 300 mil euros anuales, lo que le traslada al segmento de clubs de tamaño grande. Es precisamente la gestión de la Piscina de Trafalgar lo que incrementa de forma considerable los ingresos del club y, por tanto, lo desplaza al siguiente segmento dimensional en el modelo propuesto.

### 10.2.1. La financiación del Real Club de Natación Delfín

Respecto a la financiación del club, las aportaciones de los socios contribuyen con cierta significancia a sus ingresos. Para obtener la condición de socio se deben abonar al año un total de 720 euros (que habitualmente se pagan de forma mensual, a razón de 60 euros al mes), con una reducción para los socios de categoría senior con la ya mencionada limitación en su derecho a voto. La condición de socio otorga el derecho de uso de las instalaciones. Actualmente, el club no tiene establecida ninguna cuota de inscripción por lo que tan solo es necesario el pago de la cuota de socio para obtener dicha condición. El club no solicita ni ha solicitado a sus socios que concedan préstamos a la entidad, sin embargo, ocasionalmente, en momento de desequilibrio presupuestario sí ha requerido el adelanto voluntario del abono de las cuotas de los socios. Las aportaciones de los socios suponen un peso relativo que supone alrededor del 25% sobre el total de la financiación del club.

En cuanto a las subvenciones, el RCN Delfín recibe ayudas de tres ámbitos diferentes de las administraciones públicas: local, provincial y autonómico; es decir, del Ayuntamiento de Valencia, de la Diputación de Valencia y de la Generalitat Valenciana. De todas ellas, las subvenciones más cuantiosas son las del consistorio municipal. Las ayudas recibidas por esta vía están destinadas a múltiples propósitos: la movilidad de los deportistas para competir, la compra y mantenimiento de equipación deportiva, la organización de eventos deportivos del club, los gastos en programas de entrenamiento deportivo para los socios y usuarios, así como programas de tecnificación para los trabajadores del club. La directiva indica que no suele hallar especiales dificultades al realizar los trámites para obtener ayudas públicas, salvo quizá algunos retrasos en la materialización efectiva de algunas subvenciones, pero esta particularidad ya es conocida y anticipada por la dirección en la gestión financiera. En total, las subvenciones recibidas por el club suponen aproximadamente un 13% de su financiación.

En el marco de las donaciones a la entidad, el club indica no buscar ni recibir donativos de forma habitual, ni dinerarios ni en especie, salvo en el caso concreto de participaciones en loterías, pues obtiene un pequeño porcentaje en forma de donativo mediante la venta de participaciones del sorteo del Gordo de Navidad, el sorteo del Niño, etc. Además,

excepcionalmente, algunos años, al resultar retribuido el número de la lotería con un premio de poca cuantía, algunas personas no han reclamado las pequeñas cantidades que les correspondían, por lo que también se han integrado en la tesorería de la entidad (esta es una costumbre muy habitual y conocida en toda España y se da en todo tipo de organizaciones). A la actual directiva no le consta que el club haya recibido donativos mediante mecenazgo o por mortis causa en tiempos recientes; tampoco se han empleado mecanismos como “crowdfunding” (también conocido como micro-mecenazgo). Por tanto, la categoría de donaciones a la entidad supone un peso poco significativo sobre el total de su financiación, que se calcula en menos de un 3% de sus ingresos anuales.

Respecto al patrocinio deportivo, el RCN Delfín cuenta con un patrocinador principal, la empresa valenciana CincSport especializada en la comercialización de productos deportivos a nivel nacional. En las instalaciones del club puede encontrarse una vitrina con productos de este único patrocinador principal y éstos pueden adquirirse en el mostrador, de dichas ventas el club recibe una comisión. El contrato con su patrocinador principal es de carácter anual y se renueva automáticamente todos los años, aumentando gradualmente la cantidad abonada por el patrocinador. Por otro lado, el club cuenta con otros patrocinadores y/o colaboradores secundarios, que cambian cada año o pocos años. La directiva indica que estos patrocinadores secundarios dependen en gran medida de los contactos personales de los socios y personas cercanas al club, y que las aportaciones suelen materializarse en forma de bienes y servicios al club o descuentos sobre los mismos. Debido a esta particularidad, han existido un gran número de patrocinadores secundarios y colaboradores a lo largo de los últimos años, y normalmente se les patrocina por medio de eventos deportivos o sociales celebrados en el club. Como curiosidad, el club no practica el patrocinio estático, es decir, no sitúa el nombre y/o logos de los patrocinadores en sus instalaciones (vallas publicitarias, etc.), esto es debido a que la normativa de la Federación Deportiva Municipal de Valencia impide en las instalaciones de titularidad pública esta práctica. Pese a todo lo anterior, y aunque resulta complejo cuantificar económicamente los bienes y servicios recibidos, la directiva estima que los ingresos por patrocinio deportivo representan un peso relativo de aproximadamente un 4%, un porcentaje poco significativo en el total de su financiación.

El único instrumento financiero empleado por el Real Club de Natación Delfín es una línea de crédito suscrita con una entidad bancaria, de la que hacen uso de forma ocasional cuando



tienen falta de liquidez, se emplea en el pago a proveedores o en otras pequeñas necesidades de efectivo. Su empleo, por tanto, está circunscrito a los gastos generales que conllevan la gestión diaria de la entidad. La directiva del club no ha solicitado préstamos en años recientes ni tienen previsto solicitarlos, salvo que requieran de una cantidad económica significativa para ampliar el club o realizar alguna reparación de envergadura, de hecho, indican que el gasto en el mantenimiento de la piscina puede ser elevado en ocasiones, descuadrando las finanzas de la entidad. El club tampoco emplea otros mecanismos financieros para el alquiler o adquisición de bienes de ningún tipo. En total, el empleo del único mecanismo financiero, la póliza de crédito, supone algo menos del 2% del presupuesto anual.

Respecto a la octava y última categoría de las fuentes de financiación en que se estructura el modelo propuesto, el club indica que no dispone en la actualidad de “otras fuentes de financiación”. Aunque, como curiosidad, el club sí disponía hasta hace unos años de una licencia de bingo, sin embargo, ésta no era explotada y fue traspasada para obtener liquidez en un momento de dificultades financieras. Por tanto, la octava categoría de fuentes de financiación tiene un peso del 0% sobre los ingresos del RCN Delfín de Valencia.

Llegado a este punto, se hace necesario abordar conjuntamente dos de las ocho fuentes de financiación que componen el modelo empleado en esta investigación: los acuerdos con autoridades públicas y las ventas al mercado. Se han obviado estas dos categorías de ingresos hasta este momento por dos motivos, primero, que ambas fuentes de financiación están intrínsecamente relacionadas y, segundo, que esto hace que no resulte sencillo cuantificar por separado cada una ellas. Además, entre ambas categorías se obtienen un 53% de los ingresos sobre el total de la financiación del RCN Delfín. Es una cantidad muy significativa.

¿Cómo separar ambas fuentes de financiación? Por un lado, el club realiza ventas al mercado a través de mecanismos muy heterogéneos, que se materializan en la distribución de bienes y servicios tanto de naturaleza deportiva como no deportiva. Por ejemplo, la entidad recibe ingresos por la venta de entradas o abonos para el uso de sus instalaciones a usuarios que no son socios del club, también ofrece una gran variedad de servicios de entrenamiento y cursos deportivos para niños y adultos, dispone de máquinas expendedoras (una con bebida y comida, y otra de café), también comercializa artículos de diferentes naturalezas. En cualquier

caso, de todas estas ventas, las más significativas a nivel de ingresos son las derivadas del acceso a las instalaciones (con más de 1000 usuarios mensuales), así como las relacionadas con los cursos impartidos por los entrenadores del club. Ahora bien ¿Se puede considerar que el mencionado 53% de los ingresos restantes pertenecen en su totalidad a las ventas al mercado? Si bien por un lado todo son ventas al mercado, lo cierto es que en la práctica una parte de estos ingresos deriva directamente del acuerdo suscrito con la Federación Deportiva Municipal mediante el que se explotan las instalaciones, por tanto ¿Qué parte del 53% de dichos ingresos debe asignarse al convenio con la FDM de Valencia y por ello la categoría de financiación por los acuerdos con autoridades públicas?

Esta encrucijada se ha resuelto de la siguiente forma, los ingresos que provienen directamente de la gestión y explotación de la piscina corresponderían a la financiación por acuerdos con organismos públicos, es decir, los ingresos derivados del acceso de usuarios no socios a las instalaciones. Sin embargo, el resto de ingresos por ventas se han clasificado dentro de la categoría de ventas al mercado, incluyendo aquellos que pertenecen a los cursos y entrenamientos ya que, si el club tuviese infraestructuras propias o alquilase instalaciones ajenas, éstos seguirían perteneciendo en exclusiva a las ventas al mercado por la actividad propia del club, de forma independiente al acuerdo de cesión de la Piscina de Trafalgar.

Con base en esta solución, los ingresos del RCN Delfín por la venta de entradas y abonos para el “baño libre” suponen alrededor de 33 mil euros anuales, por lo que el peso relativo de los acuerdos con las autoridades públicas representaría el 11% del total de su financiación. Restando ese 11%, las ventas al mercado suponen un destacado 42% de los ingresos del club, lo que convierte a esta categoría en la principal fuente de financiación de la entidad.

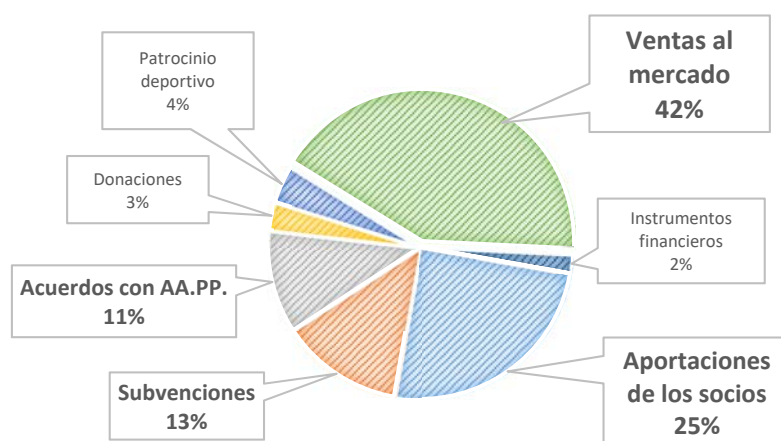
### **10.2.2. Conclusiones sobre la financiación del Real Club de Natación Delfín**

En la siguiente tabla se resumen las cantidades aproximadas en valores absolutos, en euros, que cada una de las ocho fuentes de financiación presentan sobre el total del presupuesto del

RCN Delfín, así como su peso porcentual, y se incluye también un gráfico con los mismos datos de la tabla en valores porcentuales para facilitar una rápida comparativa visual.

**Tabla 10.2. y Gráfico 10.3.**  
**Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club de Natación Delfín**

|                            | <b>Euros anuales (estimación)</b> | <b>% sobre el total (estimación)</b> |
|----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Aportaciones de los socios | 75.000 €                          | 25%                                  |
| Subvenciones               | 39.000 €                          | 13%                                  |
| Acuerdos con AA.PP.        | 33.000 €                          | 11%                                  |
| Donaciones                 | 9.000 €                           | 3%                                   |
| Patrocinio deportivo       | 12.000 €                          | 4%                                   |
| Ventas al mercado          | 126.000 €                         | 42%                                  |
| Instrumentos financieros   | 6.000 €                           | 2%                                   |
| Otras fuentes              | 0 €                               | 0%                                   |
| <b>Total</b>               | <b>300.000 €</b>                  | <b>100%</b>                          |



Fuente: elaboración propia tras entrevista con la dirección del club deportivo.  
 Nota: los porcentajes son aproximados y varían cada año.

A nivel dimensional este club se sitúa entre el tamaño mediano y grande del modelo propuesto para la investigación, inicialmente debería ser encuadrado como un club de dimensiones medianas por su número de socios (108 socios), sin embargo, su presupuesto anual es elevado (300 mil euros) por lo que el club se reclasifica dentro del segmento de tamaño grande. Esta desviación dentro del modelo se debe al aumento de sus ingresos provenientes de dos fuentes concretas que tienen relación directa con la explotación de unas instalaciones de titularidad pública sitas en el Centro Social de Trafalgar en Valencia, a través de un convenio de colaboración suscrito entre el club la FDM capitalina.

Si se compara el caso particular de este club con respecto a la distribución estándar de financiación que presentan los clubs de tamaño grande (gráfico 9.32), se aprecian varias desviaciones sobre el modelo general. El RCN Delfín muestra un mayor peso en ventas al mercado, en acuerdos con autoridades públicas, en subvenciones y en aportaciones de los socios; aunque en los cuatro casos las desviaciones son pequeñas. Sin embargo, sí presenta importantes desviaciones a la baja en las otras cuatro fuentes de financiación: patrocinio deportivo, donaciones, instrumentos financieros y otras fuentes; en parte, los menores porcentajes que presentan estas cuatro vías de ingresos se debe al relevante peso del 42% de las ventas al mercado, que reducen el resto, aunque cada fuente en concreto tiene otras causas particulares que reducen su peso relativo (por ejemplo, no emplean mecanismos financieros más allá de una póliza de crédito de forma ocasional).

Adicionalmente, según indica la dirección, los ingresos por ventas de entradas y abonos se han reducido de forma drástica en los últimos años debido a la apertura de varias instalaciones similares (gimnasios con piscina de carácter privado) en las inmediaciones. En concreto, el presupuesto total ha disminuido desde más de 400 mil euros hace un lustro hasta alrededor de 300 mil actualmente, aunque no toda la disminución puede atribuirse a la competencia directa de las nuevas piscinas. En cualquier caso, el club presenta una diversificación de ingresos bastante alta, con presencia de 7 de las 8 fuentes de financiación analizadas, algo habitual en los clubs de grandes dimensiones.

Por último, dos recomendaciones sobre financiación para el RCN Delfín son el incremento de dos fuentes específicas de ingresos, ya que ambas vías presentan bajos porcentajes respecto a la media agregada en clubs de grandes dimensiones y además dependen en gran medida de la iniciativa del propio club. En primer lugar, el club debería conseguir más patrocinadores fijos y permanentes, pues tan solo dispone de un patrocinador con estas características. En segundo lugar, el club debería aumentar la captación de donaciones, esto suele lograrse solicitando donativos en los eventos sociales y deportivos del club, mediante la creación de campañas de publicidad en el barrio o, algo más habitual en los clubs de gran tamaño, especializando a una persona o departamento en la búsqueda y promoción de donaciones.

### 10.3. Motoclub Altiplano

El Motoclub Altiplano es un club deportivo radicado en el municipio de Requena, capital de la comarca de Utiel-Requena, que se dedica al motociclismo en la disciplina de enduro, aunque también a la práctica de otras modalidades en campo abierto como el rally o el motocross. La entidad fue fundada en el año 1995 por un grupo de aficionados de la localidad y está adscrita a la Federación de Motociclismo de la Comunidad Valenciana (FMCV), también forma parte de la Asociación Nacional Española de Motoclubs (ANEM).

Una de las características más destacadas de este club es su intensa actividad en la organización de eventos sociales y deportivos relacionados con el motociclismo, incluso ofertan en su web la posibilidad de preparar eventos para particulares o entidades. El Motoclub Altiplano organiza regularmente dos tipos de competiciones, por un lado, las de índole oficial y federada, que otorgan puntuación en las diferentes clasificaciones regionales de motociclismo y, por otro, las de tipo no oficial, para el disfrute de la práctica deportiva de sus socios y otras personas invitadas. Dentro de este último grupo, destaca la reconocida Copa Altiplano que hospeda el club en Requena y que está dividida en varias carreras a lo largo del año (nunca menos de cuatro), normalmente dedicada al Enduro Sprint, aunque también de otras modalidades que van variando en cada edición. Otros eventos destacados que organiza el Motoclub Altiplano son el Casinos Enduro Indoor (la modalidad indoor se practica en circuitos de tierra ubicados en recintos cerrados donde se instalan diversos obstáculos) o el Aliaguilla Enduro Sprint, que se celebra en la provincia de Cuenca, en una zona de monte limítrofe a la Comunitat Valenciana.

Los valores cívicos están presentes en el Motoclub Altiplano y uno de los más predominantes está relacionado con el entorno en el que desarrollan su actividad, dado que la mayoría de modalidades de motociclismo que practican se llevan a cabo en campo abierto, fomentan el sentido de responsabilidad hacia el medio ambiente y han establecido como premisa la conciliación entre su actividad y la naturaleza. Por ello, prohíben el uso de los neumáticos más contaminantes en todos los eventos y realizan inspecciones para retirar cualquier residuo

generado por su actividad o por terceros, imponiendo a todos sus socios y participantes en eventos un riguroso código de comportamiento para la protección del entorno.

En la actualidad, El Motoclub Altiplano cuenta con 56 socios y dispone de un presupuesto de casi 30 mil euros anuales, estas dos cifras sitúan inequívocamente a la entidad en el espectro de clubs deportivos valencianos de pequeñas dimensiones con base en el modelo establecido en la presente investigación.

### **10.3.1. La financiación del Motoclub Altiplano**

La financiación de este club deportivo presenta un grado medio de diversificación, aunque carece de tres de las ocho categorías de ingresos analizadas, en cinco las restantes muestra una pluralidad de fuentes de financiación y algunas desviaciones relevantes respecto a las medias obtenidas en los clubs de pequeñas dimensiones, por ejemplo, en lo relativo a ventas al mercado debido a su gran actividad en la organización de eventos sociales y deportivos.

Respecto a las aportaciones de los socios, la cuota anual que permite ostentar la condición de socio de pleno derecho es de 60 euros anuales, aunque ésta se ve puede ver incrementada hasta los 200 euros por varios conceptos entre los que destacan la tramitación de la ficha federativa y los seguros obligatorios para los socios que deseen participar en los eventos deportivos, que son la mayoría. Precisamente, los seguros son uno de los escollos cuya definición dentro de una categoría de financiación resulta más compleja, pues en la mayoría de casos es inseparable de la condición de socio, salvo que éstos no participen en la actividad deportiva. El club no requiere de ninguna cuota adicional para la inscripción inicial y tampoco solicita préstamos a sus socios. En total, el club ingresa aproximadamente 8.500 euros anuales gracias a las aportaciones de los socios, lo que supone cerca de un 30% del total de su financiación.

Las subvenciones públicas suponen otra relevante fuente de financiación del Motoclub Altiplano y provienen de tres fuentes: del ayuntamiento de Requena, de la Generalitat Valenciana (éstas son repartidas normalmente a través de la federación regional) y, en menor medida, de la Real Federación Motociclista Española (RFME). La principal finalidad de las ayudas que recibe el club son para la celebración de eventos deportivos y sociales, y éstas no siempre son en efectivo, especialmente aquellas que provienen de la federación (por ejemplo, en ocasiones reciben cinta para marcar recorridos o personal para controlar y cronometrar los eventos), además, desde la entidad indican que estas subvenciones son insuficientes para cubrir los gastos en la mayoría de eventos que organizan. Desde el club afirman que los trámites con el ayuntamiento suelen ser sencillos, pero no tanto con las federaciones, especialmente con la valenciana. En total, de todas estas fuentes el club recibe unos 6.500 euros que provienen de entre tres y cinco subvenciones diferentes, dependiendo del año, lo que supone algo más de un 22% de su financiación.

El club no ha suscrito ningún contrato con autoridades públicas u organismos dependientes en los últimos años, por lo que no obtiene ningún ingreso derivado de este tipo de acuerdos.

Las donaciones son escasas en el Motoclub Altiplano de Requena, la mayoría de ellas provienen de forma indirecta del recargo en las participaciones de lotería de Navidad y de otros sorteos similares; también hay una pequeña parte de donaciones particulares, normalmente de forma no monetaria mediante la entrega de bienes o servicios de bajo valor económico. El club carece de mecanismos para la promoción y gestión de donaciones, tampoco ha recibido ninguna por mortis causa, no ha empleado el crowdfunding ni ha desarrollado sistemas de mecenazgo. El conjunto de donaciones supone apenas unos 800 euros anuales, lo que se traduce en menos del 3% del total de su presupuesto anual.

Respecto al patrocinio deportivo, éste está muy presente en la entidad pues cuenta con un total de cuatro patrocinadores, algunos de ellos de cierta envergadura y la mayoría del sector automovilístico. Uno de sus patrocinadores es de ámbito local o comarcal, Motomecánica Husqvarna, dedicado a la compraventa de motocicletas y recambios; mientras que otros dos son de ámbito regional o nacional: Carvas SL, empresa que se dedica a los recambios de vehículos, y Ponce Tecnología SL, que provee de soluciones industriales. Por último, destaca

especialmente una de las mayores empresas a nivel europeo de distribución de artículos de motocross y enduro, 24MX, con sede en Estocolmo (Suecia). De sus patrocinadores el motoclub ingresa aproximadamente 6.500 euros anuales en conceptos de publicidad y promoción, actividad que lleva a cabo principalmente en los eventos deportivos y sociales propios, pero también a través de su web. Además, algunas de estas empresas mantienen acuerdos de colaboración con el club para ofrecer descuentos a los socios.

En quinto lugar, las ventas al mercado proporcionan al Motoclub Altiplano su principal fuente de ingresos y, aunque presentan cierta diversificación, la práctica totalidad están directamente relacionadas con los eventos que organiza el club. El grueso de la financiación de esta categoría proviene de la venta de inscripciones a participantes y entradas a espectadores de las competiciones y de la distribución de bebidas y comida en las barras que instalan a tal efecto en los eventos. Por otro lado, en menor medida, también reciben una comisión por la venta de seguros a los deportistas (incluso temporales, de un solo día) y por la venta de ropa deportiva (chaquetas de motociclismo) a sus socios y terceros. En total, el club ingresa una cantidad aproximada de 9.000 euros anuales en la categoría de ventas al mercado, lo que supone algo más del 30% de su financiación anual.

En último lugar, cabe indicar que el Motoclub Altiplano de Requena no emplea la séptima ni octava categoría de financiación, es decir, no hace uso de ningún tipo de instrumento financiero para costear su actividad, así como tampoco se han detectado otras fuentes de financiación aparte de las ya citadas.

### **10.3.2. Conclusiones sobre la financiación del Motoclub Altiplano**

En la siguiente tabla y gráfico se presentan los valores recogidos para cada una de las ocho fuentes de ingresos que componen el modelo de análisis de la presente investigación, tanto en valores absolutos, en euros, como en valores relativos.

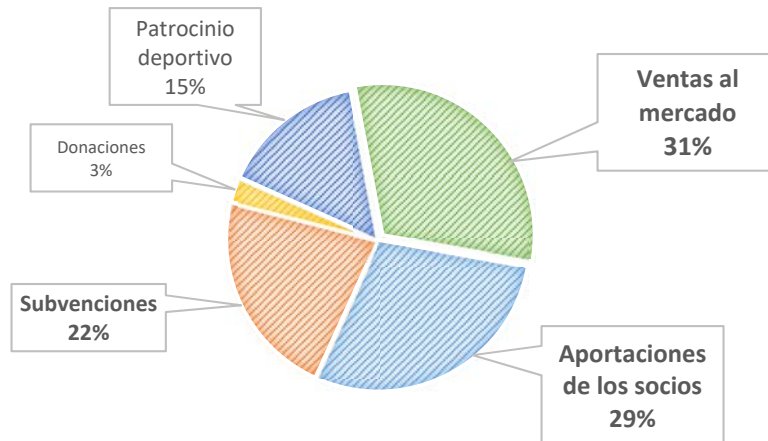


**Tabla 10.3. y Gráfico 10.4.**  
**Distribución aproximada de las fuentes de financiación**  
**sobre el total de ingresos en el Motoclub Altiplano**

|                            | Euros anuales<br>(estimación) | % sobre el total<br>(estimación) |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Aportaciones de los socios | 8.500 €                       | 29%                              |
| Subvenciones               | 6.500 €                       | 22%                              |
| Acuerdos con AA.PP.        | 0 €                           | 0%                               |
| Donaciones                 | 800 €                         | 3%                               |
| Patrocinio deportivo       | 4.500 €                       | 15%                              |
| Ventas al mercado          | 9.000 €                       | 31%                              |
| Instrumentos financieros   | 0 €                           | 0%                               |
| Otras fuentes              | 0 €                           | 0%                               |
| <b>Total</b>               | <b>29.300 €</b>               | <b>100%</b>                      |

Fuente: elaboración propia tras entrevista con la dirección del club deportivo.

Nota: los porcentajes son aproximados y varían cada año.



Del análisis de la financiación del Motoclub Altiplano se desprende que, pese a emplear tan solo cinco de las ocho categorías de financiación definidas, presenta cierta diversificación interna en algunas de ellas y también algunas variaciones respecto la distribución observada en las respuestas agregadas de los clubs deportivos valencianos de tamaño similar.

Las aportaciones de los socios presentan un porcentaje inferior la media para los clubs de estas dimensiones, aunque los valores se sitúan dentro del rango esperado. Esta desviación es probablemente debida al mayor peso de otras fuentes de financiación y no a una anomalía derivada a una baja contribución por parte de las personas socias del club.

El peso de las subvenciones es más elevado del esperado, presentando las ayudas una diversificación elevada al provenir de hasta tres fuentes públicas, aunque no tanto en los propósitos que éstas persiguen, pues podrían recibir subvenciones con otras finalidades.

El Motoclub Altiplano recibe pocos ingresos por donaciones, lo que constituye una asignatura pendiente para la entidad. No ha desarrollado mecanismos de captación o canalización de donativos, ni programas de ningún tipo a este respecto.

Resulta llamativo que, pese a la cantidad de patrocinadores e incluso la notoriedad de alguno de ellos, el porcentaje de ingresos obtenidos a través del patrocinio deportivo es inferior a la media observada para los clubs deportivos de tamaño pequeño. Esta particularidad podría indicar que el club no está recibiendo las cantidades económicas que debería por conceptos de promoción deportiva, aunque también es cierto que han establecido acuerdos para la obtención de descuentos, lo cual quizá podría explicar en parte esta circunstancia.

Las ventas al mercado son muy elevadas para el tamaño del club, presentando esta categoría de ingresos la mayor desviación respecto a lo esperado en una entidad de pequeñas dimensiones; esta anomalía es probablemente la causa del bajo peso porcentual que presentan el resto de fuentes de ingresos. Los ingresos de esta categoría están mayoritariamente ligados a la celebración de eventos, especialmente de cariz deportivo, y, en menor medida, a otras ventas de activos y suministros de servicios que realiza el club.

Por todo lo anterior, la financiación del Motoclub Altiplano resulta adecuada para su tamaño, aunque presenta dos posibles problemas, primero, que recibe un porcentaje elevado de subvenciones públicas, lo que podría constituir un problema en caso de disminuir estas ayudas; en segundo lugar, la dependencia de ingresos por los eventos que organiza, aunque esto no tiene por qué ser necesariamente negativo, pero es inusual para clubs tamaño pequeño. El club debería recaudar más dinero de sus patrocinadores, renegociando con los actuales y/o aumentando su número, así como aumentar las donaciones recibidas, pues son muy bajas. Otra forma de aumentar su financiación sería aumentar su base social, dado que no existen limitaciones a la capacidad de su número máximo de socios

#### 10.4. Club IliBike

El IliBike es un club ciclista radicado en el municipio de Elche, en la provincia de Alicante, que está especializado en bicicleta de montaña, una modalidad más conocida como BTT o MBT. Este club inició sus actividades de forma no oficial a mediados de la pasada década, y no se inscribió en el Registro de Entidades Deportivas de la Generalitat Valenciana hasta el año 2017, por lo que es un club deportivo relativamente joven<sup>363</sup>. La entidad está adscrita a dos federaciones, la Federación de Ciclismo de la Comunidad Valenciana (FCCV) y la Federación Española de Cicloturismo (FECT), y su actividad principal es la organización de grupos de personas que practiquen el ciclismo con niveles similares para poder realizar rutas ciclistas por caminos públicos de su comarca, especialmente por zonas de huerta y montaña alejadas de vías de tráfico. No solicita ningún requisito de acceso, por lo que cualquier persona que lo desee puede unirse libremente como socia.

El club tiene en la actualidad menos de 30 socios y un presupuesto anual de aproximadamente 1000 euros; estas dos variables dimensionales presentan valores muy bajos y lo sitúan sin lugar a dudas en el segmento de clubs de tamaño micro dentro del modelo proyectado con base en la muestra (ver gráfico 10.1). Pese a sus reducidas dimensiones, pues el club más pequeño de todos los analizados en el presente capítulo, esta organización mantiene una intensa actividad social y cívica en defensa de los intereses del ciclismo y el cicloturismo. Su activismo le ha llevado a rechazar subvenciones públicas y patrocinadores, su directiva define la esencia del club como “una entidad de la sociedad civil que debe ser independiente de cualquier agente externo, un principio político que impacta sobre su financiación.

Este activismo se hace notar en muchas de las acciones del club; por ejemplo, en sus pocos años de vida ha presentado y logrado aprobar algunas iniciativas políticas en el ayuntamiento ilicitano para mejorar las vías ciclistas (tanto en carriles bici urbanos como en caminos públicos situados en zonas de campo), el club destaca también por su promoción sobre

---

<sup>363</sup> En el apartado 8.4 se presentan los resultados sobre la antigüedad de los clubs deportivos valencianos.

medidas de seguridad vial para ciclistas y otros usuarios, así como por una batalla permanente en la reclamación de muy heterogéneas sanciones a ciclistas que el club considera injustas, tanto por parte de las fuerzas policiales como de las administraciones públicas. Incluso planta cara a su propia federación. En definitiva, destaca por su labor social dentro de su modalidad deportiva en el ámbito local.

#### **10.4.1. La financiación del club IliBike**

Dado su reducido tamaño y presupuesto, las fuentes de ingresos de este club deportivo no están lógicamente diversificadas ni resultan complejas, de hecho, apenas emplean dos del total de ocho categorías de financiación presentes en el modelo de análisis. Los fondos que recauda el club provienen principalmente de las aportaciones de los socios y, de forma accesoria, de algunas donaciones particulares que realizan también los propios socios del club en momentos puntuales, normalmente con fines establecidos como organizar un evento social o deportivo.

En el club IliBike las cuotas para obtener la condición de socio son de 40 euros anuales, sin embargo, el pago de estas cuotas es de carácter voluntario y opcional, por lo que no todos los socios las abonan. Por otro lado, este club carece de cuota de inscripción para darse de alta como socio, cualquiera puede adherirse como socio de forma libre, aunque sí ofrece la opción de adquirir equipación deportiva (maillot, culotte, chaleco, etc.) con los colores y logos del club, pero de este servicio la entidad no obtiene ningún beneficio, por lo que esta particularidad no afecta al análisis de su financiación. El club tampoco solicita préstamos a sus socios. En total, las aportaciones de los socios suponen unos 850 euros anuales (un 85% de su presupuesto anual).

En segundo lugar, las donaciones al club significan el resto de su financiación total, representando aproximadamente unos 150 euros y su finalidad principal es, como ya se ha indicado, la celebración de eventos sociales y deportivos propios. El club no reparte lotería de navidad ni recibe donativos por ninguna otra vía que suponga una donación.

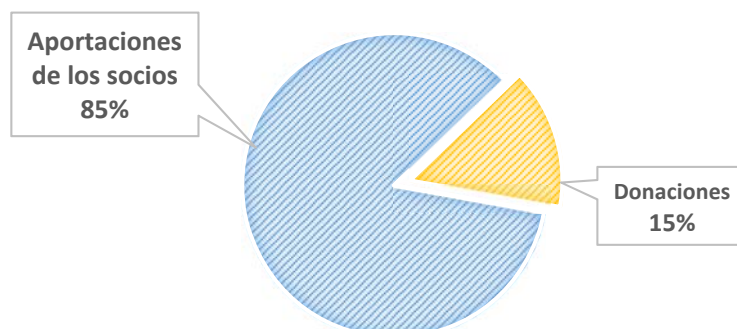
Respecto al resto de fuentes de ingresos, este club carece de financiación por cualquier otra vía, pues no emplea instrumentos financieros de ninguna índole, no realiza ventas al mercado, ni suscribe acuerdos directos con administraciones u organismos públicos. Tampoco tiene patrocinadores ni recibe subvenciones públicas, destacando precisamente por su rechazo hacia estas dos últimas fuentes de financiación porque, según la directiva, desean mantener su independencia de cualquier otra entidad que pueda condicionar su carácter y sus esfuerzos por realizar cambios sociales que mejoren las condiciones generales de cualquier persona que desee disfrutar del ciclismo.

#### 10.4.2. Conclusiones sobre la financiación del club IliBike

En la siguiente tabla se resumen las cantidades aproximadas en valores absolutos, en euros, que cada una de las ocho fuentes de financiación presentan sobre el total del presupuesto del club IliBike, así como su peso porcentual, y se incluye también un gráfico con los mismos datos de la tabla en valores porcentuales para facilitar una rápida comparativa visual.

**Tabla 10.4. y Gráfico 10.5.**  
**Distribución aproximada de las fuentes de financiación**  
**sobre el total de ingresos en el club IliBike**

|                            | Euros anuales<br>(estimación) | % sobre el total<br>(estimación) |
|----------------------------|-------------------------------|----------------------------------|
| Aportaciones de los socios | 850 €                         | 85%                              |
| Subvenciones               | 0 €                           | 0%                               |
| Acuerdos con AA.PP.        | 0 €                           | 0%                               |
| Donaciones                 | 150 €                         | 15%                              |
| Patrocinio deportivo       | 0 €                           | 0%                               |
| Ventas al mercado          | 0 €                           | 0%                               |
| Instrumentos financieros   | 0 €                           | 0%                               |
| Otras fuentes              | 0 €                           | 0%                               |
| <b>Total</b>               | <b>1.000 €</b>                | <b>100%</b>                      |



Fuente: elaboración propia tras entrevista con la dirección del club deportivo.  
Nota: los porcentajes son aproximados y varían cada año.

El club IliBike de Elche ha resultado ser el caso menos complejo desde la perspectiva de su financiación de todos los que se han analizado en el este décimo capítulo, debido a que esta entidad presenta un bajo presupuesto y una muy limitada diversificación de sus ingresos. La financiación de este club proviene tan solo de dos fuentes de ingresos, por un lado, de las aportaciones de los socios, que tan solo se componen de las cuotas anuales y representan hasta un total del 85% de sus ingresos y, por otro lado, de las donaciones realizadas por los propios socios para eventos puntuales.

Todo lo expuesto hace evidente que este club podría aumentar su financiación de forma notable mediante el empleo de alguna de las múltiples fórmulas ya contempladas durante la investigación. Sin embargo, su singularidad contraria a la dependencia de terceros revela que no es deseo de la directiva ni de los socios del club convertirse en una organización de mayores dimensiones, ni tampoco obtener una mayor recaudación de fondos. Por tanto, y en este único club deportivo en particular, no se incluyen recomendaciones sobre cómo mejorar la financiación de la entidad para este caso de estudio.

## 10.5. Conclusiones sobre los casos de estudio

Los cuatro casos presentados en este capítulo muestran clubs deportivos valencianos con naturalezas muy dispares, cada uno de ellos de tamaños, deportes y zonas geográficas diferentes. En este pequeño grupo de entidades se puede observar la heterogeneidad presente en el universo de estudio y cómo, pese a su variedad, replica en cierta medida los patrones hallados en el capítulo anterior sobre las formas de financiación según el tamaño.

De hecho, muchas de las fuentes de ingresos analizadas en los cuatro casos de estudio reflejan unos pesos porcentuales similares a las medias y medianas halladas para cada segmento dimensional. No obstante, también se han encontrado algunas categorías de financiación con desviaciones relevantes, acercándose a los valores máximos o mínimos obtenidos durante la investigación, situándose cerca de los límites de los rangos establecidos. Esta particularidad se aprecia, por ejemplo, para los ingresos obtenidos mediante la categoría de ventas al mercado del Motoclub Altiplano de Requena, que suponen un 31% del total de su financiación, muy cerca del máximo hallado en la muestra agregada de clubs pequeños, característica que además supone un claro desequilibrio al desplazar el peso porcentual del resto de fuentes de financiación de ese club. Lo anterior refleja que, además de la cuestión dimensional, otros atributos propios de cada club pueden influir también en su financiación.

Por tanto, se puede afirmar que en los cuatro casos el tamaño de los clubs tiene un impacto sobre su financiación de forma coincidente con los resultados agregados obtenidos en el capítulo anterior. Pero también, por otro lado, se observa que cada caso presenta algunas características independientes a su tamaño, bien sea por el tipo de deporte que practica, la zona geográfica o el tamaño de la población en la que se ubica, por los valores que defiende o por los objetivos que persiguen sus socios. Estas particularidades propias de cada entidad también juegan un papel a la hora de establecer tanto las formas que emplea en su financiación como la distribución de sus fuentes de ingresos. Por este motivo, es posible observar diferentes rangos en los resultados agregados calculados para algunos de los segmentos dimensionales analizados y algunas de las categorías de financiación definidas, que pueden llegar a presentar diferencias notables dentro de sus amplitudes de rango.





**Capítulo 11**  
**Conclusiones**



## **CAPÍTULO 11**

### **CONCLUSIONES**

Este último capítulo tiene como objeto realizar una síntesis de la investigación, resumiendo la teoría y metodología desplegados, así como los resultados más relevantes hallados durante la misma, confirmando o refutando las preguntas e hipótesis planteadas inicialmente y recogiendo las aportaciones más relevantes con las que esta tesis doctoral contribuye al conocimiento dentro del ámbito de la financiación de los clubs deportivos valencianos.

El capítulo se presenta estructurado en cuatro apartados. En primer lugar, se realiza un resumen de la investigación, partiendo de lo expuesto durante la introducción, con una breve alusión al marco teórico y estado del arte, la metodología aplicada y una síntesis de los resultados que se han obtenido a nivel agregado. El segundo apartado comprueba la validez de las hipótesis principal y secundarias formuladas, empleando para ello las cifras que se han recabado durante el trabajo de campo. El tercer bloque se centra en abordar las conclusiones generales y los hallazgos más significativos que se han obtenido a partir de lo descubierto durante la investigación, como los modelos organizativos y estructuras financieras más comunes en clubs deportivos valencianos, los procesos de ‘scaling up’ o expansión o los efectos de ‘crowding in’ y palanca que se producen con el aumento de la financiación en estas organizaciones. Finalmente, en el cuarto apartado se proponen las posibles futuras líneas de investigación que surgen a partir del conocimiento generado por el presente trabajo.

#### **11.1. Resumen de la investigación**

El objetivo principal de esta investigación era determinar la existencia de un impacto del tamaño de los clubs deportivos valencianos en la forma en que éstos obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad. Para ello, en primer lugar, se ha realizado una

aproximación teórica hacia estas entidades desde diferentes perspectivas, demostrando que los clubs deportivos son entidades que pertenecen de pleno derecho a los enfoques de la Economía Social, del Tercer Sector y de las Entidades no Lucrativas. Estas organizaciones surgidas durante el siglo XIX constituyen una forma específica de asociaciones mediante las cuales se ha logrado aumentar el acceso al deporte a los ciudadanos, democratizando el proceso de participación en el mismo. Los clubs deportivos son entidades con una importante presencia en la sociedad valenciana y, tanto por su elevado número como por sus actividades, producen un notable impacto socioeconómico; logrando efectos positivos en aspectos tan diversos como la mejora de la salud, la integración y cohesión social, la transmisión de valores, el mantenimiento y desarrollo de la cultura, la reducción de incapacidades y bajas laborales, del gasto sanitario público y privado o la rehabilitación de colectivos marginales, entre otros. Durante la investigación también se ha mostrado que los clubs deportivos y su estructura federativa cuentan en la actualidad con un amplio reconocimiento legal y político, con un marco jurídico consolidado y una serie de administraciones y organismos públicos dedicados que coadyuvan a cohesionar el sector.

En segundo lugar, el marco teórico se ha centrado en analizar la cuestión de la financiación de mediante la revisión de publicaciones dedicadas en particular a los clubs deportivos y, cuando esto no ha sido posible, de la literatura disponible en ámbitos aledaños más profusos como el de las entidades sin ánimo de lucro en general. La investigación ha revelado que obtención de recursos es una cuestión fundamental para estas organizaciones y que, de hecho, constituye uno de los principales problemas a los que se enfrentan las juntas directivas que administran los clubs valencianos. También se han analizado otros aspectos teóricos como las posibles dependencias excesivas de algunas formas de ingresos, la presencia de diferentes formas de isomorfismo organizacional o los modelos predominantes de estructuras financieras dentro del sector. Además, en el apartado teórico también se han analizado las diferentes fuentes de financiación a nivel taxonómico y se ha desarrollado un sistema propio para el análisis de la financiación.

En el apartado empírico de la investigación se ha identificado y cuantificado el universo de estudio conformado por un total de 6.497 clubs deportivos activos que están adscritos a 56 federaciones en la Comunitat Valenciana, desglosando varias de sus características por tipos

de deportes, y se ha llevado a cabo un trabajo de campo a través de un formulario en línea (anexo A) relativo a las fuentes de ingresos que emplean estas organizaciones.

En total, se han recabado datos de una muestra estadísticamente significativa, consistente en 520 clubs deportivos valencianos, que ha sido proporcionalmente distribuida por tipos de deportes y ámbito geográfico respecto al universo conocido. Los resultados agregados revelan que la fuente de recursos más comúnmente empleada y con un mayor peso relativo sobre los presupuestos de los clubs son aquellas provenientes de las aportaciones de los socios, que representan de media un 49,06% sobre el total de los ingresos, seguida por los patrocinios deportivos (14,17%), las subvenciones públicas (10,58%) y las donaciones (8,38%). Por el lado contrario, las formas de financiación menos comunes y que suponen un menor peso relativo sobre el total de los recursos obtenidos son los instrumentos financieros (3,10%) y los acuerdos suscritos con las autoridades públicas (4,92%).

Sin embargo, dada la elevada heterogeneidad que presenta el universo de estudio, la muestra obtenida ha sido segmentada en cuatro grandes grupos con base en las dimensiones que presentaban las entidades. Para ello, se ha empleado un método propio fundamentado en el número de socios y el presupuesto anual del que dispone cada club (descrito en el apartado 8.3, capítulo 8), resultando el total de las observaciones repartidas de la siguiente forma:

**Tabla 11.1.**  
**División de la muestra por tamaño**

| Tamaño       | N clubs    | % clubs     |
|--------------|------------|-------------|
| Micro        | 124        | 23,85%      |
| Pequeño      | 248        | 47,69%      |
| Mediano      | 113        | 21,73%      |
| Grande       | 35         | 6,73%       |
| <b>Total</b> | <b>520</b> | <b>100%</b> |

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los resultados cuantitativos sobre las ocho categorías de financiación en estos cuatro segmentos, presentado de forma pormenorizada durante el capítulo 9, ha permitido constatar la presencia de variaciones significativas en varios aspectos; demostrando, por ejemplo, que el tamaño de los clubs deportivos influye de forma notable en el número de

fuentes de ingresos empleadas, en la distribución y el peso relativo que éstas presentan o en la orientación hacia modelos de financiación con determinadas características según el tamaño de las organizaciones, entre otras pautas de naturaleza más específica halladas dentro de cada una de las fuentes de ingresos. El peso relativo de las ocho categorías de financiación se distribuye de la siguiente forma por segmentos dimensionales:

**Tabla 11.2.**  
**Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total ingresos en los clubs deportivos valencianos, por segmentos dimensionales y total agregado**

|                            | Clubs micro | Clubs pequeños | Clubs medianos | Clubs grandes | Todos los clubs |
|----------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Aportaciones de los socios | 67,74%      | 47,94%         | 39,47%         | 21,71%        | 49,06%          |
| Subvenciones públicas      | 8,47%       | 12,06%         | 10,27%         | 8,57%         | 10,58%          |
| Acuerdos con AA.PP.        | 1,21%       | 2,98%          | 12,39%         | 7,71%         | 4,92%           |
| Donaciones                 | 6,69%       | 10,08%         | 6,99%          | 6,86%         | 8,38%           |
| Patrocinio deportivo       | 13,95%      | 16,98%         | 10,09%         | 8,29%         | 14,17%          |
| Ventas al mercado          | 1,13%       | 5,97%          | 11,95%         | 28,57%        | 7,63%           |
| Instrumentos financieros   | 0,32%       | 1,85%          | 5,93%          | 12,57%        | 3,10%           |
| Otras fuentes              | 0,48%       | 2,14%          | 2,92%          | 5,71%         | 2,15%           |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b> | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>   | <b>100%</b>     |

Fuente: elaboración propia.

Pese a las tendencias que se observan a nivel grupal para cada tamaño, se debe subrayar que durante la investigación se ha constatado una significativa diversidad dentro del universo de los clubs deportivos valencianos. Cada entidad presenta características particulares que pueden llegar a resultar muy dispares, como por ejemplo el tipo y modalidad de deporte que practica, la localización geográfica y el medio en el que se ubica su sede, la existencia o no de instalaciones propias, o cedidas por terceras partes, la forma en que se gestionan las mismas, la misión que persiguen o los valores que comparten sus socios. Precisamente, la heterogeneidad casuística provoca que existan clubs deportivos que pueden llegar a situarse en valores atípicos dentro de los patrones generales de financiación hallados; sin embargo, dichas desviaciones singulares no se deben a errores de medición y, de hecho, constituyen gran parte del interés y atractivo del estudio de campo realizado; por ello, no se ha procedido a la erradicación de estas desviaciones de la muestra en pos de establecer modelos uniformes, sino a su inclusión para su posterior análisis y explicación.

## 11.2. Validación de hipótesis

Al comienzo de la investigación, durante la introducción, se han planteado una hipótesis principal ( $H_0$ ) y siete hipótesis secundarias ( $H_{S1-7}$ ) que se reúnen en la siguiente tabla.

**Tabla 11.3.**  
**Resumen de hipótesis planteadas**

|          |   |
|----------|---|
| $H_0$    | El tamaño de los clubs deportivos tiene un impacto significativo en la forma en que éstos obtienen financiación.  |
| $H_{S1}$ | Los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño.  |
| $H_{S2}$ | A mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas.   |
| $H_{S3}$ | Los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales.   |
| $H_{S4}$ | El número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños.   |
| $H_{S5}$ | A mayor tamaño de los clubs, éstos contarán con más patrocinadores y de un ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación.                             |
| $H_{S6}$ | Las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones. |
| $H_{S7}$ | La presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño.  |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos durante la investigación han permitido verificar la hipótesis principal en función de múltiples evidencias, sin embargo, dos de las siete hipótesis secundarias han resultado total o parcialmente refutadas. En este segundo apartado del capítulo se comprueba la validez de todas ellas.

### 11.2.1. Hipótesis principal

La pregunta inicial de la investigación cuestionaba el posible impacto que el tamaño de los clubs deportivos valencianos podría tener sobre la forma en que obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, mientras que la hipótesis principal ( $H_0$ ) presumía la presencia de un efecto significativo en lo referente a esta cuestión. Los resultados obtenidos durante la investigación han permitido confirmar de forma concluyente la

hipótesis principal pues, de forma general, la mayoría de clubs deportivos valencianos sí muestra variaciones en su financiación según sus dimensiones.

Dicha afirmación se sustenta en varios motivos, tres de los cuales se resumen en este párrafo para demostrar la validación de  $H_0$ . En primer lugar, en los clubs de mayores dimensiones se hallan presentes una cantidad superior de formas de ingresos que en aquellos de menor tamaño, por lo que la financiación resulta más diversificada en los clubs grandes. En segundo lugar, dentro de las ocho categorías que conforman el modelo de análisis, también se aprecia una marcada pluralización del origen de los ingresos en los clubs de mayor tamaño ya que, por ejemplo, reciben de media una cantidad superior de subvenciones que provienen de diferentes administraciones públicas, cuentan con un mayor número de patrocinadores deportivos y efectúan ventas al mercado de bienes y servicios de naturaleza más heterogénea y con una mayor presencia de productos no vinculados a la actividad deportiva. En tercer lugar, tras agrupar las fuentes de financiación según su origen (en propias, públicas o privadas), se ha constatado que los clubs deportivos más pequeños obtienen de media un alto porcentaje de ingresos de carácter propio (con especial relevancia de las aportaciones de los socios) mientras que, al aumentar de tamaño, los clubs deportivos tienden a orientar una parte significativa de su financiación hacia fondos de otras naturalezas. En este sentido, los clubs medianos obtienen el mayor porcentaje de recursos de fuentes de origen público (subvenciones y contratos con administraciones), mientras que los clubs grandes se orientan en mayor medida hacia la obtención ingresos de carácter privado y con origen en el mercado (en particular, por la categoría de ventas de bienes y servicios a sus miembros y a terceros).

### **11.2.2. Hipótesis secundarias**

De forma más específica, las siete hipótesis secundarias conjeturaban sobre los posibles efectos que el tamaño de un club deportivo puede ejercer sobre sus fuentes de ingresos, centrándose en cada una de las categorías de financiación analizadas.



La **primera hipótesis secundaria (Hs<sub>1</sub>)** consideraba que “los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño”. Los datos recabados en el apartado 9.1.4 demuestran que, de media, los clubs de tamaño micro obtienen un 67,74% de su financiación de las aportaciones de los socios y dicho porcentaje se reduce gradualmente al aumentar el tamaño de la organización, hasta el 47,94% en los clubs pequeños, el 39,47% en los medianos y apenas el 21,71% en los del segmento grande. Estos resultados demuestran que en aquellos clubs de menor tamaño el peso relativo esta fuente de ingresos sobre el total de la financiación es claramente superior y, de hecho, se aprecia una tendencia marcada y progresiva entre los segmentos dimensionales pues, a mayor tamaño, existe un menor peso relativo de esta forma de ingresos sobre el total, tanto en la media, como en la mediana, en los máximos y los mínimos observados para cada grupo. Por ello, la Hs<sub>1</sub> queda validada.

Además, dentro de esta categoría de financiación se debe destacar que se han observado otros patrones por tamaño. Por ejemplo, que las cuotas anuales abonadas por los socios para mantener dicha condición son más elevadas en aquellos clubs de mayor tamaño (apartado 9.1.1), en los que también se observa una mayor presencia de cuotas de inscripción (apartado 9.1.2) y de préstamos de socios al club deportivo (apartado 9.1.3). Por tanto, resulta paradójico que pese a que los clubs más grandes cuentan con más socios, que pagan mayores cuotas anuales, con una superior presencia de cuotas de inscripción a precios más altos y que conceden más préstamos a la organización a la que pertenecen, todo ello no se traduce en un mayor peso relativo de esta categoría de financiación, más bien al contrario, pues resulta que a mayor tamaño los clubs deportivos este tipo de ingresos tienen una menor presencia relativa y, por tanto, también una menor dependencia de las aportaciones de sus miembros que en los clubs más pequeños. Esto es debido, como se verá, a la mayor diversificación y orientación hacia otras fuentes de financiación en los clubs de mayores dimensiones.

En segundo lugar, la **segunda hipótesis secundaria (Hs<sub>2</sub>)** razonaba que “a mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas”. Con base en los resultados presentados en el apartado 9.2 se puede afirmar que, primero, a mayor tamaño existe una mayor presencia de

ayudas públicas, si bien las diferencias entre segmentos no son sustanciales ya que la percepción de subvenciones en los clubs deportivos valencianos es bastante común, de hecho, un 92,5% de los 520 clubs analizados obtienen financiación mediante esta vía. Por segmentos dimensionales, un 16,13% de los clubs de tamaño micro no reciben ningún tipo de subvención, porcentaje que va disminuyendo paulatinamente al 6,45% en los clubs pequeños, al 2,65% en clubs medianos y al 0% en los grandes, pues en este último segmento todos los clubs perciben ayudas públicas de algún tipo. Estos resultados permiten confirmar lo planteado por la Hs<sub>2</sub>, si bien es cierto que las variaciones entre los diferentes segmentos dimensionales no resultan excesivamente significativas en lo relativo a la presencia o ausencia de subvenciones, pues éstas son muy comunes en el sector.

Por otro lado, dentro de esta categoría de financiación cabe destacar que la mayoría de subvenciones provienen mayoritariamente de dos administraciones públicas: la Generalitat Valenciana y los ayuntamientos, es decir, del ámbito autonómico y municipal; seguidas en porcentajes notablemente inferiores por el ámbito provincial, nacional e internacional (apartado 9.2.1). Además, se han hallado otras variaciones entre los cuatro segmentos en que se divide la muestra respecto a las subvenciones como, por ejemplo, diferencias en las finalidades que persiguen las ayudas públicas según el tamaño de los clubs (apartado 9.2.2), así como en las barreras o problemas que enfrentan estas entidades a la hora de gestionar las subvenciones (apartado 9.2.3) y también en el peso relativo que esta fuente de ingresos tiene sobre el total de su financiación (apartado 9.2.4).

En tercer lugar, la **tercera hipótesis secundaria (Hs<sub>3</sub>)** afirmaba que “los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales”. Con base en los datos presentados en el apartado 9.3.1 se puede confirmar una presencia relativa muy superior de este tipo de acuerdos en aquellos clubs de mayor tamaño, pues apenas el 7,26% de los clubs de tamaño micro suscriben contratos de colaboración con entidades públicas, porcentaje que se eleva al 10,48% en los clubs deportivos de tamaño pequeño, al 30,09% en los medianos y al 42,86% en los grandes; por lo que se aprecia una clara tendencia respecto al tamaño que permite confirmar la Hs<sub>3</sub>.

Cabe resaltar, además, otras pautas halladas en los resultados sobre los acuerdos de índole público-privada por segmentos dimensionales, como las finalidades más habituales de estos contratos (apartado 9.3.2), la duración que tienen los mismos (apartado 9.3.3) o el peso relativo que tienen sobre la financiación agregada de los clubs deportivos (apartado 9.3.4).

La **cuarta hipótesis secundaria (Hs<sub>4</sub>)** argüía que “el número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños”. Los resultados obtenidos en el apartado 9.4.6 permiten afirmar que el peso relativo de esta categoría de financiación no presenta variaciones significativas entre los cuatro segmentos dimensionales analizados, pues todos ellos presentan medias y medianas similares, salvo en los clubs del segundo segmento, donde resultan algo superiores. Si bien es cierto que las donaciones son más frecuentes y de mayor cuantía en los clubs de mayor tamaño (apartado 9.4.1), coincidiendo con lo razonado en la primera parte de la SH<sub>4</sub>, debido a que esta particularidad no se traduce finalmente en un mayor peso relativo sobre el total de los ingresos, se debe concluir que los resultados refutan la Hs<sub>4</sub>.

Adicionalmente, los resultados obtenidos durante la investigación han permitido analizar otras diferencias existentes en varios aspectos relativos a las donaciones según el tamaño de los clubs deportivos. Por ejemplo, en la naturaleza que éstas o los donatarios presentan, ya sean dinerarias o en especie y provengan de particulares, empresas u otras entidades no lucrativas (apartado 9.4.2), en la presencia de mecanismos concretos para la promoción de donaciones en los clubs (apartado 9.4.3), en la existencia de otras formas de donaciones, como el mecenazgo, el crowdfunding o debidas a mortis causa (apartado 9.4.4), así como también en las finalidades que suelen motivar este tipo de aportaciones (apartado 9.4.5).

La **quinta hipótesis secundaria (Hs<sub>5</sub>)** suponía que “a mayor tamaño de los clubs, éstos contarán con más patrocinadores y de un ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación”. En este caso, la primera parte de la Hs<sub>5</sub> ha resultado acertada pues, en efecto, los clubs más grandes cuentan con un mayor número de patrocinadores de media (apartado 9.5.1) que provienen de un ámbito geográfico superior (apartado 9.5.2). Sin embargo, el impacto que tiene esta fuente de ingresos no concuerda con lo conjeturado por la Hs<sub>5</sub>, sino que se ha hallado el fenómeno

contrario: a mayor tamaño de los clubs, el peso relativo de sus patrocinios deportivos sobre el total de su financiación disminuye (apartado 9.5.5). Esto último refuta, por tanto, la segunda parte de la hipótesis H<sub>5</sub>. Por otro lado, dentro de esta categoría de financiación se han hallado también algunas tendencias de interés entre los cuatro segmentos estudiados; por ejemplo, que la duración de los contratos con los patrocinadores resulta habitualmente más extendida en el tiempo en aquellos clubs de mayores dimensiones (apartado 9.5.3) o que existen diferencias en los mecanismos que se emplean para llevar a cabo los patrocinios deportivos según el tamaño de los clubs (apartado 9.5.4).

En sexto lugar, la **sexta hipótesis secundaria (H<sub>6</sub>)** indicaba que “las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones”. Los resultados demuestran que los clubs más grandes tienen una presencia muy superior de diferentes formas de venta de bienes y servicios, tanto de aquellos de índole deportiva (apartado 9.6.1) como de los de naturaleza no deportiva (apartado 9.6.2), siendo además éstos últimos mucho más habituales en los clubs de mayores dimensiones y residuales en los de tamaño micro (presentes en menos de 1 club de cada 4).

La mayor presencia de formas de venta de bienes y servicios deportivos y no deportivos en aquellos clubs más grandes, redundando también y de forma muy significativa en el peso relativo que esta categoría de ingresos tiene sobre el total de la financiación de las entidades. Por ello, en los clubs de tamaño micro las ventas al mercado representan de media apenas el 1,13% de los ingresos obtenidos, porcentaje que va creciendo en cada segmento, hasta el 5,97% en los clubs pequeños, el 11,95% en los medianos y el 28,57% en los de tamaño grande; llegando incluso a superar el 50% en algunas observaciones particulares (apartado 9.6.4). Estos resultados confirman inequívocamente la conjetura planteada en la H<sub>6</sub>.

Además, la investigación ha revelado otra característica notable respecto a las ventas al mercado, se trata de la relación existente entre los productos deportivos y no deportivos que distribuyen los clubs. Como muestran los datos del apartado 9.6.3, mientras que las formas de ventas de productos deportivos aparecen 6,95 veces más presentes en los clubs de tamaño grande que en los de tamaño micro, cuando se trata de productos de índole no deportiva esta

proporción se eleva a 14,05. Dicho ratio aumenta en cada segmento dimensional, lo cual demuestra que los clubs deportivos de mayor tamaño desarrollan no solamente más formas de ventas al mercado, sino que además están más orientados hacia la comercialización de bienes y servicios cuya naturaleza no es de tipo deportivo.

En último lugar, la **séptima hipótesis secundaria (Hs<sub>7</sub>)** suponía que “la presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño”. Los resultados expuestos a lo largo del apartado 9.7 han demostrado que, en efecto, los clubs deportivos valencianos más grandes emplean con una frecuencia superior este tipo de financiación, tanto préstamos bancarios, como líneas de crédito y otros mecanismos, los cuales se encuentran presentes de una u otra forma en la totalidad de los clubs del segmento grande y, en menor medida, en el 69,91% de los clubs medianos, el 22,58% de los pequeños y el 14,59% de los de tamaño micro (apartado 9.7.1). Esta mayor presencia en los clubs de mayor tamaño también se traduce en un porcentaje superior del peso relativo que esta categoría de financiación tiene sobre el total de los ingresos (apartado 9.7.3). Todo lo anterior confirma lo planteado por la Hs<sub>7</sub>. Por otro lado, dentro de la categoría de ingresos que provienen de los instrumentos financieros, los resultados también han permitido encontrar otras diferencias como, por ejemplo, la presencia de variaciones en la finalidad principal a la que se destina esta fuente de financiación según el tamaño de los clubs deportivos (apartado 9.7.2).

### 11.2.3. Resumen de la validación de hipótesis

Los resultados obtenidos durante la investigación han confirmado de forma concluyente la hipótesis principal (H<sub>0</sub>) evidenciando la existencia de una relación e impacto significativo entre el tamaño de los clubs deportivos valencianos y las fuentes de financiación que emplean. Sin embargo, al realizar la validación de las siete hipótesis secundarias planteadas (Hs<sub>1-7</sub>), que conjeturaban la forma en qué dicho impacto tenía lugar para cada una de las categorías de ingresos analizadas, dos de ellas han resultado refutadas de forma total o parcial. En la siguiente tabla se resumen los resultados de las validaciones de todas las hipótesis.

**Tabla 11.4.**  
**Resumen de validación de hipótesis**

|                 |   |   |
|-----------------|---|---|
| H <sub>0</sub>  | El tamaño de los clubs deportivos tiene un impacto significativo en la forma en que éstos obtienen financiación.  | ✓ |
| H <sub>S1</sub> | Los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño.  | ✓ |
| H <sub>S2</sub> | A mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas.   | ✓ |
| H <sub>S3</sub> | Los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales.   | ✓ |
| H <sub>S4</sub> | El número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños.   | ✗ |
| H <sub>S5</sub> | Los clubs más grandes contarán con más patrocinadores de ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación.   | ✗ |
| H <sub>S6</sub> | Las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones. | ✓ |
| H <sub>S7</sub> | La presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño.  | ✓ |

✓ Hipótesis confirmada      ✗ Hipótesis total o parcialmente refutada

Fuente: Elaboración propia.

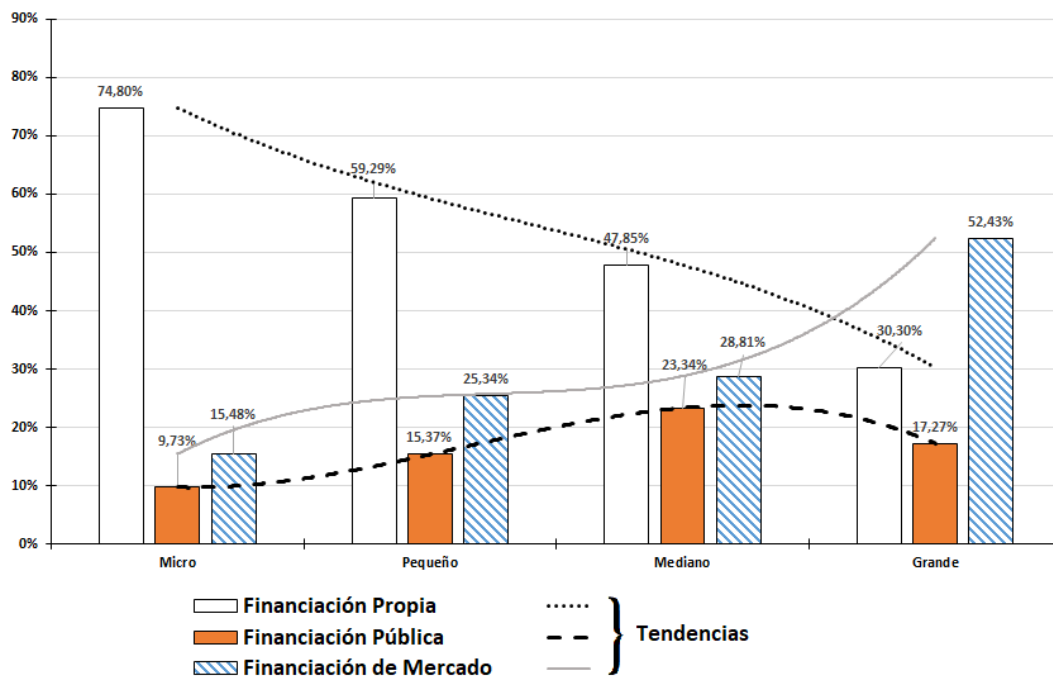
### 11.3. Conclusiones generales

Más allá de responder a la pregunta inicial y validar una serie de hipótesis planteadas, que confirman la existencia de un impacto del tamaño en la forma en que se obtienen los ingresos, la investigación ha conducido también a otras aportaciones al conocimiento sobre la financiación en los clubs deportivos valencianos. Por un lado, los resultados permiten corroborar la existencia de modelos organizativos y estructuras financieras hegemónicas que guardan cierta relación con el tamaño y las diferentes fases de desarrollo de estas organizaciones. Asimismo, permiten colegir la presencia de dos efectos de interés en este sentido: un efecto de crowding in (o aglomeración) que se produce al aumentar la diversificación y un ‘efecto trampolín’ provocado por la financiación pública que puede causar procesos de crecimiento significativos en clubs en fases iniciales y medias. Además, pese a la demostrada correlación con el tamaño, la elevada heterogeneidad presente dentro de los segmentos apunta hacia la existencia de otras variables de tipo no dimensional que también ejercen un impacto significativo en la forma en que los clubs obtienen sus recursos.

### 11.3.1. Estructuras financieras y modelos organizativos predominantes

En primer lugar, los resultados agregados por segmentos dimensionales evidencian que las organizaciones de menor tamaño dependen generalmente y de forma mayoritaria de recursos de naturaleza propia (especialmente de las aportaciones de sus socios), mientras que, al aumentar de tamaño, y dentro del fenómeno de diversificación de ingresos detectado, se aprecia una reorientación hacia fuentes de ingresos que provienen de las administraciones públicas o de otros orígenes privados del mercado. En el siguiente gráfico se muestra el peso relativo medio y las tendencias de las fuentes de financiación agrupadas según sean de naturaleza propia, pública o de mercado por tamaño de los clubs deportivos.

**Gráfico 11.1.**  
**Peso relativo y tendencias de la financiación de origen propio, público y de mercado en los clubs deportivos valencianos según su tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos muestran que, mientras que el peso relativo de los recursos de naturaleza propia descende de forma lineal a medida que aumentan las dimensiones de los clubs deportivos, se produce el fenómeno contrario con aquellos ingresos provenientes del mercado, ya que su peso porcentual se incrementa a mayor tamaño de los clubs, aunque no de forma lineal,

sino con un incremento más acentuado en el segmento grande. En tercer lugar, la financiación de origen público es siempre la que menor peso representa y su tendencia mantiene un comportamiento distinto a los dos grupos anteriores de ingresos, pues resulta poco significativa en los clubs de tamaño micro, aumenta hasta presentar su máximo en el segmento de tamaño mediano y vuelve a descender en los clubs de tamaño grande. Cabe destacar que las tendencias recogidas en el gráfico muestran ciertas similitudes con las percibidas por otros autores en entidades no lucrativas pertenecientes a áreas de actividad no deportiva<sup>364</sup>, lo que permite colegir que estos patrones no son exclusivos de los clubs deportivos, sino que también acontecen en otros sectores del movimiento asociativo.

Todo ello permite determinar que, de forma mayoritaria, los clubs deportivos valencianos de menores dimensiones establecen modelos organizativos y estructuras financieras configurados por y para los miembros que conforman la entidad, financiados principalmente por ellos mismos. Las entidades de este tamaño carecen o presentan escasez de otras formas de ingresos, desarrollan su actividad basándose en el trabajo voluntario de los socios al no contar con trabajadores, muestran una baja o nula dependencia de subvenciones, de acuerdos con administraciones públicas y de ventas al mercado, no suelen hacer uso de instrumentos financieros y su número de patrocinadores, en caso de tenerlos, es muy bajo<sup>365</sup>. Este modelo organizativo es característico de entidades del movimiento asociacionista de pequeño tamaño que tienen como objetivo principal la socialización de sus miembros. En cualquier caso, esto no significa que la totalidad de los clubs de escasas dimensiones sigan este patrón, pues los resultados muestran que también existe un reducido número de entidades de tamaño micro y pequeño que adoptan otras estructuras financieras, normalmente debido a que perciben ingresos de origen público (a través de subvenciones o de acuerdos con autoridades).

Por otro lado, al aumentar de tamaño los datos muestran que los clubs deportivos valencianos diversifican su financiación, y en este punto surgen diferentes modelos de estructuras financieras según se inclinen hacia ciertos tipos de ingresos. En lo que respecta a la financiación de origen público, la investigación ha revelado que no todos los clubs optan de forma mayoritaria por este tipo de recursos. Si bien es cierto que las subvenciones públicas

---

<sup>364</sup> Por ejemplo, el gráfico sobre las fases de las ENL y los porcentajes de ingresos públicos y privados de Salinas y Rubio (2000), citado en el apartado 4.5.1 del capítulo 4, resulta análogo en gran medida a estos resultados.

<sup>365</sup> Como demuestran los datos del apartado 9.5.1. del capítulo 9, cerca de la mitad de los clubs de tamaño micro carecen de patrocinadores (47,58%), mientras que más de un tercio tan solo tienen un patrocinador (37,90%).



son muy comunes en el sector, su peso relativo suele ser poco significativo sobre el total de la financiación, mientras que los acuerdos público-privados con las administraciones, más escasos, sí impactan de forma muy notable sobre los ingresos de aquellos clubs deportivos que los suscriben. De hecho, algunas entidades encuestadas presentan una alta dependencia de la financiación de origen público, habitualmente porque son concesionarias de la gestión de instalaciones deportivas de titularidad pública y/o realizan eventos y cursos deportivos que son subvencionados por las administraciones públicas. Este modelo de gestión, aunque es poco común, se encuentra más presente en los clubs deportivos de tamaño mediano y más antigüedad, que mantienen acuerdos con autoridades municipales que deciden externalizar la gestión de actividades deportivas. Este es un modelo más común fuera del sector deportivo, por ejemplo, en las entidades no lucrativas del ámbito de la acción social.

Por último, en aquellos clubs deportivos de mayores dimensiones, aunque también cuentan con una parte relativamente significativa de ingresos de origen público, se ha identificado un modelo de gestión y financiación orientado hacia el mercado. En este caso, los ingresos provienen en gran medida de las ventas de bienes y servicios (deportivos y no deportivos) a sus socios y a terceras personas, contando además con un mayor número de patrocinadores y empleando más asiduamente instrumentos financieros para sufragar su actividad. Estas entidades suelen ser más antiguas, son propietarias directas o concesionarias de instalaciones deportivas de cierta envergadura, de cuya explotación obtienen ingresos considerables, que cuentan con plantillas de varios trabajadores a tiempo completo, con puestos especializados en áreas específicas de gestión. Todo ello hace que se comporten como empresas sociales, obteniendo la mayoría de sus ingresos del mercado pese a su carencia de ánimo de lucro, siendo habitual que este tipo de ingresos supere el 50% de la financiación total de la organización. De hecho, el segmento de los clubs grandes es el único donde los recursos obtenidos del mercado llegan a superar de media a los de origen propio y público.

Pese al isomorfismo organizacional, debido a la elevada heterogeneidad hallada en el universo de estudio, estos tres modelos identificados no resultan únicos ni idénticos en todos los clubs deportivos valencianos, por lo que resulta posible encontrar diferentes grados de orientación y dependencia hacia uno u otro tipo de financiación, hallando incluso entidades que presentan un equilibrio entre las diferentes formas de ingresos analizadas.

### **11.3.2. Los procesos de ‘scaling up’ en los clubs deportivos y los efectos de ‘crowding out’, ‘crowding in’ y ‘trampolín’ en la financiación**

A tenor de lo analizado durante la investigación, se ha evidenciado que la mayoría de clubs deportivos valencianos son organizaciones de tamaño micro o pequeño (ambos segmentos conforman cerca del 75% de la muestra), mientras que son pocas las entidades que alcanzan tamaños significativos (tan solo el 6,73% de la muestra la componen clubs grandes). Esta situación no es particular del sector del deporte, sino que resulta característica en la mayoría de sectores de actividad en los que actúan las entidades asociativas, con un predominio de pequeñas organizaciones. Por tanto, muchos clubs deportivos no inician procesos de crecimiento, manteniendo su tamaño de origen y su misión principal de encuentro y socialización a lo largo de toda su existencia.

Por otro lado, se considera que alrededor de un 25% de los clubs deportivos valencianos activos son de tamaño mediano y grande, por lo que han experimentado en el pasado o continúan actualmente inmersos en procesos de ‘scaling up’ o expansión. Pese a su menor número, estas entidades aglutinan la mayoría de los socios y presupuestos a nivel agregado, así como también una gran parte de la generación de empleo y de la provisión de bienes y servicios deportivos del sector; por tanto, además de su tamaño también han incrementado de forma notable el impacto socioeconómico que generan en el conjunto de la sociedad. Por ello, resulta interesante analizar qué procesos desde el punto de vista de los ingresos y la evolución de las estructuras financieras han producido dicha expansión de la dimensión interna e impacto externo en los clubs deportivos de mayor tamaño, y en qué medida coadyuvan durante dicho proceso de crecimiento.

Con base en los porcentajes de distribución y tendencias de la financiación señalados en el anterior apartado 11.3.1, cabe preguntarse ¿El incremento de fuentes de ingresos públicas y de mercado tiene un efecto ‘crowding out’ sobre los recursos de carácter propio? Lo cierto es que no, más bien al contrario, los resultados demuestran que el hecho de diversificar las fuentes de recursos y aumentar el número y peso relativo de otras fuentes de financiación no genera un desplazamiento o expulsión los ingresos de carácter propio, sino que surge un

fenómeno de ‘crowding in’ o aglomeración, pues los datos constatan que las aportaciones de los socios y las donaciones también se incrementan en valor absoluto al aumentar las dimensiones de los clubs deportivos (por ejemplo, tienen más socios que abonan cuotas anuales más elevadas), y aunque aparentemente estas fuentes parezcan disminuir y ser desplazadas, tan solo lo hacen de forma relativa al diluirse este tipo de ingresos con la aparición de otras fuentes de recursos en las estructuras financieras de estas organizaciones.

Adicionalmente, resulta interesante la manifestación de un fenómeno que inicialmente no se esperaba ni era buscado por la investigación, se trata de un ‘efecto trampolín’ auspiciado por el aumento de la financiación de origen público. Los resultados recabados durante el trabajo de campo indican que, inicialmente, algunos clubs deportivos de reducidas dimensiones ven incrementados de forma significativa sus presupuestos gracias a las subvenciones y los acuerdos con autoridades públicas. Este tipo de ingresos presenta su mayor peso relativo en el segmento de clubs de medianas dimensiones y también está muy presente en aquellos de gran tamaño, pese a que éstos últimos se orienten de forma ostensible hacia el mercado.

Se ha observado que los recursos de origen público están más presentes en clubs de mayor antigüedad y que además éstos no se presentan de forma puntual, sino que se caracterizan por su estabilidad y continuidad en el largo plazo; por todo ello resulta posible conjeturar que las colaboraciones público-privadas tienen la capacidad de impulsar el aumento del tamaño de los clubs deportivos y estimular la evolución de sus modelos organizativos y estructuras financieras. Si se emplea de forma adecuada, este tipo de financiación puede fomentar la conversión de pequeños clubs autofinanciados, cuya finalidad principal es la socialización de sus miembros, hacia entidades de mayor envergadura que sean capaces de generar más riqueza socioeconómica para su entorno. Sin embargo, para que este fenómeno suceda, aquellos clubs que obtengan una mayor financiación de origen público deben ser capaces de emplearla como un ‘trampolín’ para seguir creciendo y poder alcanzar nuevos ingresos provenientes de otras fuentes, ya sea de sus propios socios o del mercado, superando con ello la dependencia que generan inicialmente los ingresos de naturaleza pública, llegando a convertirse en empresas sociales con más autonomía. Este efecto solamente es una conjetura a tenor de lo observado durante la investigación, sin embargo, no ha sido analizado en profundidad por lo que constituye una interesante futura línea de investigación.

### 11.3.3. Correlación, causalidad y otros factores determinantes

Si bien la investigación ha demostrado una relación recíproca entre el tamaño de los clubs deportivos valencianos y la forma en que obtienen sus recursos, constatando la existencia de una correspondencia entre ambos fenómenos; también es cierto que no toda correlación implica causalidad. En el caso de esta investigación, se han expuesto numerosas evidencias teóricas y prácticas que permiten corroborar la presencia de una causalidad entre ambos hechos, pero ¿Son los propios clubs los que cambian su modelo y estructura financiera motivados por su crecimiento interno (por ejemplo, al incrementar su número de socios)? o, por el contrario ¿Éstos aumentan de tamaño debido los cambios realizados en sus modelos de gestión y obtención de recursos (por ejemplo, mediante el ‘efecto trampolín’ mencionado en el apartado anterior)? No resulta posible determinar si un hecho motiva el otro o viceversa, simplemente que ambos suceden de forma paralela en la inmensa mayoría de los casos.

Y aunque una gran parte de clubs deportivos valencianos muestran un comportamiento análogo en el binomio relacional tamaño-financiación, también es posible encontrar algunas pocas entidades que presentan importantes diferencias con los patrones y modelos predominantes dentro de cada segmento dimensional ¿Por qué sucede esto? Posiblemente porque existen otras características que son determinantes a la hora de establecer la forma en que un club deportivo obtiene sus ingresos y, por ello, surge la pregunta ¿Qué factores, además del tamaño, pueden determinar el modelo de estructura de ingresos de un club deportivo? Por ejemplo, una cuestión relevante en este sentido es el tipo o modalidad de deporte que practica la entidad, pues esto suele incidir en si son necesarios o no instalaciones y utillaje específicos, en si éstos son proporcionados por el club o corren a cuenta de los propios miembros (muy habitual, por ejemplo, en clubs de ciclismo). Otros posibles factores son la existencia o no de instalaciones deportivas gestionadas por el club, si éstas lo son en propiedad o de terceros; también el ratio de presupuesto anual medio por socio, que puede llegar a ser muy dispar (ver apartado 8.2.1) o la presencia de alternativas cercanas (otros clubs competidores o empresas que ofrezcan servicios sustitutivos). Éstos y otros factores pueden explicar el motivo por el que un reducido número de clubs deportivos valencianos se alejan en mayor o menor medida de los modelos más habituales identificados en cada segmento.

#### 11.4. Futuras líneas de investigación

A raíz de lo expuesto a lo largo de la presente tesis doctoral, han surgido numerosas cuestiones que requieren de ulteriores investigaciones que permitan indagar en búsqueda de respuestas. Las futuras líneas de investigación se pueden dividir en dos grandes bloques: primero, aquellas que tienen relación con el tamaño, la financiación y el crecimiento y, segundo, las que forman parte de otros aspectos relacionados con los clubs deportivos.

En primer lugar, dentro de las conclusiones expuestas durante el anterior apartado se han manifestado una serie de preguntas sobre las que no se ha obtenido una respuesta concluyente. En este sentido, la investigación ha detectado la existencia de procesos de ‘scaling up’ en un número limitado de clubs deportivos, pero no ha determinado cuáles podrían ser las distintas causas que los provocan, por ello, analizar en profundidad este fenómeno constituye una futura línea de investigación. Asimismo, también resulta interesante estudiar en qué medida el aumento de la financiación pública, especialmente de los acuerdos público-privados, puede emplearse para impulsar el crecimiento de los clubs deportivos y aumentar la diversificación de sus ingresos, haciéndolos evolucionar hacia una empresa social con una mayor orientación a obtener financiación del mercado y superar la dependencia inicial de los recursos públicos (‘efecto trampolín’). Por otro lado, también resultaría valioso investigar que otros atributos no incluidos en el análisis pueden incidir en el crecimiento de estas organizaciones para lograr maximizar su impacto socioeconómico. Por último, se considera que la inclusión de la variable antigüedad para futuras investigaciones cuantitativas puede resultar de utilidad, pues se ha detectado que este factor también tiene un efecto notable tanto en las dimensiones como en las fases de crecimiento en estas organizaciones.

En segundo lugar, la investigación ha permitido aflorar otras cuestiones que no están directamente relacionadas con el tamaño, la financiación o el crecimiento de los clubs deportivos pero que también resultan interesantes para ser investigadas en un futuro. Por un lado, dado que la mayor incidencia de las administraciones públicas ha resultado provenir del ámbito municipal y autonómico, se debería analizar qué políticas públicas pueden fomentar la creación, el mantenimiento y el crecimiento de los clubs deportivos desde los

ayuntamientos y la Generalitat Valenciana. También en el campo de las políticas públicas, aunque en el contexto nacional, tras la promulgación de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, un número significativo de grandes clubs deportivos de base asociativa se transformaron en Sociedades Anónimas Deportivas, abandonando el ámbito de la Economía Social y adentrándose en la economía convencional de corte capitalista. Tras más de tres décadas de este hecho, son varias las SAD que han entrado en procedimientos de concurso de acreedores y se han disuelto, por este motivo, resultaría interesante estudiar la implantación de mecanismos que permitan revertir el proceso de mercantilización para que estas entidades pudieran regresar a sus orígenes asociacionistas.

Adicionalmente, como se ha expuesto a lo largo del primer capítulo, las mujeres han sido históricamente excluidas en gran medida del hecho deportivo y esta cuestión sigue siendo una asignatura pendiente en pleno siglo XXI. Los datos sobre la participación de la mujer en los clubs deportivos valencianos (apartado 7.4 del capítulo 7) muestran que la tendencia de la última década es positiva e incluso son mayoritarias en un número reducido de deportes, sin embargo, aún existe una clara desigualdad en el cómputo global de deportistas, así como de directivos, jueces y entrenadores. Por tanto, resultaría oportuno realizar investigaciones sobre las causas que motivan dicha desigualdad, así como sobre las posibles políticas de fomento que aumenten la participación de niñas y mujeres en el deporte federado.

En último lugar, esta tesis doctoral ha desarrollado dos metodologías propias que consisten en un modelo de análisis de la financiación estructurado en ocho categorías de fuentes de ingresos y en un sistema de división de las organizaciones analizadas por tamaños con base en dos atributos dimensionales (número de miembros y presupuesto anual). Puede resultar interesante trasladar estos dos métodos para llevar a cabo una investigación similar en clubs deportivos de otras regiones españolas, o incluso de otros países, con el objeto de averiguar qué similitudes y diferencias pueden hallarse a través de un análisis comparativo territorial. Adicionalmente, estos sistemas también podrían aplicarse para estudiar la relación entre las formas de financiación y el tamaño de entidades sin ánimo de lucro pertenecientes a otros ámbitos de actividad diferentes al deportivo, con la finalidad de hallar las posibles divergencias que puedan existir a nivel sectorial.

## **Chapter 11b**

## **Conclusions**





## **CHAPTER 11b**

### **CONCLUSIONS**

This last chapter aims to summarize the whole research, outlining the theory and methodology deployed, as well as the most relevant results found during the investigation, confirming or refuting the questions and hypotheses initially proposed and collecting the most relevant contributions with which this doctoral thesis contributes to knowledge in the field of the financing of sports clubs.

The chapter is structured in four sections. First, a summary of the research, starting from what was exposed during the introduction, with a brief allusion to the theoretical framework and state of the art, the applied methodology and a synthesis of the results that have been obtained at an aggregate level. The second section checks the validity of the main and secondary hypotheses formulated, using the data collected during the fieldwork. The third part focuses on the overall conclusions and the most significant findings obtained from what was discovered during the research, such as the most common organizational models and financial structures in Valencian sports clubs, the scaling up processes or the crowding in and leverage effects that occur these organizations increase their funding. Finally, the fourth section proposes possible future lines of research that arise from the knowledge generated by this work.

#### **11b.1. Research summary**

The main objective of this research was to determine the existence of an impact of the size of Valencian sports clubs on the way in which they obtain the necessary resources to carry out their activities. To this end, first of all, a theoretical approach has been made to these entities from different perspectives, showing that sports clubs are entities that belong fully

to the approaches of the Social Economy, the Third Sector and Non-Profit Organizations. These organizations that emerged during the 19th century constitute a specific form of associations through which it has been possible to increase access to sport for citizens, democratizing the process of participation in it. Sports clubs are entities with an important presence in Valencian society and, for their high number and their specific activities, they produce a notable socioeconomic impact; achieving positive effects in diverse aspects as the improvement of health, integration and social cohesion, the transmission of values, the maintenance and development of culture, the reduction of incapacity and sick leave, of public and private health expenditure or the rehabilitation of marginalized groups, among others. The research has also shown that sports clubs and their federative structure currently enjoy broad legal and political recognition, with a consolidated legal framework and a series of dedicated public administrations and organizations that help to bring the sector together.

Secondly, the theoretical framework has focused on analyzing the issue of financing through the review of publications dedicated in particular to sports clubs and, when this has not been possible, of the literature available in surrounding areas such as non-profit entities in general, which is more profuse. The research has revealed that obtaining resources is a fundamental issue for these organizations and, in fact, it constitutes one of the main problems faced by the administrators that manage Valencian sport clubs. Other theoretical aspects have also been analyzed, such as the possible excessive dependencies on some ways of income, the presence of different types of organizational isomorphism or the predominant models of financial structures within the sector. In addition, the theoretical part has also analyzed the different sources of financing at a taxonomic level and has developed its own system for carry on the analysis of financing in sport clubs

In the empirical section of the research, the study population has been identified and quantified, comprising a total of 6,497 active sports clubs that are attached to 56 federations in the Valencian Community, breaking down several of its characteristics by type of sport, and fieldwork has been carried out through an online questionnaire (Annex A) regarding the sources of income used by these organizations.

Altogether, data have been collected from a statistically significant sample, consisting of 520 Valencian sports clubs, which has been proportionally distributed by type of sport and geographical region respecting to the known population. The aggregate results reveal that the most common source of resources used and with a greater relative weight on the budgets of the clubs are those coming from the contributions of the members, which represent an average of 49.06% of the total income, followed by sports sponsorships (14.17%), public subsidies (10.58%) and donations (8.38%). On the other hand, the least common forms of financing, which account for a smaller relative weight of the total resources obtained, are financial instruments (3.10%) and agreements signed with public authorities (4.92%).

However, given the high heterogeneity of the population, the sample obtained was segmented into four large groups based on the dimensions of the entities. An own method based on the number of members and the annual budget of each club was used (described in section 8.3, chapter 8), resulting in the following distribution of the total observations:

**Table 11b.1.**  
**Sample division by size**

| Size          | N clubs    | % clubs     |
|---------------|------------|-------------|
| <b>Micro</b>  | 124        | 23,85%      |
| <b>Small</b>  | 248        | 47,69%      |
| <b>Medium</b> | 113        | 21,73%      |
| <b>Large</b>  | 35         | 6,73%       |
| <b>Total</b>  | <b>520</b> | <b>100%</b> |

Source: own elaboration.

The analysis of the quantitative results on the eight financing categories in these four segments, presented in detail in Chapter 9, confirms the presence of significant variations in several aspects; demonstrating, for instance, that the size of the sports clubs has a notable influence on the number of sources of income used, on the distribution and relative weight that these present or on the orientation towards financing models with certain characteristics according to the size of the organizations, among other patterns of a more specific nature found within each of the sources of income. The relative weight of the eight categories is distributed as follows by dimensional segments:

**Table 11b.2.**  
**Average relative weight of each funding category over total revenue**  
**in Valencian sports clubs, by size segment and aggregate total**

|                          | Micro clubs | Small clubs | Medium clubs | Large clubs | All the clubs |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Member contributions     | 67,74%      | 47,94%      | 39,47%       | 21,71%      | 49,06%        |
| Public subsidies         | 8,47%       | 12,06%      | 10,27%       | 8,57%       | 10,58%        |
| Agreements w/authorities | 1,21%       | 2,98%       | 12,39%       | 7,71%       | 4,92%         |
| Donations                | 6,69%       | 10,08%      | 6,99%        | 6,86%       | 8,38%         |
| Sport sponsorships       | 13,95%      | 16,98%      | 10,09%       | 8,29%       | 14,17%        |
| Market sales             | 1,13%       | 5,97%       | 11,95%       | 28,57%      | 7,63%         |
| Financial instruments    | 0,32%       | 1,85%       | 5,93%        | 12,57%      | 3,10%         |
| Other sources            | 0,48%       | 2,14%       | 2,92%        | 5,71%       | 2,15%         |
| <b>Total</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b>   |

Source: own elaboration.

Despite the trends observed at the group level for each dimensional segment, it should be noted that during the research a significant diversity has been observed within the universe of Valencian sports clubs. Each entity presents particular characteristics that can be very different, such as the type and modality of sport practiced, the geographical location and the environment in which its headquarters are located, the existence or not of its own facilities, or those provided by third parties, the way in which they are managed, the mission they pursue or the values shared by their members. Precisely, the heterogeneous nature of some cases means that there are sports clubs that may be outliers within the general financing patterns found; however, these singular deviations are not due to measurement errors and, in fact, they constitute a large part of the interest and attraction of the study carried out; therefore, these deviations have not been eradicated from the sample in order to establish uniform models, instead, have been included for its subsequent analysis and explanation.

### 11b.2. Hypotheses validation

At the beginning of the investigation, during the introduction, one main hypothesis ( $H_0$ ) and seven secondary hypotheses ( $H_{S1-7}$ ) were proposed, which are shown in the following table.

**Table 11b.3.**  
**Summary of stated hypotheses**

|                 |   |
|-----------------|---|
| H <sub>0</sub>  | The size of Valencian sports clubs will have a significant impact on the way in which they obtain their funding.  |
| H <sub>S1</sub> | Smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing this dependence as they increase in size.  |
| H <sub>S2</sub> | The larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations.  |
| H <sub>S3</sub> | Larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities.   |
| H <sub>S4</sub> | The number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs.   |
| H <sub>S5</sub> | The larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding.    |
| H <sub>S6</sub> | Sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs. |
| H <sub>S7</sub> | The presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs.  |

Source: Own elaboration.

The results obtained during the research have made it possible to verify the main hypothesis based on multiple evidences; however, two of the seven secondary hypotheses have been totally or partially refuted. In this second section of the chapter, the validity of all of them will be tested and explained.

### 11b.2.1. Main hypothesis

The initial research question wondered about the possible impact the dimensions of Valencian sports clubs could have on how they obtain the necessary resources to carry out their activities, while the main hypothesis (H<sub>0</sub>) presumed the presence of a significant effect regarding to this question. The results obtained during the research allow to conclusively confirm the main hypothesis since, in general, the majority of Valencian sports clubs show significant variations in their financing according to their size.

This statement is supported by several reasons, three of which are summarized in this paragraph to demonstrate the validation of  $H_0$ . First, in the larger clubs there are more sources of income than in the smaller ones, so the incoming is more diversified in the larger clubs. Second, within the eight financing categories that shape the analysis model, there is also a marked pluralization of the origin of income in the larger clubs since, for example, they receive on average a greater amount of subsidies from different public administrations, have a higher number of sports sponsors and make sales to the market of goods and services of a more heterogeneous nature and with a greater presence of products not related to sports activity. Third, after grouping the sources of financing according to their origin (own, public or market), it was found that smaller sports clubs obtain on average a high percentage of their income from own sources (with special relevance of member's contributions) while, as they increase in size, sports clubs tend to orientate a significant part of their financing towards funds of other natures. In this regard, medium-sized clubs obtain the highest percentage of resources from public sources (subsidies and contracts with administrations), while large clubs are more oriented towards obtaining private market-based income (in particular, through the category of sales of goods and services to their members and third parties).

### 11b.2.2. Secondary hypotheses

In a more specific way, the seven secondary hypotheses conjectured about the possible effects that the size of a sports club may have on its revenue sources, focusing on each of the categories of financing analyzed.

The **first secondary hypothesis ( $H_{s1}$ )** considered that “smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing its dependence as they increase in size”. The data collected in section 9.1.4 shows that on average, micro-sized clubs obtain 67.74% of their funding from member contributions and this percentage gradually decreases as the size of the organization increases, to 47.94% for small clubs, 39.47% for medium-sized clubs and just 21.71% for those in the large segment. These results show that in smaller clubs the

relative weight of this source of revenue over total funding is clearly higher and, in fact, there is a marked and progressive trend among the dimensional segments since, the larger the size, the lower the relative weight of this form of revenue over the total, both in the mean and median, in the maximum and minimum observed for each group. Therefore,  $H_{s1}$  results confirmed.

In addition, within this financing category, it should be noted that other patterns by dimension segments have been observed. For example, the annual dues paid by members to maintain this status are higher in larger clubs (section 9.1.1), where there is also a greater presence of registration fees (section 9.1.2) and membership loans to the sports club (section 9.1.3). Hence, it is paradoxical that despite the fact that larger clubs have more members, pay higher annual fees, have a greater presence of registration tuitions at higher prices and grant more loans to the organization to which they belong, all this does not translate into a greater relative weight of this category of financing, quite the contrary, since it turns out that the larger the size of the sports clubs this type of income has a lower relative presence and, therefore, also a lower dependence on the contributions of its members than in smaller clubs. This is due, as will be seen, to the greater diversification and orientation toward other sources of financing in the larger clubs.

The **second secondary hypothesis ( $H_{s2}$ )** reasoned that “the larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations”. Based on the results presented in section 9.2, it can be affirmed that, first, the larger the size, the greater the presence of public subsidies, although the differences between segments are not substantial, since the receipt of subsidies in Valencian sports clubs is quite common; in fact, 92.5% of the 520 clubs analyzed obtain funding through this channel. By size segments, 16.13% of the micro-sized clubs do not receive any type of subsidy, a percentage that gradually decreases to 6.45% in small clubs, 2.65% in medium-sized clubs and 0% in large clubs, since in this last segment all clubs receive some type of public aid. These results confirm the findings of  $H_{s2}$ , although it is true that the variations between the different dimensional segments are not excessively significant in terms of the presence or absence of subsidies, since these are very common in the whole sector.

On the other hand, within this financing category, it should be noted that the majority of grants come mainly from two public administrations: the Generalitat Valenciana and the local councils, that is, from the regional and municipal spheres; followed in notably lower percentages by the provincial, national and international scopes (section 9.2.1). In addition, other variations have been found among the four segments into which the sample is divided with respect to subsidies, such as, for example, differences in the purposes that pursue the public subsidies according to the size of the clubs (section 9.2.2), as well as in the barriers or problems faced by these entities when managing public grants (section 9.2.3) and also in the relative weight that this source of income has on their total funding (section 9.2.4).

Thirdly, the **third secondary hypothesis (Hs<sub>3</sub>)** stated that “larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities”. Based on the data presented in section 9.3.1, it has been confirmed a much higher relative presence of this type of agreement in larger clubs, since only 7.26% of micro-sized clubs sign collaboration contracts with public entities, a percentage that rises to 10.48% in small sports clubs, 30.09% in medium-sized clubs and 42.86% in large clubs; thus, there is a clear trend with respect to size that confirms Hs<sub>3</sub>.

It is also worth highlighting other patterns found in the results of public-private agreements by dimensional segments, such as the differences in the most common purposes of these contracts (section 9.3.2), their term duration (section 9.3.3) or their relative weight in the aggregate income of Valencian sports clubs (section 9.3.4).

The **fourth secondary hypothesis (Hs<sub>4</sub>)** argued that “the number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs”. The results obtained in section 9.4.6 show that the relative weight of this category of financing does not vary significantly among the four dimensional segments analyzed, as all of them have similar means and medians, except for clubs in the second segment, where they are slightly higher. Although it is true that donations are more frequent and bigger in the larger clubs (section 9.4.1), coinciding with the reasoned in the first part of SH4, due to the fact



that this particularity does not finally translate into a greater relative weight on the overall income, it must be concluded that the results refute Hs<sub>4</sub>.

In addition, the results obtained during the research have allowed analyze other existing differences in several aspects related to donations according to the size of the sports clubs. For example, in the nature of donations or the nature of the donors, whether they are monetary or in kind and whether they come from individuals, companies or other non-profit entities (section 9.4.2), also in the presence of specific mechanisms for the promotion of donations in the clubs (section 9.4.3), on the existence of other forms of donations, such as patronage, crowdfunding or due to mortis causa (section 9.4.4), as well as on the purposes that usually motivate this type of contributions (section 9.4.5).

The **fifth secondary hypothesis (Hs<sub>5</sub>)** assumed that “the larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding”. In this case, the first part of Hs<sub>5</sub> is correct, as larger clubs do indeed have a higher number of sponsors on average (section 9.5.1) who come from a larger geographical sphere (section 9.5.2). However, the impact of this source of income is not in line with the conjecture of Hs<sub>5</sub>, because the opposite phenomenon has been found: the larger the size of the clubs, the relative weight of their sports sponsorship in their total funding decreases (section 9.5.5). The latter therefore refutes the second part of hypothesis Hs<sub>5</sub>. On the other hand, within this category of financing, some interesting trends have also been found among the four segments studied; for example, that the duration of contracts with sponsors is usually more extended in time in larger clubs (section 9.5.3) or that there are differences in the mechanisms used to carry out sports sponsorships according to the size of the clubs (section 9.5.4).

The **sixth secondary hypothesis (Hs<sub>6</sub>)** indicated that “sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs”. The results show that larger clubs have a much higher presence of different forms of sales of goods and services, both of a sporting nature (section 9.6.1) and of a non-sporting nature (section 9.6.2), with

the second type being much more common in larger clubs and residual in micro-sized clubs (just present in less than 1 club out of 4 micro entities).

The greater presence of sales of sporting and non-sporting goods and services in larger clubs also has a significant impact on the relative weight of this category of income in the total income of the organizations. Thus, in micro-sized clubs, sales to the market represent on average only 1.13% of the revenues obtained, a percentage that grows in each segment, up to 5.97% in small clubs, 11.95% in medium-sized clubs and 28.57% in large clubs; even exceeding 50% in some particular observations (section 9.6.4). These results unequivocally confirm the conjecture raised in Hs<sub>6</sub>.

In addition, the research has revealed another notable feature respecting to market sales regarding the relationship between sports and non-sports products distributed by the clubs. As the data in section 9.6.3 show, while the sales forms of sports products are 6.95 times more present in large clubs than in micro-sized clubs, this ratio rises to 14.05 when it comes to non-sports products. This ratio increases in each dimensional segment, demonstrating that larger sports clubs not only develop more forms of market sales, but are also more oriented toward the commercialization of goods and services of a non-sports nature.

Finally, the **seventh secondary hypothesis (Hs<sub>7</sub>)** assumed that “the presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs”. The results presented in section 9.7 have shown that, indeed, the larger Valencian sports clubs use this type of financing with a higher frequency, both bank loans and lines of credit and other financial mechanisms, which are present in one way or another in all the clubs in the large segment and, to a lesser extent, in 69.91% of the medium-sized clubs, 22.58% of the small clubs and 14.59% of the micro-sized clubs (section 9.7.1). This greater presence in the larger clubs is also translated into a higher percentage of the relative weight that this financing category has on total income (section 9.7.3). All of the above confirms the findings of Hs<sub>7</sub>. On the other hand, within the financial instruments category, the results also revealed other differences, such as the presence of variations in the main purpose of this source of financing according to the size of the sports clubs (section 9.7.2).

### 11b.2.3. Hypotheses validation summary

The results obtained during the research have conclusively confirmed the main hypothesis ( $H_0$ ), showing the existence of a significant relationship and impact between the size of Valencian sports clubs and the sources of financing they use. However, when validating the seven secondary hypotheses ( $H_{s1-7}$ ), which conjectured the way this impact took place for each one of the income categories analyzed, two of them were totally or partially refuted. The following table summarizes the results of the validations of all the hypotheses.

**Table 11b.4.**  
**Hypotheses validation summary**

|          |   |   |
|----------|---|---|
| $H_0$    | The size of Valencian sports clubs will have a significant impact on the way in which they obtain their funding.  | ✓ |
| $H_{s1}$ | Smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing this dependence as they increase in size.  | ✓ |
| $H_{s2}$ | The larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations.  | ✓ |
| $H_{s3}$ | Larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities.   | ✓ |
| $H_{s4}$ | The number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs.   | ✗ |
| $H_{s5}$ | The larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding.    | ✗ |
| $H_{s6}$ | Sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs. | ✓ |
| $H_{s7}$ | The presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs.  | ✓ |

✓ Confirmed hypothesis    ✗ Totally or partially refuted hypothesis

Source: Own elaboration.

### 11b.3. Overall conclusions

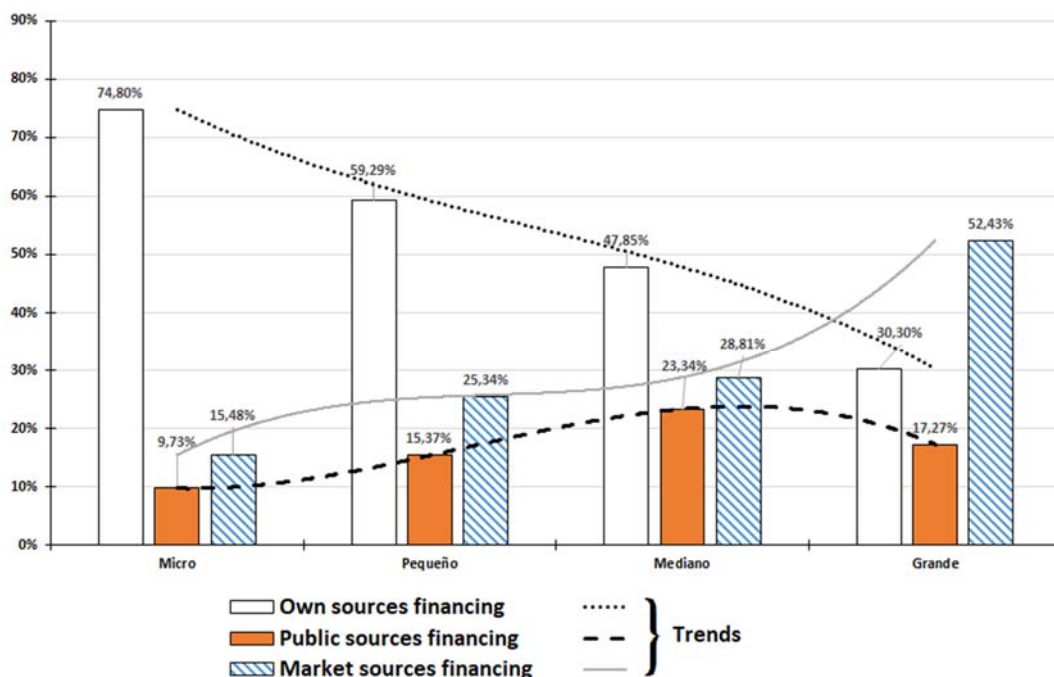
Beyond answering the initial question and validating a series of hypotheses, which confirm the existence of an impact of size on the way resources are obtained, the research has also led to other contributions to knowledge about financing in Valencian sports clubs. On the one hand, the results corroborate the existence of hegemonic organizational models and financial structures that have a certain relationship with the size and the different stages of development of these organizations. They also allow to infer the presence of two effects of

interest in this sense: a crowding-in effect that occurs with increasing diversification and a ‘trampoline effect’ caused by public funding that can generate significant growth processes in early and mid-stage clubs. In addition, despite the demonstrated correlation with size, the high heterogeneity present within the segments points to the existence of other non-dimensional variables that also have a significant impact on how clubs obtain their resources.

### 11b.3.1. Prevailing financial structures and organizational models

First, the results aggregated by dimensional segments show that smaller organizations generally depend mostly on their own resources (especially from their member’s contributions), while as their size increases, and within the phenomenon of income diversification detected, there is a reorientation towards other financing sources that come from public administrations or other private market origins. The following graph shows the average relative weight and trends of the sources of financing grouped according to whether they are of a proprietary, public or market nature by size of the sports clubs.

**Graph 11b.1.**  
**Relative weight and trends of own, public and market financing**



Source: Own elaboration.

The data show that, while the relative weight of own resources decreases in a linear trend as the size of the sports clubs increases, the opposite phenomenon occurs with income from the market, since its percentage weight increases as the size of the clubs increases, although not in a linear trend, but with a more accentuated increase in the large segment. Thirdly, public funding is always the least heavy and its pattern is different from the previous two groups of income, as it is not very significant in the micro-sized clubs, increases to its maximum in the medium-sized segment and decreases again in the large-sized clubs. It should be noted that the trends shown in the graph have certain similarities with those perceived by other authors in non-profit organizations belonging to non-sporting activity areas<sup>366</sup>, which allows to conclude that these patterns are not exclusive to sports clubs, but also occur in other sectors of the associative movement.

All this help to determine that, for the most part, the smaller Valencian sports clubs establish organizational models and financial structures configured by and for the members that belong to the entity, financed mainly by themselves. Entities of this size have little or no other forms of income, they develop their activity based on the voluntary work of the members as they do not have workers, they show little or no dependence on subsidies, agreements with public administrations and sales to the market, they do not usually use financial instruments and their number of sponsors, if they have any, is very low<sup>367</sup>. This organizational model is characteristic of small entities of the association movement whose main objective is the socialization of their members. In any case, this does not mean that all small clubs follow this pattern, as the results show that there are also a reduced number of micro and small-sized entities that adopt other financial structures, usually because they receive income from public sources (through subsidies or agreements with authorities).

On the other hand, as they increase in size, the data show that Valencian sports clubs diversify their financing, and at this point different models of financial structures emerge depending on whether they are inclined towards certain types of income. With regard to

---

<sup>366</sup> For example, the graph on Non Profit Organizations stages and the percentages of public and private revenues in Salinas and Rubio (2000), cited in section 4.5.1 of chapter 4, results analogous to these results.

<sup>367</sup> As the data in section 9.5.1 of chapter 9 shows, nearly the half of the micro-sized clubs have no sponsors (47.58%), while more than a third of them have just one sponsor (37.90%).

funding from public sources, the research has revealed that not all clubs opt in a majority for this type of resources. While it is true that public subsidies are very common in the sector, their relative weight tends to be insignificant in terms of total income, while public-private agreements with the government, which are more scarce, do have a very notable impact on the revenues of those sports clubs that sign them. In fact, some of the entities surveyed show a high dependence on public funding, usually because they are concessionaires for the management of public sports facilities and/or manage sports events and courses subsidized by public administrations. This management model, although uncommon, is more present in medium-sized and older sports clubs, which have agreements with municipal authorities that decide to outsource the management of sports activities. This is a more common model outside the sports sector, for example, in non-profit entities in the field of social work.

Finally, in larger sports clubs, although they also have a relatively significant portion of public revenues, a market-oriented management and financing model has been identified. In this case, funding come largely from the sales of goods and services (sport and non-sport related) to their own members and also to third parties, with a larger number of sponsors and more frequent use of financial instruments to defray their activities. These entities tend to be older, are direct owners or concessionaires of sports facilities of a certain magnitude, from the management of which they obtain considerable income, and have several employees staff on full-time contracts, with specialized positions in specific management areas. All this makes this clubs to behave as social enterprises, obtaining most of their income from the market despite their lack of profit motive, with this kind of income usually exceeding 50% of the organization's total financing. In fact, the segment of large clubs is the only in which the resources obtained from the market exceed, on average, those of own and public origin.

Despite the organizational isomorphism, due to the high heterogeneity found in the study population, these three identified models are neither unique nor identical in all Valencian sports clubs, so it is possible to find different degrees of orientation and dependence on one or another source of financing, even finding entities that present a balance between the different types of income analyzed.

### **11.3.2. Scaling up processes in sport clubs, ‘crowding out’, ‘crowding in’ and ‘trampoline’ effects on financing**

Based on what was analyzed during the research, it has become evident that the majority of Valencian sports clubs are micro or small organizations (both segments are about 75% of the sample), while few entities reach significant sizes (only 6.73% of the sample are large clubs). This situation is not particular to the sports sector, but is characteristic of most sectors of activity in which associative entities operate, with a predominance of small organizations. Therefore, many sports clubs do not initiate growth processes, maintaining their original size and their main goals of members meeting and socializing throughout their existence.

On the other hand, it is considered that around 25% of the active Valencian sports clubs are of medium and large size, so they have experienced in the past or are currently immersed in ‘scaling up’ or expansion processes. Despite their smaller number, these entities bring together the majority of members and budgets at an aggregate level, as well as a large part of the generation of employment and the provision of sports goods and services in the sector; therefore, in addition to their size, they have also significantly increased the socioeconomic impact they generate in society as a whole. Hence, it is interesting to analyze what processes from the point of view of income and the evolution of financial structures have produced the expansion of their internal dimension and external impact on the largest sports clubs, and to what extent these subjects help during this growth process.

Looking at distribution percentages and financing trends indicated in the above section 11.3.1, one question arises ¿Does the increase of public and market revenue sources have a crowding out effect on the own resources? On the contrary, the results show that the fact of diversifying the ways of income and increasing the number and relative weight of other sources of financing does not generate a crowding out of own resources, but rather a crowding in phenomenon, The data show that contributions from members and donations also increase in absolute value as the size of sports clubs increases (for example, they have more members who pay higher annual dues), and although these sources seem to diminish

and be displaced, they only do so in relative terms as this type of income is diluted with the appearance of other sources of resources in the financial structures of these organizations.

In addition, it is interesting to note the manifestation of a phenomenon that was not initially expected or sought after by the research: a ‘trampoline effect’ produced by the increase of funding from public sources. The results gathered during the fieldwork indicate that, initially, some small sports clubs see their budgets increase significantly thanks to subsidies, grants and agreements with public administrations. This type of income has the greatest relative weight in the medium-sized club segment and is also very present in large clubs, even though those ones which are ostensibly oriented to the market revenues.

It has been observed that resources from public sources are more present in older clubs and that they do not occur in a timely manner, but are characterized by their stability and continuity in the long term; it is therefore possible to conjecture that public-private partnerships have the capacity to promote dimension increase of sports clubs and stimulate the evolution of their organizational models and financial structures. If used appropriately, this type of financing can encourage the conversion of small, self-financed clubs, whose main purpose is the socialization of their members, into medium and larger entities that are capable of generating more socioeconomic wealth for their environment. However, for this to happen, those clubs that obtain more public funding must be able to use it as a trampoline for further growth and gather new income from other sources, either from their own members or from the market, thus overcoming the initial dependence generated by public resources and becoming more autonomous social enterprises. This effect is only a conjecture based on what was observed during the research; however, it has not been analyzed in depth and therefore constitutes an interesting future line of research.

### **11b.3.3 Correlation, causality and other determinative factors**

Although research has shown a reciprocal relationship between the size of Valencian sports clubs and the way in which they obtain their resources, confirming the existence of a correspondence between the two phenomena, it is also true that not all correlation implies



causality. In the case of this research, numerous theoretical and practical evidences have been presented that allow corroborating the presence of a causality between both facts, but ¿Are the clubs themselves the ones that change their financial model and structure motivated by their internal growth (for example, by increasing their number of members)? or, on the contrary ¿Do they increase in size due to the changes made in their management models and income sources (for example, through the 'trampoline effect' mentioned in the previous section)? It is not possible to determine whether one motivates the other or vice versa, but both happen in parallel in the vast majority of cases.

And although a large number of Valencian sports clubs show an analogous behaviour in the size-financing binomial, it is also possible to find a few entities that present important differences with the predominant patterns and models within each dimensional segment. Possibly because there are other characteristics that are determinant in establishing how a sports club obtains its revenues and, therefore, the question arises: ¿What factors, in addition to size, can determine the revenue structure model of a sports club? For example, a relevant issue in this regard is the type or modality of sport practiced by the entity, as this usually affects whether or not specific facilities and equipment are needed, whether these are provided by the club or are paid directly by the members themselves (very common, for instance, in cycling clubs). Other possible factors are the existence or not of sports facilities managed by the club, whether these are owned or provided by third parties; also the average annual budget per member, which can be very disparate (see section 8.2.1) or the presence of nearby alternatives (other competing clubs or companies offering substitute services). These and other factors may explain why a reduced number of Valencian sports clubs stay away from the most common models identified in each segment.

#### **11b.4. Future lines of research**

As a result of what has been presented throughout this doctoral thesis, numerous questions have arisen that require further research in search of new answers. Future lines of research can be divided into two large blocks: first, those related to size, financing and growth, and second, those that are part of other aspects related to sports clubs.

First of all, within the conclusions presented in the previous section, a series of questions have been raised for which no conclusive answer has been obtained. Regarding to this, the investigation has detected the presence of ‘scaling up’ processes in a limited number of sports clubs, but it has not determined what could be the different causes that provoke them, therefore, an in-depth analysis of this phenomenon constitutes a future line of research. It is also interesting to study to what extent the increase in public funding, especially the public-private agreements, can be used to boost the growth of sports clubs and increase the diversification of their revenues, making them evolve into a social enterprise with a greater orientation to obtain funding from the market and overcome the initial dependence on public resources (‘trampoline effect’). On the other hand, it would also be valuable to investigate what other attributes not included in the analysis can influence the growth of these organizations in order to maximize their socioeconomic impact. Finally, it is considered that the inclusion of the age variable (in years) for future quantitative research may be useful, since it has been detected that this factor also has a notable effect on both the dimensions and phases of growth in these organizations.

Secondly, the research has brought to light other issues that are not directly related to the size, financing or growth of sports clubs but which are also of interest for future investigation. On the one hand, given that the greatest impact of public administrations has come from the municipal and regional level, it should be analyzed what public policies can encourage the creation, maintenance and growth of sports clubs from the municipalities and the Generalitat Valenciana. Also in the field of public policies, although in the national context, after the enactment of Law 10/1990, of October 15, 1990, on Sport, a significant number of large sports clubs with an associative base were transformed into private Limited Companies (Sociedad Anónima Deportiva, SAD), abandoning the field of Social Economy and entering the conventional capitalist system. After more than three decades of this event, several SADs have entered into insolvency proceedings and have been dissolved, for this reason, it would be interesting to study the implementation of mechanisms which could reverse this process so that these entities could return to their associative origins.

In addition, as discussed in the first chapter, women have historically been largely excluded from sports and this issue remains a pending subject in the twenty-first century. The data on the participation of women in Valencian sports clubs (section 7.4 of chapter 7) show that the trend of the last decade is positive and they are even in the majority in a reduced number of sports, however, there is still a clear inequality in the overall computation of athletes, as well as managers, referees and coaches. Therefore, it would be appropriate to carry out research on the causes that motivate this inequality, as well as on the possible promotion policies that could increase the participation of girls and women in federated sport.

Finally, this doctoral thesis has developed two own methodologies consisting of an income analysis model structured into eight categories of revenue sources and also a system for dividing the organizations analyzed by size based on two dimensional attributes (number of members and annual budget). It may be interesting to transfer these two methods to carry out similar research in sports clubs in other Spanish regions, or even in other countries, in order to find out what similarities and differences can be found through a comparative territorial analysis. In addition, these systems could also be applied to study the relationship between the financing sources and the dimensions of non-profit organizations belonging to other activity fields different from sports, with the aim of finding out possible divergences that may exist at the sectoral level.



**Índices de tablas,  
gráficos y acrónimos**



## ÍNDICES DE TABLAS, GRÁFICOS Y ACRÓNIMOS

### Relación de tablas

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 1.1.</b> Año de fundación de las primeras federaciones deportivas españolas .....   | 65  |
| <b>Tabla 1.2.</b> Deportistas con licencia federativa en España en 1945 y en 1975. Datos absolutos y peso relativo sobre el total.....     | 79  |
| <b>Tabla 1.3.</b> Cuadro resumen de los efectos del deporte en la sociedad.....  | 102 |
| <b>Tabla 2.1.</b> El mercado deportivo, oferta y demanda de bienes y servicios .....   | 110 |
| <b>Tabla 2.2.</b> Bienes y servicios deportivos de consumo activo y pasivo.....  | 113 |
| <b>Tabla 2.3.</b> Criterios de delimitación externa de los clubs deportivos por actividad .....  | 120 |
| <b>Tabla 2.4.</b> Los actores de la Economía Social en la Comunitat Valenciana clasificados por sectores institucionales del SEC-2010..... | 136 |
| <b>Tabla 4.1.</b> Datos desagregados de la financiación pública en los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2017 .....         | 198 |
| <b>Tabla 4.2.</b> El peso de la financiación pública en los clubs deportivos.....  | 199 |
| <b>Tabla 4.3.</b> Clasificación de las fuentes de financiación en las entidades del TS .....   | 227 |
| <b>Tabla 5.1.</b> Principal normativa sobre subvenciones, por ámbito de actuación .....  | 251 |
| <b>Tabla 5.2.</b> Gasto liquidado en deporte, por tipo de Administración 2010-2018 .....   | 254 |
| <b>Tabla 5.3.</b> Valores medios de inversión por habitante, por tipo de Administración.....   | 254 |
| <b>Tabla 5.4.</b> Principales normas sobre donaciones en el ámbito valenciano y español.....   | 262 |
| <b>Tabla 5.5.</b> Clasificación de la venta de bienes o prestación de servicios .....  | 275 |
| <b>Tabla 5.6.</b> Matriz de categorías de financiación y sus características en el modelo empleado durante la investigación.....           | 284 |
| <b>Tabla 6.1.</b> Distribución geográfica de los clubs presentes en la muestra .....   | 301 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 6.2.</b> Distribución sectorial de los clubs deportivos presentes en la muestra.....                   | 302 |
| <b>Tabla 6.3.</b> Distribución por tamaños de los clubs deportivos presentes en la muestra ....                 | 303 |
| <b>Tabla 6.4.</b> Distribución por tamaños de los clubs deportivos presentes en la muestra ....                 | 303 |
| <b>Tabla 6.5.</b> Variables adicionales añadidas en la hoja de cálculo.....                                     | 304 |
| <b>Tabla 7.1.</b> Distribución regional de los clubs deportivos en la Comunitat Valenciana .....                | 311 |
| <b>Tabla 7.2.</b> Los 15 municipios con más clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2019.....          | 314 |
| <b>Tabla 7.3.</b> Distribución sectorial de los clubs deportivos de la Comunitat Valenciana, año 2019.....      | 318 |
| <b>Tabla 7.4.</b> Deportistas federados por deporte en la Comunitat Valenciana y variación, años 2012-2019..... | 321 |
| <b>Tabla 7.5.</b> Porcentaje sobre el total y variación de mujeres federadas por deporte, años 2012-2019.....   | 324 |
| <b>Tabla 7.6.</b> Federaciones en función del sexo de los deportistas federados, año 2019 .....                 | 325 |
| <b>Tabla 7.7.</b> Federaciones por variación de mujeres 2012-19 .....   | 326 |
| <b>Tabla 8.1.</b> Tipos de socios en los clubs deportivos valencianos .....                                     | 337 |
| <b>Tabla 8.2.</b> Detalle estadístico del número de socios.....   | 340 |
| <b>Tabla 8.3.</b> Detalle estadístico del presupuesto anual en euros .....                                      | 344 |
| <b>Tabla 8.4.</b> División de la muestra por tamaño .....   | 354 |
| <b>Tabla 8.5.</b> Año de fundación de clubs deportivos valencianos .....  | 355 |
| <b>Tabla 8.6.</b> Clubs deportivos valencianos por década de fundación .....                                    | 355 |
| <b>Tabla 8.7.</b> Distribución de la muestra por tamaño del club y nº de habitantes del municipio.....          | 358 |
| <b>Tabla 9.1.</b> Importe de la cuota anual de los socios .....   | 364 |
| <b>Tabla 9.2.</b> Importe de la cuota de inscripción en los clubs deportivos, por tamaño.....                   | 367 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 9.3.</b> Peso de las aportaciones de los socios sobre el total de la financiación de los clubs .....   | 370 |
| <b>Tabla 9.4.</b> Subvenciones por tamaño del club y ámbito de la administración pública, en valores absolutos .....  | 373 |
| <b>Tabla 9.5.</b> Principal barrera en la gestión de subvenciones públicas en los clubs que sí han recibido subvenciones .....  | 379 |
| <b>Tabla 9.6.</b> Principal barrera en la gestión de subvenciones públicas en los clubs que no han recibido subvenciones .....  | 379 |
| <b>Tabla 9.7.</b> Peso de las subvenciones sobre el total de la financiación de los clubs.....  | 382 |
| <b>Tabla 9.8.</b> Existencia de acuerdos con entidades públicas y su ámbito.....  | 385 |
| <b>Tabla 9.9.</b> Finalidad de los acuerdos con administraciones públicas .....   | 389 |
| <b>Tabla 9.10.</b> Peso de los acuerdos público-privados sobre el total de la financiación de los clubs .....   | 393 |
| <b>Tabla 9.11.</b> Mecanismos de promoción de donaciones en los clubs deportivos valencianos, por tamaño, en valores absolutos y relativos .....  | 402 |
| <b>Tabla 9.12.</b> Finalidad de las donaciones, en valores absolutos .....  | 407 |
| <b>Tabla 9.13.</b> Peso de las donaciones sobre el total de la financiación de los clubs.....   | 409 |
| <b>Tabla 9.14.</b> Tipos de patrocinios, por tamaños del club, en valores absolutos.....  | 418 |
| <b>Tabla 9.15.</b> Peso del patrocinio deportivo sobre el total de la financiación de los clubs..   | 421 |
| <b>Tabla 9.16.</b> Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole deportiva, por tamaño de los clubs, en valores absolutos .....   | 425 |
| <b>Tabla 9.17.</b> Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole no deportiva, por tamaño de los clubs, en valores absolutos.....   | 429 |
| <b>Tabla 9.18.</b> Media de la presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios deportivos, no deportivos y totales, por tamaño de los clubs; porcentaje de ventas deportivas sobre el total y ratio entre clubs grandes y micro ..... | 432 |
| <b>Tabla 9.19.</b> Peso de las ventas al mercado sobre el total de la financiación de los clubs..   | 434 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 9.20.</b> Presencia de instrumentos financieros en los clubs deportivos, por tamaño, en valores absolutos .....  | 437 |
| <b>Tabla 9.21.</b> Peso de los instrumentos financieros sobre el total de la financiación de los clubs .....  | 443 |
| <b>Tabla 9.22.</b> Presencia de otras formas de financiación en los clubs deportivos, por tamaño .....  | 446 |
| <b>Tabla 9.23.</b> Peso de otras formas de ingresos sobre el total de la financiación de los clubs .....  | 447 |
| <b>Tabla 9.24.</b> Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total ingresos en los clubs deportivos valencianos, por segmentos dimensionales y agregado.....       | 449 |
| <b>Tabla 10.1.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club Atletisme Vila·real.....   | 460 |
| <b>Tabla 10.2.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club de Natación Delfín.....  | 467 |
| <b>Tabla 10.3.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Motoclub Altiplano .....   | 473 |
| <b>Tabla 10.4.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el club IliBike.....  | 477 |
| <b>Tabla 11.1.</b> División de la muestra por tamaño .....  | 485 |
| <b>Tabla 11.2.</b> Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total ingresos en los clubs deportivos valencianos, por segmentos dimensionales y total agregado..... | 486 |
| <b>Tabla 11.3.</b> Resumen de hipótesis planteadas.....   | 487 |
| <b>Tabla 11.4.</b> Resumen de validación de hipótesis .....   | 494 |
| <b>Table 11b.1.</b> Sample division by size.....  | 507 |
| <b>Table 11b.1.</b> Average relative weight of each funding category over total revenue in Valencian sports clubs, by size segment and aggregate total.....                             | 508 |
| <b>Table 11b.1.</b> Summary of stated hypotheses.....   | 509 |
| <b>Table 11b.4.</b> Hypotheses validation summary.....  | 515 |

**Relación de graficos**

|  |     |
|--|-----|
| <b>Gráfico 1.1.</b> Año de fundación de las organizaciones deportivas en la Comunitat Valenciana. Distribución porcentual, por décadas ..... | 83  |
| <b>Gráfico 2.1.</b> Modelo funcional del mercado del deporte de Heinemann .....  | 108 |
| <b>Gráfico 2.2.</b> Los tres ámbitos del sector deportivo en la Declaración de Vilna .....   | 112 |
| <b>Gráfico 2.3.</b> Dos campos diferentes de observación: la economía social y non-profit and related institutions and volunteer work .....  | 142 |
| <b>Gráfico 2.4.</b> Conceptualización inicial del TS.....  | 145 |
| <b>Gráfico 4.1.</b> Principales barreras al desarrollo en las entidades del Tercer Sector deportivo valenciano.....                          | 187 |
| <b>Gráfico 4.2.</b> Situación de equilibrio que genera un fondo de maniobra positivo.....  | 212 |
| <b>Gráfico 4.3.</b> Origen de los recursos en organizaciones deportivas.....   | 224 |
| <b>Gráfico 4.4.</b> Dinámicas de financiación del sector no lucrativo .....  | 228 |
| <b>Gráfico 4.5.</b> Fases de las ENL y porcentajes de ingresos públicos y privados .....   | 230 |
| <b>Gráfico 4.6.</b> Las fases en la evolución hacia la empresa social.....   | 233 |
| <b>Gráfico 5.1.</b> Las fases de la espiral negativa por falta socios en clubs deportivos.....   | 244 |
| <b>Gráfico 6.1.</b> Distribución las no conformidades halladas en la muestra inicial.....  | 299 |
| <b>Gráfico 7.1.</b> Distribución comarcal de los clubs deportivos de la Com. Valenciana .....  | 312 |
| <b>Gráfico 7.2.</b> Clubs deportivos según el número de deportes federados .....   | 317 |
| <b>Gráfico 7.3.</b> Porcentaje de entrenadoras federadas valencianas, año 2019 .....   | 328 |
| <b>Gráfico 7.4.</b> Porcentrtaje de árbitras/juezas en federaciones deportivas valencianas, año 2019.....                                    | 329 |
| <b>Gráfico 8.1.</b> Clubs deportivos por número de socios, agrupados en centenas .....   | 338 |
| <b>Gráfico 8.2.</b> Porcentaje de clubs por número de socios y con detalle hasta 100 socios....  | 339 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 8.3.</b> Presupuesto anual en curva de dispersión suavizada.....   | 342 |
| <b>Gráfico 8.4.</b> Presupuesto anual, agrupado en rangos crecientes, en euros.....                                   | 343 |
| <b>Gráfico 8.5.</b> Distribución del presupuesto medio anual por socio.....   | 345 |
| <b>Gráfico 8.6.</b> Porcentaje de clubs por presupuesto medio anual por socio.....                                    | 346 |
| <b>Gráfico 8.7a.</b> Mapa de dispersión socios/presupuestos .....   | 348 |
| <b>Gráfico 8.7b.</b> Mapa de dispersión socios/presupuestos, limitado a 1.000 socios y 1 millón de euros .....        | 349 |
| <b>Gráfico 8.7c.</b> Mapa de dispersión socios/presupuestos, limitado a 100 socios y 100.000 euros.....               | 349 |
| <b>Gráfico 8.7d.</b> Mapa de dispersión socios/presupuestos, limitado a 60 socios y 30.000 euros.....                 | 350 |
| <b>Gráfico 8.8.</b> Mapa de dispersión socios/presupuestos (escala logarítmica de base 10).....                       | 351 |
| <b>Gráfico 8.9.</b> Modelo de división de la muestra.....   | 353 |
| <b>Gráfico 8.10.</b> Porcentaje de entidades por década de fundación, por tamaño.....                                 | 356 |
| <b>Gráfico 8.11.</b> Distribución de la muestra por tamaño del club y nº de habitantes del municipio.....             | 358 |
| <b>Gráfico 9.1.</b> Existencia de cuotas de inscripción en los clubs deportivos según su tamaño .....                 | 366 |
| <b>Gráfico 9.2.</b> Existencia de préstamos de socios al club deportivo .....   | 368 |
| <b>Gráfico 9.3.</b> Peso de las aportaciones de los socios sobre el total de la financiación de los clubs .....       | 370 |
| <b>Gráfico 9.4.</b> Subvenciones por tamaño del club y ámbito de la administración pública, en valores relativos..... | 373 |
| <b>Gráfico 9.5.</b> Finalidad de las subvenciones recibidas por tamaño del club.....                                  | 376 |
| <b>Gráfico 9.6.</b> Principales problemas en las subvenciones públicas por tamaños.....                               | 381 |
| <b>Gráfico 9.7.</b> Peso de las subvenciones sobre el total de la financiación de los clubs .....                     | 382 |
| <b>Gráfico 9.8.</b> Porcentaje de acuerdos con entidades públicas y su ámbito .....                                   | 386 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 9.9.</b> Duración de los acuerdos con entidades públicas y posibilidad de renovación.....  | 391 |
| <b>Gráfico 9.10.</b> Peso de los acuerdos público-privados sobre el total de la financiación de los clubs .....   | 393 |
| <b>Gráfico 9.11.</b> Tamaño y frecuencia de donaciones en clubs deportivos .....  | 396 |
| <b>Gráfico 9.12.</b> Forma del donativo según el tipo de donatario.....   | 398 |
| <b>Gráfico 9.13.</b> Existencia de otras formas de donaciones en los clubs deportivos.....  | 405 |
| <b>Gráfico 9.14.</b> Finalidad de las donaciones, en valores relativos .....  | 407 |
| <b>Gráfico 9.15.</b> Peso de las donaciones sobre el total de la financiación de los clubs.....   | 409 |
| <b>Gráfico 9.16.</b> Número de patrocinadores, por tamaños del club.....  | 412 |
| <b>Gráfico 9.17.</b> Principal ámbito geográfico de los patrocinadores, por tamaños de clubs .  | 414 |
| <b>Gráfico 9.18.</b> Duración media de los patrocinios, por tamaños del club.....   | 416 |
| <b>Gráfico 9.19.</b> Tipos de patrocinios, por tamaños del club.....  | 419 |
| <b>Gráfico 9.20.</b> Peso del patrocinio deportivo sobre el total de la financiación de los clubs .....   | 421 |
| <b>Gráfico 9.21.</b> Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole deportiva, por tamaño de los clubs, en valores relativos.....    | 425 |
| <b>Gráfico 9.22.</b> Presencia de diferentes formas de venta de bienes y servicios de índole no deportiva, por tamaño de los clubs, en valores relativos..... | 429 |
| <b>Gráfico 9.23.</b> Media del número de mecanismos de ventas al mercado, deportivas, no deportivas y total, por tamaño del club .....                        | 433 |
| <b>Gráfico 9.24.</b> Peso de las ventas al mercado sobre el total de la financiación de los clubs .....   | 434 |
| <b>Gráfico 9.25.</b> Presencia de instrumentos financieros en los clubs deportivos, por tamaño .....  | 438 |
| <b>Gráfico 9.26.</b> Finalidad principal de los instrumentos financieros en los clubs deportivos .....  | 441 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Gráfico 9.27.</b> Peso de los instrumentos financieros sobre el total de la financiación de los clubs .....  | 443 |
| <b>Gráfico 9.28.</b> Peso de otras formas de ingresos sobre el total de la financiación de los clubs .....  | 447 |
| <b>Gráfico 9.29.</b> Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño micro .....            | 450 |
| <b>Gráfico 9.30.</b> Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño pequeño .....          | 450 |
| <b>Gráfico 9.31.</b> Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño mediano .....          | 451 |
| <b>Gráfico 9.32.</b> Distribución porcentual de las fuentes de financiación sobre el total de los ingresos en los clubs deportivos de tamaño grande.....            | 451 |
| <b>Gráfico 10.1.</b> Selección de casos particulares de estudio .....   | 455 |
| <b>Gráfico 10.2.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club Atletisme Vila·real .....                    | 460 |
| <b>Gráfico 10.3.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Real Club de Natación Delfín .....                     | 467 |
| <b>Gráfico 10.4.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el Motoclub Altiplano.....                                | 473 |
| <b>Gráfico 10.5.</b> Distribución aproximada de las fuentes de financiación sobre el total de ingresos en el club IliBike .....                                     | 477 |
| <b>Gráfico 11.1.</b> Peso relativo y tendencias de la financiación de origen propio, público y de mercado en los clubs deportivos valencianos según su tamaño ..... | 495 |
| <b>Graph 11b.1.</b> Relative weight and trends of own, public and market financing .....  | 516 |

**Relación de acrónimos empleados**

|                  |   |
|------------------|---|
| <b>AAPP</b>      | Autoridades Públicas  |
| <b>ADECACOVA</b> | Asociación de Entidades de Caza de la Comunidad Valenciana  |
| <b>AMA</b>       | Agence Mondiale Antidopage  |
| <b>BBC</b>       | British Broadcasting Corporation  |
| <b>CCAA</b>      | Comunidades Autónomas   |
| <b>CE</b>        | Constitucion Española   |
| <b>CEP-CMAF</b>  | Conferencia Europea Permanente de Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones            |
| <b>CIRIEC</b>    | Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa |
| <b>CAEES</b>     | Clasificación de Actividades de las Entidades de la Economía Social                                 |
| <b>CNAE</b>      | Clasificación Nacional de Actividades Económicas  |
| <b>COE</b>       | Comité Olímpico Español   |
| <b>COI</b>       | Comité Olímpico Internacional   |
| <b>CONI</b>      | Comitato Olimpico Nazionale Italiano  |
| <b>COPNI</b>     | Classification of the Purposes of Non-Profit Institutions   |
| <b>CSD</b>       | Consejo Superior de Deportes  |
| <b>DND</b>       | Delegación Nacional de Deportes (organismo franquista)  |
| <b>EEUU</b>      | Estados Unidos  |
| <b>ES</b>        | Economía Social   |
| <b>ESS</b>       | Economía Social y Solidaria   |
| <b>FA</b>        | Football Association (Reino Unido)  |
| <b>FA Cup</b>    | Football Association Challenge Cup (Reino Unido)  |
| <b>FCDO</b>      | Federación Cultural Deportiva Obrera  |
| <b>FCE</b>       | Federación Ciclista Española  |
| <b>FIFA</b>      | Fédération Internationale de Football Association   |

|              |   |
|--------------|---|
| <b>GVA</b>   | Generalitat Valenciana  |
| <b>IAE</b>   | Impuesto sobre Actividades Económicas   |
| <b>ICNPO</b> | International Classification of Non-Profit Organizations<br>(Clasificación internacional de entidades sin ánimo de lucro) |
| <b>IRPF</b>  | Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas   |
| <b>IS</b>    | Impuesto de Sociedades  |
| <b>ISFLH</b> | Instituciones Sin Fines de Lucro al Servicio de los Hogares   |
| <b>IVA</b>   | Impuesto sobre el Valor Añadido   |
| <b>JJOO</b>  | Juegos Olímpicos  |
| <b>NPO</b>   | Non-Profit Organization   |
| <b>ODM</b>   | Organización Deportiva Mundial  |
| <b>ONU</b>   | Organización de las Naciones Unidas   |
| <b>OSFL</b>  | Organizaciones sin fines lucrativos   |
| <b>RD</b>    | Real Decreto  |
| <b>RFEF</b>  | Real Federación Española de Fútbol  |
| <b>SAD</b>   | Sociedad Anónima Deportiva  |
| <b>SEC</b>   | Sistema Europeo de Cuentas  |
| <b>SEE</b>   | Social Economy Europe   |
| <b>SFCCE</b> | Sociedad de Fomento de la Cría Caballar de España   |
| <b>TS</b>    | Tercer Sector   |
| <b>TSAS</b>  | Tercer Sector de Acción Social  |
| <b>TSD</b>   | Tercer Sector Deportivo   |
| <b>UE</b>    | Unión Europea   |
| <b>UVE</b>   | Unión Velocipédica Española   |
| <b>YMCA</b>  | Young Men's Christian Association   |
| <b>μ</b>     | Media aritmética de una población, esperanza o valor esperado   |



**Bibliografía**



## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Referencias Bibliográficas

- Aaker, J. L. y Akutsu, S. (2009). "Why do people give? The role of identity in giving". *Journal of consumer psychology*, 19(3), 267-270.
- Acedo, M. Á. (2011). "Fuentes de financiación de las Organizaciones no Lucrativas". En *Herramientas para el diseño de proyectos sociales* (Dir.: Raya, E.), 117-128. Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad de la Rioja.
- Acuña-Delgado, A. (1994). *Fundamentos socio-culturales de la motricidad humana y el deporte*. Ed. Universidad de Granada.
- Adams, A., Anderson, E. y McCormack, M. (2010). "Establishing and challenging masculinity: The influence of gendered discourses in organized sport". *Journal of language and social psychology*, 29(3), 278-300.
- Adda, J. (2008). *Les secteurs associatifs et leurs relations avec l'Etat dans l'Europe des 27*. Etudes et Documents, nº4, Conférence Permanente des Coordinations Associatives. París (Francia), mayo de 2008.
- Agencia Mundial Antidopaje (2021). *The World Anti-Doping Code (Código Mundial Antidopaje)*. Última revisión publicada el 1 de enero de 2021.
- Agulló, V. (2005). *Términos de la pilota valenciana*. Ed. Prensa Valenciana S.A.
- Agulló, V. y Agulló, R. (2013). *El perfil sociológico de la mujer en el atletismo popular valenciano*. Actas del XI Congreso Español de Sociología, Crisis y cambio: propuestas desde la Sociología, Vol. 3, GT 29, grupo de sociología del deporte, 288-293. Madrid (España), del 10 al 12 de julio de 2013.
- Alaiz, F. (1937). *Por una economía solidaria entre el campo y la ciudad*. Oficinas de Propaganda, CNT-FAI.
- Alberich, T. (2018). *Tercer sector: la participación de las organizaciones no lucrativas*. Ed. Dykinson.
- Aleman, J. (2005). "La náutica deportiva y los puertos en España". *PORTUS*, 9, 34-39.
- Alfaro, J. P. (2020). "Inversión socio-política en la corte imperial de Calígula". *De Rebus Antiquis*, 6, 108-125.
- Alfaya, E. (2018). "Sustancias dopantes y técnicas antidopaje: una visión histórica". *Gaceta internacional de ciencias forenses*, 28, 3-11.
- Aliaga, J. (2009). "La información financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Una aproximación internacional a su marco conceptual". *Contaduría Universidad de Antioquia*, 55, 149-164.
- Allison, M. (2001). *Sports Clubs in Scotland*. Ed. SportsScotland.
- Altham, H. S. y Swanton, E. W. (1948). *A history of cricket (Vol. 1)*. Ed. G. Allen & Unwin.

- Altuve, E. (2008). "Presente y futuro del deporte en la globalización". *Recorde, Revista de História do Esporte*, vol. 1, 2, 1-55.
- Altuve, J. G. (2014). "Rentabilidad de la variable activo corriente o circulante". *Actualidad contable faces*, 17, 29, 5-17.
- Álvarez-Areces, M. Á. (2013). "Fútbol y revolución industrial: fabricando una pasión". *Ábaco*, 76/77, 47-60.
- Alvez, R. A. (2016). "El régimen subjetivo de prohibición de apuestas y su conexión con el deporte. Actualización". *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, 52, 631-663.
- Andreff, W., Dutoya, J. y Montel, J. (2009). *Le modèle européen de financement du sport: quels risques?*. Working papers of Université Paris1 Panthéon-Sorbonne (No. halshs-00394912). HAL.
- de Andrés, P., García, I. y Romero, M.E. (2016). *Profundizando en los determinantes de las donaciones de las entidades no lucrativas*. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa: Economía Social: crecimiento económico y bienestar. Valencia, 19 a 21 de octubre de 2016.
- Anthony, R. N. y Young, D. W. (1999). *Management control in nonprofit organizations (6ª Edición)*. Ed. Irwing McGraw-Hill.
- Antonowicz, D., Kossakowski, R. y Szlendak, T. (2011). "Ostatni bastion antykonsumeryzmu? Kibice industrialni w dobie komercjalizacji sportu". *Studia Socjologiczne*, 3, 202, 113-139.
- Aparicio, J. A. (2004). *La rentabilidad económica de las campañas publicitarias en un club deportivo*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid.
- Aragón, M. (2007). "Derecho electoral: sufragio activo y pasivo". En *Tratado de derecho electoral comparado de América Latina*, 2ª edición (Dir.: Nohlen, D., Zovatto, D., Orozco, J. y Thompson, J.), 162-185. Ed. Instituto Interamericano de Derechos Humanos.
- Aranegui, C. (2011). "The most important Roman cities in Valencian Land until the 3rd century". *Catalan Historical Review*, 4, 9-26.
- Arguedas, R., González, J., Oliver, M. y Morales-Arce, R. (2009). *Introducción a la gestión financiera en entidades sin ánimo de lucro*. Ed. UNED.
- Arnaud, P. y Camy, J. (1986). *La naissance du mouvement sportif associatif en France. Sociabilités et formes de pratiques sportives*. Presses universitaires de Lyon.
- Arranz, X. (2015). "La reforma pedagógica de Thomas Arnold y el papel de la iglesia anglicana en la creación de los primeros clubs de fútbol en Inglaterra (1863-1890)". *Materiales para la Historia del Deporte*, 13, 1-22.
- Arranz, X. (2015). "La Copa Coronación o Concurso de Madrid (1902) antecedente de la Copa de España. Un estudio hemerográfico". *Cuadernos de Fútbol: Primera revista de historia del fútbol español*, 63, 1-2.
- Arrechea, F. (2013). "El archivo general de palacio y el fútbol español: los clubs". *Cuadernos de Fútbol: Primera revista de historia del fútbol español*, 47, 2-3.
- Arrechea, F. (2019). "La prehistoria del fútbol español (1820-1868)". *Cuadernos de Fútbol: Primera revista de historia del fútbol español*, 113, 3-4.

- Arrow, K. J. (1963). "Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care". *The American Economics Review*, 53 (5), 941-973.
- Assa, J. (1963). "La mujer y el deporte en la Antigüedad". *Citius Altius Fortius*, 5, 429-444.
- Atienza, E. (2013). "Prevención, represión y control del dopaje frente al derecho a la intimidad del deportista en el marco jurídico español". *Revista de derecho de la PUCV*, 40, 323-351.
- Auguet, R. (1972). *Crueldad y civilización: los juegos romanos*. Ed. Aymá S.A.
- Austin, J. (2000). "Strategic collaboration between nonprofits and business". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 69-97.
- Avella, R. E. y Medellín, J. P. (2012). "Los esteroides anabolizantes androgénicos, riesgos y consecuencias". *Revista UDCA Actualidad & Divulgación Científica*, 15, 47-55.
- Bádenas, P. (2005). "El espíritu olímpico: mito moderno y realidad antigua. Corpore sano: el deporte en la Antigüedad y la creación del moderno olimpismo". In *corpore sano : el deporte en la Antigüedad y la creación del moderno olimpismo* (Dir.: Hernández, B. y García, F.), 89-108. Ed. Sociedad Española de Estudios Clásicos.
- Báez, J. M. (2012). "El Real Madrid y el origen del fútbol como espectáculo de masas, 1923-1936". *Historia y comunicación social*, 17, 159-180.
- Bailey, S. (1995). "Living Sports History: Football at Winchester, Eton and Harrow". *The Sports Historian*, 15, 1, 34-53.
- Bally, G. y Reuter, J. (1958). *El juego como expresión de libertad*. Ed. Fondo de Cultura Económica (No. 04; BF501, B3).
- Bálmont, A. (2007). *1899: La verdad sobre el fútbol sevillano entre 1890 y 1893: Aclaraciones a los historiadores del FC Sevilla*. Ed. Onuba.
- Bandeira, M. L. y López-Parra, F. (2017). "El llamado tercer sector en el escenario ecuatoriano de la Revolución Ciudadana". *Revista Estudios de Políticas Públicas*, 3, 40-51.
- Barajas, A. A. (2004). *Valuation model for football clubs based on the key factors of their business*. Tesis Doctoral, Universidad de Navarra.
- Barajas, A. A., Salgado, J. y Sánchez, P. (2012). "Problemática de los estudios de impacto económico de eventos deportivos". *Estudios de economía aplicada*, 30(2), 441-461.
- Barreiro, L. (2008). "Democracia interna y derecho de asociación". *AFDUDC, Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, 12, 57-67.
- Barrera, E. (2007). "La empresa social y su responsabilidad social". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(30), 59-75.
- Barron, J. M., Ewing, B. T. y Waddell, G. R. (2000). "The effects of high school athletic participation on education and labor market outcomes". *Review of Economics and Statistics*, 82, 3, 409-421.
- Bastidas, O. y Richer, M. (2001). "Economía social y economía solidaria: Intento de definición". *Cayapa, Revista venezolana de economía social*, 1, 1-27.

- Bauer, H. H., Sauer, N. E. y Exler, S. (2005). "The loyalty of German soccer fans: does a team's brand image matter?". *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(1), 8-16.
- Bauzá-Martorell, F. J. (2018). "Convenios con particulares: límites entre contrato, convenio y subvención". *Revista General de Derecho Administrativo*, 48, 4.
- Beeley, S. (1992). *A history of bicycles: From Hobby Horse to Mountain Bike*. Ed. Studio editions.
- Benítez, J. J. y Lacomba, B. (2012). "Los avances en la valoración económica del deporte en Europa". *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), 637-654.
- Benítez-Ortúzar, I. F. (2011). "El delito de fraudes deportivos: Aspectos criminológicos, político-criminales y dogmáticos del artículo 286 bis. 4 del Código Penal". *Monografías de Derecho Penal, Vol. 18*. Dykinson.
- Bens, F., García, J.L. y March, J.R. (2009). "Del Camp de la Creu a la fusión. El Llevant FC y el Gimnàstic FC entre la ilusión y el desencanto". *Historia del Llevant. Tomo 2. 1922-1939*. Ed. L'Oronella.
- Bernal, R. A. (2019). "Economía social: Propuesta alternativa de transformación económica y social". *Entretextos*, 33, 1-11.
- Berryman, J. W. y Park, J. R. (1992). *Sport and Exercise Science: Essays in the History of Sports Medicine*. Ed. University of Illinois Press.
- Betts, J. R. (1953). "The technological revolution and the rise of sport, 1850-1900". *The Mississippi Valley Historical Review*, 40(2), 231-256.
- Bingham, T. y Walters, G. (2013). "Financial sustainability within UK charities: Community sport trusts and corporate social responsibility partnerships". *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24, 3, 606-629.
- Birley, D. (2013). *A social history of English cricket*. Aurum Press Limited.
- Blair, S. N. (2009). "Physical inactivity: the biggest public health problem of the 21st Century". *British journal of sports medicine*, 43, 1-2.
- Blanchard, K. y Cheska, A. T. (1986). *Antropología del deporte*. Bellaterra.
- Blanco, E. (2010). *Los modelos asociativos del deporte en España*. Tesis Doctoral. Universitat de Lleida.
- Blanco, E. (2018). "Presente y futuro del tercer sector en el deporte: asociacionismo y gestión deportiva. Capítulo 1". En *Asociacionismo deportivo: diagnóstico y perspectivas* (Dir.: Millán, A.), 9-25. Ed. Reus.
- Blanco, M. y Forcadell, F. J. (2006). "El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España". *Universia Business Review*, 11, 36-61.
- Blázquez, J. M. y García-Gelabert Pérez, M. (1992). "El origen funerario de los juegos olímpicos". *Revista de arqueología*, 140, 28-39.
- Bloomfield, J. (2003). *Australia's sporting success: The inside story*. UNSW Press.
- Bonnassie, P., Guichard, P y Gerbet, M.C. (2001). *Las Españas medievales*. Ed. Crítica.
- Boquera-Oliver, J. M. (1989). "Las provincias valencianas". *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica*, 243, 627-645.

- Borgogni, A., Digennaro, S., Sterchele, D. (2015). "Sport Clubs in Italy". En *Sport Clubs in Europe. Sports Economics, Management and Policy*, vol 12 (Dir.: Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. y van der Werff, H.), 249–269. Ed. Springer.
- Borzaga, C. (2004). "From Suffocation to Re-emergence: the Evolution of the Italian Third Sector". En *The Third Sector in Europe* (Dir.: Evers A. y Laville J.), 45-62. Ed. Edward Elgar Publishing.
- Bosch, J. A. (2013). *L'esport Valencià durant la guerra civil (1936-1939). Un estudi historiogràfic*. Tesis Doctoral. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir.
- Bosch, J. A. (2014). "Los orígenes del deporte en Valencia (1850-1931). De la tradición a la modernidad." *Materiales para la Historia del Deporte*, 12, 82-93.
- Boulianne, M., Fraisse, L. y Ortiz, H. (2003). "Économie solidaire et mondialisation". *Revue du Mauss*, 21, 47-54.
- Bowles, S. (2010). *Microeconomics: behavior, institutions, and evolution*. Ed. Princeton University Press.
- Boyer, M. (2002). "El turismo en Europa, de la Edad Moderna al siglo XX". *Historia contemporánea*, 25, 13-31.
- Boyle, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture: Sport, the media and popular culture*. Edinburgh University Press.
- Bratton, M. (1994). "Civil society and political transition in Africa". *Civil Society and the State in Africa* (Dir.: Haberson, J.W., Rothchild, D. y Chazan, N.), 25-53. Ed. Boulder.
- Bravo-Garrigues, A. (2012). "El juego de pilota valenciana". *Pilota Viu, Diari Digital de la Pilota Valenciana*.
- Breuer, C. (2014). *Economic benefits of Physical Activity. Capítulo del libro A plan for getting Europe active*. European Health and Fitness Association. Ed. BlackBoxPublishers.
- Breuer, C. y Mutter, F. (2013). *Zum Wert des Sports aus ökonomischer Perspektive: Exzerpt*. Institut für Sportökonomie und Sportmanagement. Deutsche Sporthochschule Köln.
- Breuer, C. y Wicker, P. (2011). *Sports Development Report 2009/2010. Analysis of the Situation of Sports Clubs in Germany*. Ed. Sportverlag Strauß.
- Breuer, C. y Wicker, P. (2009). "Sports clubs in Germany". En *Sport Development Report 2007/2008. Analysis of the sports clubs situation in Germany* (Dir.: Breuer, C.), 5-50. Ed. Sportverlag Strauß.
- Breuer, C. y Wicker, P. (2010). *Sportökonomische Analyse der Lebenssituation von Spitzensportlern in Deutschland (Análisis económico deportivo de la situación de vida de los deportistas de élite en Alemania)*. Hausdruckerei des Statistischen Bundesamtes.
- Bringas, M. Á. (2000). "La productividad de los factores en la agricultura española (1752-1935)". *Estudios de Historia Económica-Banco de España*, 39, 7-204.
- Brinkley, A., McDermott, H. y Munir, F. (2017). "What benefits does team sport hold for the workplace? A systematic review". *Journal of Sports Sciences*, 35, 2, 136-148.
- Brnovich, M. (2017). "Betting on Federalism: Murphy v. NCAA and the Future of Sports Gambling". *Cato Supreme Court Review*, 247-268. Ed. Cato institute.

- Brohm, J. M. (1982). *Sociología política del deporte*. Fondo de Cultura Económica.
- Brooks, A. C. (2000). "Public subsidies and charitable giving: Crowding out, crowding in, or both?". *Journal of Policy Analysis and Management*, 19, 451-464.
- Brooks, A. C. (2007). *Who really cares: The surprising truth about compassionate conservatism--america's charity divide--who gives, who doesn't, and why it matters*. Basic Books (AZ).
- Brooks, G., Aleem, A. y Button, M. (2013). *Fraud, corruption and sport*. Ed. Springer.
- Brown, A. y Reade, J. J. (2019). "The wisdom of amateur crowds: Evidence from an online community of sports tipsters". *European Journal of Operational Research*, 272, 1073-1081.
- Brown, W. J. y Basil, M. D. (1995). "Media celebrities and public health: Responses to 'Magic' Johnson's HIV disclosure and its impact on AIDS risk and high-risk behaviors". *Health Communication*, 7, 4, 345-370.
- Buckley, G. B. (1935). *Fresh Light on 18th Century Cricket*. Ed. Cotterell.
- Bursesí, N. H. y Carratalá, J. M. (2003). *Valoración de los activos intangibles en entidades deportivas: Clubes de Fútbol. Derechos de pase de futbolistas profesionales, costos de formación de jugadores propios y otros activos intangibles específicos*. VIII Congreso del Instituto Internacional de Costos. Punta del Este (Uruguay), del 26 al 28 de noviembre de 2003.
- Bush, A. J., Martin, C. A. y Bush, V. D. (2004). "Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y". *Journal of advertising research*, 44, 108-118.
- Cabane, C. (2013). *Unemployment duration and sport participation*. Archive ouverte en Sciences de l'Homme et de la Société. Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Cabanelas, J. R. (2012). *Vigo cuna del fútbol español*. Suplemento Estela (Faro de Vigo 1 de julio 2012).
- Cagigal, J. M. (1981) *¡Oh deporte!*. Ed. Miñón.
- Cagigal, J. M. (1996). *Obras selectas de José María Cagigal (Volumen I)*. Comité Olímpico Español.
- Calatayud, F. (2002). *De la gimnasia de Amorós al deporte de masas (1770-1993): una aproximación histórica a la educación física y el deporte en España*. Ed. Ayuntamiento de Valencia.
- Camino, M. y García, J. (2014). "La percepción de calidad, valor y satisfacción de un club deportivo. La perspectiva de padres y deportistas adultos". *Revista de Ciencias del Deporte*, 10, 2, 99-112.
- Campbell, P.G.; MacAuley, D.; McCrum, E. y Evans, A. (2001). "Age Differences in the Motivating Factors for Exercise". *Journal of sport & Exercise Psychology*, 23, 191-199.
- Campillo-Alhama, C., González, P. y Monserrat-Gauchi, J. (2018). "La actividad deportiva en España (s. XIX-XXI): asociacionismo, institucionalización y normalización". *Materiales para la Historia del Deporte*, 17, 73-85.
- Cantero, M., Pérez, Y., Portela, Y y Stiven, E. R. (2014). "Deporte, actividad física y salud de los trabajadores: Su importancia para la productividad en la Universidad de la Ciencias Informáticas". *EmásF: revista digital de educación física*, 28, 61-73.



- Canto-Arroyo, F. (1915). *Ciclismo*. Colección "Los Sports". Ed. Bayer Hermanos.
- Capling, A. y Marjoribanks, T. (2004). "Connecting commerce and culture in third sector organisations: the case of Australian Football League Clubs". *Third Sector Review*, 10(1), 61-76.
- Capretti, S. (2011). "La cultura en juego: El deporte en la sociedad moderna y post ] moderna". *Trabajo y sociedad: Indagaciones sobre el empleo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas*, 16, 14-20.
- Carbó, J. R. y Pérez, I. (2015). "Religión, Deporte y Espectáculo". *El Futuro del Pasado*, 6, 25-31.
- Cardinal, A. W. (1927). *In Ashanti and Beyond*. Ed. Seeley service & Co. Limited.
- Carreras, A. y Tafunell, X. (2005). *Estadísticas históricas de España: siglos XIX-XX (Vol. 1)*. Fundación BBVA.
- Carrillo, D. y Couto, L. M. (2014). *Patrimonio histórico español del juego y del deporte: las raquetistas*. Museo del Juego. Ministerio de Cultura.
- Carroll, D. A., Gamsey, B. R. y Stater, K. J. (2008). "Nonprofit Activity and County Financial Condition". *Municipal Finance Journal*, 29, 3, 1-26.
- Cartwright, J.D. (1864). *Football at Rugby, Eton and Harrow*. London Society, 5. V (1864), 253. Sheffield and Rotherham Advertiser.
- Caruso, M. V. (2009). "El concepto de corrupción. Su evolución hacia un nuevo delito de fraude en el deporte como forma de corrupción en el sector privado". *Foro, Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales, Nueva época*, 9, 145-172.
- Časlavova, E. y Berka, P. (2005). "The financial management of sports clubs in the Czech Republic". *Kinesiology*, 37, 2.
- Castellanos-García, P. (2001). "Análisis de demanda y economía del deporte". *Incidencia económica del deporte* (Dir.: Otero-Moreno, J. M.), 181-189. Ed. Instituto Andaluz del Deporte.
- Castellanos-García, P. y Sánchez-Santos, J. M. (2019). "Sector público y deporte profesional". *Papeles de Economía Española*, 159(1), 275-293.
- Castillo, I., Balaguer, I. y Duda, J.L. (2000). "Las orientaciones de meta y los motivos de práctica deportiva en los jóvenes deportistas valencianos escolarizados". *Revista de Psicología del Deporte*, 9, 37-57.
- Castillo, J. C., Leal, P., Madero, I. y Miranda, D. (2012). "¿Son los chilenos igualmente solidarios? la influencia de los recursos personales en las donaciones de dinero." *Opinião Pública*, 18, 154-176.
- Castro. M. y Chicuri, A. (2017). *Mens sana in corpore sano, el deporte en la antigüedad clásica*. Museo Nacional de Bellas Artes de Cuba.
- Cavallini, R. (2005). *The Wanderers-Five Times FA Cup Winners*. Dog N Ducks Publications.
- Cecchini, J. A., Montero, J. y Peña, J. V. (2003). "Repercusiones del programa de intervención para desarrollar la responsabilidad personal y social de Hellison sobre los comportamientos de fair-play y el auto-control". *Psicothema*, 15, 4, 631-637.

- Cercós, R. (2007). "Les pedagogies de la masculinitat. Thomas Arnold i el 'Muscular Christianity'". *Temps d'Educació*, 33, 281-290.
- Cercós, R. (2010). "El ideal de 'gentleman': una pedagogía de la masculinidad (La herencia del puritanismo victoriano)". En *La educación revisitada: ensayos de hermenéutica pedagógica* (Coord.: Moreu, Á. y Prats, E.), 285-308.
- Chany, P. (1975). *La fabuleuse histoire du cyclisme*. Ed. ODIL Editions.
- Chaves, R. (1999). "La economía social como enfoque metodológico, como objeto de estudio y como disciplina científica". *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 33, 115-140.
- Chaves, R. y González-Rojas, A. (2019). "El tercer sector deportivo: asociaciones, clubs y otras entidades deportivas". En *Libro Blanco del Cooperativismo y la Economía Social Valenciana* (Dir.: Chavez, R., Juliá, J. F. y Monzón, J. L.), 245-267. CIRIEC-España.
- Chaves, R. y González-Rojas, A. (2020). "El tercer sector deportivo en la Comunitat Valenciana". En *Libro Blanco de la Economía Social y del Tercer Sector en la Comunidad Valenciana* (Dir.: Chaves, R. y Monzón, J.L.), 201-233. CIRIEC-España.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2001). "Economía social y sector no lucrativo. Actualidad científica y perspectivas". *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 37, 7-23.
- Chaves, R. y Monzón, J. L. (2018). "La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria". *CIRIEC-España Revista de economía pública, social y cooperativa*, 93, 5-50.
- Chaves, R. y Sajardo, A. (1997). "Le partenariat public-OSBL dans les services sociaux. Le cas espagnol". *Annals of Public and Cooperative Economics*, 68(1), 65-86.
- Chaves, R. y Monzón, J.L. (2020). *Libro Blanco de la Economía Social y del Tercer Sector en la Comunidad Valenciana*. Ed. CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Chaves, R. y Zimmer, A. (2017). *El tercer sector en España y en Europa: crisis, barreras en su desarrollo y estrategias de resiliencia en los sectores de la acción social, la cultura y el deporte*. Fundació General de la Universitat de València, Àrea de Cooperació i Publicacions de la Universitat de València.
- Chaves, R., Juliá, J. y Monzón, J.L. (2019). *Libro blanco del cooperativismo y la economía social valenciana*. Ed. CIRIEC-España, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa.
- Chaves, R., Savall, T. y Monzón, J. L. (2016). "La política presupuestaria de fomento de la Economía Social en España en un contexto de austeridad". *Presupuesto y Gasto Público*, 85, 89-106.
- Chavesc, M., Stephens, L. y Galaskiewicz, J. (2004). "Does government funding suppress nonprofits' political activity?". *American sociological review*, 69, 292-316.

- Chavinier-Réla, S., Bayle, E., Barget, E. (2015). "Sport Clubs in France". En *Sport Clubs in Europe. Sports Economics, Management and Policy*, vol 12 (Dir.: Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. y van der Werff, H.), 161–185. Ed. Springer.
- Cho, J. (2019). "Business Development of Community Owned Sport Club and Social Enterprise: A Study Based on Management Documents of FC United of Manchester". *Journal of Policy Science*, 13, 3-26.
- Ciria, P. (2012). *El sueño de ser grandes. Historia social del nacimiento del fútbol en Zaragoza (1903-1936)*. Tesis Doctoral. Universidad de Zaragoza.
- Clark, G. (2020). *The annual RPI and average earnings for Britain, 1209 to present (new series)*. MeasuringWorth.
- Collins, T. (2013). *Sport in capitalist society: A short history*. Ed. Routledge.
- Collins, T. (2018). *How football began: a global history of how the world's football codes were born*. Ed. Routledge.
- Comisión Europea (2021). *Construir una economía que funcione para las personas: un plan de acción para la economía social*. Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. COM (2021) 778 final.
- Consejo Superior de Deportes (serie). *Anuario de Estadísticas Deportivas*. Publicación anual elaborada por el Consejo Superior de Deportes y la División de Estadística de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Cultura y Deporte. (series anuales desde el año 2013 hasta el año 2022).
- Consejo Superior de Deportes (serie). *Memorias anuales de la Comisión Estatal contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia en el Deporte*. Comisión Estatal contra la Violencia, el Racismo, la Xenofobia y la Intolerancia en el Deporte. (series anuales desde la temporada 2010-2011 hasta la temporada 2019-2020).
- Cordery, C. y Sinclair, R. (2013). "Measuring performance in the third sector". *Qualitative Research in Accounting and Management*, 10(3/4), 196-212.
- Corriente, F. y Montero, J. (2018). *Citius, Altius, Fortius. El Libro Negro del Deporte*. Lazo ediciones.
- Costa, A. y Villafaña, C. (2004). "La delimitación del deporte en una contabilidad satélite multisectorial". *Indice: Revista de estadística y sociedad*, 5, 14-15.
- Crick, J. M. y Crick, D. (2022). "The Multiple Layers of Coopetition and Their Link with Sales Performance: Insights from Sporting Clubs in New Zealand". En *Oceania Entrepreneurship* (Dir.: Ratten, V.), 71-105. Ed. Palgrave Macmillan.
- Cropper, C. (2008). *Playing at monarchy: sport as metaphor in nineteenth-century France*. University of Nebraska Press.
- Cubas, D. A. (2020). *Actividad física, ejercicio y deporte; factores que inciden en la productividad laboral*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cuchi-Denia, J. M. (2005). *La distribución de competencias deportivas en España*. Ed. Bosch.
- Cuffe, H. E., Waddell, G. R. y Bignell, W. (2017). "Can school sports reduce racial gaps in truancy and achievement?". *Economic Inquiry*, 55, 4, 1966-1985.
- Curry, G. y Dunning, E. (2015). *Association football: A study in figurational sociology*. Ed. Routledge.

- Daellenbach, K., Davies, J. y Ashill, N. (2006). "Understanding sponsorship and sponsorship relationships - Multiple frames and multiple perspectives". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11, 73-87.
- Davison, K.K.; Cutting, T.M. y Birch, L.L. (2003). "Parents' activity-related parenting practices predict girls' physical activity". *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 35, 1589-1595.
- Def, J. (2017). "Analiza sytuacji kryzysowych na stadionach w XX i XXI wieku. Wnioski i rekomendacje (Análisis de situaciones de crisis en los estadios de los siglos XX y XXI. Conclusiones y recomendaciones)". *Securo, Czasopismo studenckiego koła naukowego bezpieczeństwa wewnętrznego*, 4, 69-82.
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2013). *L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative*. EMES European Research Network, EMES Working Papers Series, WP no. 13/02.
- Délétang, B. (1986). "Le mouvement sportif ouvrier ou l'enjeu idéologique du sport". En *La Naissance du mouvement sportif associatif en France: Sociabilités et formes de pratiques sportive* (Dir.: Arnaud, P. y Camy, J.), 309-326. Ed. Presses universitaires de Lyon.
- Delumeau, J. (1990). *Sin and fear: the emergence of a western guilt culture, 13th-18th centuries*. St. Martin's Press.
- Desbordes, M., Ohl, F. y Tribou, G. (2001). *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*. Ed. Paidotribo.
- Dias, A. L. (2018). "La prohibición del fraude deportivo relacionado con apuestas: juego limpio dentro y fuera de la cancha". *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, 58, 7.
- Díaz-Noci, J. (2000). *Los nacionalistas van al fútbol. Deporte, ideología y periodismo en los años 20 y 30*. Servicio Ed. Universidad del País Vasco.
- Diem, C. (1966). *Historia de los deportes: Volumen I*. Ed. Luis de Caralt.
- Díez-Carpintero, D. y Díez, L. (2020). *¡Jugad, jugad, malditos!: la epidemia del juego en España: ludópatas y capos del azar*. Ediciones AKAL.
- DiMaggio, P. J. y Powell, W. W. (1983). "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organization fields". *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dimeo, P. (2007). *Beyond good and evil: A history of drug use in sport 1876-1976*. Ed. Routledge.
- Dobson, S. y Goddard, J. (2001). *The economics of football (Vol. 10)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Dogliani, P. (2000). "Sport and fascism". *Journal of Modern Italian Studies*, 5(3), 326-348.
- Domínguez, A. (2009). *Historia social do deporte en Galicia, 1850-1920*. Ed. Galaxia.
- Domínguez, E. M. (2017). "Los delitos contra los derechos de los trabajadores en el ámbito deportivo". En *Respuestas jurídicas al fraude en el deporte* (Dir.: Morillas, L.), 227-282. Ed. Dykinson.

- dos Santos, N. C., Rueda, V., Telles, I., Aguiar, L. y de Almeida, M. (2014). "Tercer sector y donantes individuales: factores intrínsecos y extrínsecos relacionados con el proceso de donación". *Invenio: Revista de investigación académica*, (33), 115-130.
- Ducci, G., Stantella, C. y Vulturni, P. (2002). "The social enterprise in Europe: The state of the Art". *International Journal of Mental Health*, 31, 76-91.
- Duclos, D. (2012). *Impacto social del Gran Premio de Europa de Fórmula Uno entre los residentes del municipio de Valencia*. Tesis Doctoral. Universitat de València.
- Dunning, E. (1992). "La dinámica del deporte moderno. Notas sobre la búsqueda de triunfos y la importancia social del deporte". *Deporte y ocio en el proceso de la civilización* (Dir.: Elias, N. y Dunning, E.), 247-270. Fondo de Cultura Económica.
- Dunning, E. (2001). "Something of a Curate's Egg: Comments on Adrian Harvey's 'An Epoch in the Annals of National Sport'". *The International Journal of the History of Sport*, 118, 4, 88-94.
- Dunning, E. (2003). *El fenómeno deportivo: Estudios sociológicos en torno al deporte, la violencia y la civilización*. Ed. Paidotribo.
- Dunoyer, C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale, ou simple exposition des causes sur l'influence desquelles les hommes parviennent à user de leurs forces avec le plus de liberté, c'est-à-dire avec le plus de facilité et de puissance (Tome premier)*. Ed. A. Sautet et cie. Libraires-éditeurs.
- Durán-González, J. (1996). "Deporte, violencia y educación". *Revista de Psicología del deporte*, 5, 103-109.
- Durán-González, J. (2013). "Ética de la competición deportiva: Valores y contravalores del deporte competitivo". *Materiales para la Historia del Deporte*, 11, 89-115.
- Ecer, S., Magro, M. y Sarpça, S. (2017). "The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46, Vol. 1, 141-155.
- Echeverry, S. (2016). "Antecedentes históricos de la financiación pública y privada de las actividades deportivas". *FairPlay, Revista de Filosofía, Ética y Derecho del Deporte*, 7, 52-85.
- Elias, N. (1986). *Från riddarspel till fotbollscup: sport i sociologisk belysning (Desde juegos de caballeros hasta copas de fútbol: deportes con iluminación sociológica)*. Ed. Atlantis.
- Elias, N. (2003). "The genesis of sport as a sociological problem". En *Sport: critical concepts in sociology* (Dir.: Dunning, E. y Dominic, M.), 102-126. Ed. Routledge.
- Elias, N. y Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Fondo de Cultura Económica.
- Elias, N. y Dunning, E. (2008). *Quest for excitement: Sport and leisure in the civilising process*. University College Dublin Press.
- End, C. M., Kretschmar, J., Campbell, J., Mueller, D. G. y Dietz-Uhler, B. (2003). "Sport Fans' Attitudes Toward War Analogies as Descriptors for Sport". *Journal of Sport Behavior*, 26, 4, 356-367.
- Ennis, C. D. (1999). "Creating a culturally relevant curriculum for disengaged girls". *Sport, education and society*, 4, 31-49.

- Eppensteiner, F. (1959). "El origen del deporte". *Citius, altius, fortius*, 15, 1-4.
- Eshelman, R. E. y Russell, P. A. (2004). *Historic Context Study of Waterfowl Hunting Camps and Related Properties within Assateague Island National Seashore*. Ed. Eshelman & Associates.
- Esparza, D. (2019). "Historia y deporte: la necesidad de investigar génesis de deportes concreto". *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 15, 56, 119-122.
- Etzioni, A. (1973). The third sector and domestic missions. *Public administration review*, 33(4), 314-323.
- Fajardo, G. (2018). "La identificación de las empresas de economía social en España. Problemática jurídica". *REVESCO, Revista de estudios Cooperativos*, 128, 99-126.
- Felfe, C., Lechner, M. y Steinmayr, A. (2016). "Sports and child development". *PloS ONE*, 11, 5.
- Fernández, A. (2017). *Valoración de la Sociedad anónima deportiva Valencia Club de Fútbol*. Universitat Politècnica de València.
- Fernández, I. (2017). "Las políticas de la Unión Europea en el ámbito del deporte". *Educación Social, Revista de Intervención Socioeducativa*, 65, 57-74.
- Fernández, J. M. y Pablos, J. L. (1996). "El proceso de gestión de las entidades no lucrativas y las normas de información presupuestaria elaboradas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (CAC)". *Actualidad financiera*, 1, 51-66.
- Fernández-Fúster, L. (1991). *Historia general del turismo de masas*. Ed. Alianza.
- Fernández-Martín, O. (2013). *La violencia en el deporte*. Ed. Palibrio.
- Fernández-Sirvent, R. (2005). *Francisco Amorós y los inicios de la educación física moderna: biografía de un funcionario al servicio de España y Francia*. Ed. Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Fernando Lera López (2010). *Una aproximación al Deporte desde la Economía. El papel de la Fundación Observatorio Económico del Deporte (FOED)*. Encuentro Nacional de Observatorios del Deporte. Sevilla, del 3 al 5 de noviembre de 2010.
- Ferradás, S. (2002). "El turismo náutico en el Mediterráneo". *Cuadernos de turismo*, 9, 19-32.
- Ferreiro, S. G., Folgar, M. I., Salgado, P. G. y Boubeta, A. R. (2017). "Uso problemático de Internet y adolescentes: el deporte sí importa". *RETOS, Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 31, 52-57.
- Fischer, R. L., Wilsker, A. y Young, D. R. (2011). "Exploring the revenue mix of nonprofit organizations: Does it relate to publicness?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40, 4, 662-681.
- Flecha-García, C. (1999). "La educación de la mujer según las primeras doctoras en medicina de la universidad española, año 1882". *Dynamis, Acta hispanica ad medicinae scientiarumque historiam illustrandam*, 19, 241-278.
- Fonteneau, B., Neamtan, N., Wanyama, F., Pereira, L. y de Poorter, M. (2010). *Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común*. Primera edición de la Academia sobre Economía Social y Solidaria, del 25 al 29 de octubre de 2010, CIF-OIT, Turín, Italia.

- Forrest, D. y Simmons, R. (2003). "Sport and gambling". *Oxford Review of Economic Policy*, 19, 4, 598-611.
- Frey, J. H. (1992). "Gambling on sport: Policy issues". *Journal of Gambling Studies*, 8, 4, 351-360.
- Froelich, K.A. (1999) "Diversification of revenue strategies: Evolving resource dependence in nonprofit organizations". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28, 3, 246-268.
- Frumkin, P. y Kim, M. T. (2001). "Strategic positioning and the financing of nonprofit organizations: Is efficiency rewarded in the contributions marketplace?". *Public administration review*, 61(3), 266-275.
- Frumkin, P. y Keating, E. K. (2011). "Diversification reconsidered: The risks and rewards of revenue concentration". *Journal of social entrepreneurship*, 2, 2, 151-164.
- de la Fuente, A., García, M. A. y Sánchez, A. (2017). "La salud financiera del sistema público de pensiones español. Análisis retrospectivo, proyecciones de largo plazo y factores de riesgo". *FEDEA, Estudios sobre la Economía Española*, 2017/4.
- Fuentes, J. (2007). "Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera". *Revista española del tercer sector*, 6, 91-120.
- Fuertes-Fuertes, I. y Maset-Llaudes, A. (2007) "Exploring Spanish nongovernmental organizations for development: An empirical approach". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 4, 695-706.
- Gainsbury, S. (2010). *Gambling on the Olympics*. Ed. Routledge.
- Galarce, S. (2017). *Donaciones deportivas: efecto del fanatismo, altruismo/egoísmo e ideología política*. Tesis Doctoral. Universidad de Chile.
- Galindo, M. Á., Rubio, J. J. y Sosvilla, S. (2014). "La financiación del Tercer Sector en España: balance y perspectivas". *Revista española del Tercer Sector*, 27, 19-42.
- Gallardo, L., Guerrero, L. G. y Gómez, A. J. (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales: vías para la excelencia*. Inde publicaciones.
- Gálvez, J. y Stavrianeas, S. (2013). "El rugby amateur en la Inglaterra del s XIX ¿Filosofía o manipulación Social?". *Materiales para la historia del deporte*, 11, 78-92.
- Gálvez, M. M., Caba, M. C. y López, M. (2012). "Determining factors in online transparency of NGOs: A Spanish case study". *VOLUNTAS, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23, 3, 661-683.
- Gambau, V. (2002). *Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico*. Tesis doctoral. Universidade da Coruña.
- Ganz, N., Bamonte, L y Ronconi, P. (2015). *Dos propuestas de formación en el campo de la Educación Física y el Deporte*. 11º Congreso Argentino de Educación Física y Ciencias. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires (Argentina), del 28 de septiembre al 2 de octubre de 2015
- García, F. (2015). "Saltos del toro y carreras rituales. Deporte femenino y religión en la Antigua Grecia". *El futuro del pasado*, 6, 35-67.

- García, J. (2015). *El origen del deporte femenino en España*. Carece de editorial (publicado por el propio autor). J. García (ISBN: 9788460836377).
- García, J. L. (2009). *Las cuentas de la economía social: magnitudes y financiación del tercer sector en España 2005*. Ed. Thomson Civitas.
- García, J. M. (2020). *Guía de las sociedades deportivas españolas (1841-1920)*. Ed. Wanceulen.
- García, S. (1994). "Origen del concepto «deporte»". *AULA, Revista de Pedagogía de la Universidad de Salamanca*, 6, 61-66.
- García-Arjona, N. (2014). "Integración social y deporte de proximidad en Francia. Un ejemplo de intervención pública en París". *Gazeta de Antropología*, 30, 2, 5.
- García-Ayllón, S. (2014). *Urbanismo y Ordenación del Territorio: manual de teoría*. Universidad Politécnica de Cartagena, Servicio de documentación.
- García-Conde, C. (2011). *Deportes y actividades físicas en la ciudad contemporánea: El eje Albolote-Granada como espacio urbano activo y saludable*. Universidad de Granada.
- García-Rodríguez, I. y Romero-Merino, M. E. (2018). "Inercias de financiación en el sector de la cooperación al desarrollo". *REVEESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 128, 127-148.
- Garrigou, A. (1986). "La naissance du mouvement associatif sportif sous la troisième République". En *La Naissance du mouvement sportif associatif en France: Sociabilités et formes de pratiques sportive* (Dir.: Arnaud, P. y Camy, J.), 241-258. Ed. Presses universitaires de Lyon.
- Gaver, J. J. y Im, S. M. (2014). "Funding sources and excess CEO compensation in not-for-profit organizations". *Accounting Horizons*, 28, 1, 1-16.
- Gems, G. R. y Pfister, G. (2009). *Understanding American Sports*. Ed. Routledge.
- Germán-Zucchi, D. (2001). "Deporte y discapacidad". *Efdeportes, Lecturas de Educación Física y Deportes* 7, 43-65.
- Gil, C. y Larrinaga, C. (2019). "La cornisa cantábrica como región turística en las primeras décadas del siglo XX (1902-1931)". *Investigaciones de Historia Económica*, 17, 26-36.
- Gillet, B. (1971). *Historia del Deporte*. Ed. Oikos-Tau.
- Giménez, D. (2013). *Proceso de creación, gestión y financiación de una escuela de fútbol en Valencia*. Trabajo final de carrera, Universidad Politécnica de Valencia.
- Giulianotti, R. y Armstrong, G. (2011). "Sport, the Military and Peacemaking: history and possibilities". *Third World Quarterly*, 32, 3, 379-394.
- Glassford, R. 1976. *Application of a Theory of Games to the Transitional Eskimo Culture*. Ed. Arno.
- Goldblatt, D. (2007). *The ball is round: a global history of football*. Ed. Penguin UK.
- Gómez, M. L. y de la Torre, I. (2020). *El Tercer Sector de Acción Social en España 2019: nuevos horizontes para un nuevo contexto sociopolítico*. Ed. Plataforma de ONG de Acción Social.
- Gómez, S., Opazo, M. y Martí, C. (2007). *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Documento de investigación, D.I. nº 704, Center for Sport Business Management (CSBM), IESE Business School, 1-24.



- Gómez-Pantoja, J. L. (2006). "Entre Italia e Hispania: los gladiadores". En *Hiberia-Italia, Italia-Hiberia* (Dir.: Sartori, A. y Valvo, A.), 167-180. Ed. Cisalpino Monduzzi.
- González, A. M. (2002). "Sociedad civil y solidaridad". *El voluntariado. Educación para la participación social* (Dir.: Bernal, A.), 27-51. Ed. Ariel.
- González, A. y Miaja, M. T. (2005). *Introducción a la cultura medieval (Vol. 3)*. Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, E. (2010). "El Real Madrid, ¿Equipo del Régimen? Fútbol y política durante el franquismo". *Esporte e Sociedade*, 5, 14, 1-19.
- González, E. (2014). "El Real Madrid ¿Equipo de España? Fútbol e identidades durante el franquismo". *Política y Sociedad*, 2, 275-296.
- González-Aja, T. (2002). *Sport y Autoritarismos. la utilización del deporte por el comunismo y el fascismo*. Ed. Alianza.
- González-Aja, T. (2011). "Del Antiguo al Nuevo Régimen: apuntes para una historia del deporte en el Madrid de los Borbones". *Colección ICD: investigación en ciencias del deporte*, 25, 7-31.
- González-Calleja, E. (2004). "Deporte y poder: El caso del Real Madrid Club de Fútbol". *Memoria y Civilización*, 7, 79-127.
- González-Quintana, M.J. y Cañadas, E. (2005). "Análisis empírico de la utilidad de la información contable en las entidades no lucrativas". *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, 49, 45-67.
- González-Rojas, A. (2019). *Social Economy sports organizations in Comunitat Valenciana*. 7th Ciriec International research conference on Social Economy, workshop E2: Statistics of SSE. Bucarest (Rumanía), del 6 al 9 de junio de 2019.
- Gounot, A. (2005). "El proyecto de la Olimpiada Popular de Barcelona (1936), entre Comunismo Internacional y Republicalismo Regional". *Cultura Ciencia Deporte*, 2, 3, 115-123.
- Gramsci, A. (1972). *Los intelectuales y la organización de la cultura*. Ed. Nueva Visión (Original de 1924).
- Green, G. (1953). *History of the Football Association*. Ed. Naldrett Press.
- Greenlee, J., M. Fischer, T. Gordon, and E Keating (2007). "An investigation of fraud innonprofit organizations: occurrences and deterrents". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 4, 676-94.
- Guertler, D., Vandelanotte, C., Short, C., Alley, S., Schoeppe, S. y Duncan, M. J. (2015). "The association between physical activity, sitting time, sleep duration, and sleep quality as correlates of presenteeism". *Journal of occupational and environmental medicine*, 57, 3, 321-328.
- Guttman, A. (1978). *From Ritual to Record: The Nature of Modern Sports*. Ed. Columbia University Press.
- Guttman, A. (1990). *Essays on sport history and sport mythology (Vol. 24)*. Ed. Texas A&M University Press.
- Haas, R., Watson, J., Buonasera, T., Southon, J., Chen, J. C., Noe, S., Smith, K., Viviano, C., Eerkens, J. y Parker, G. (2020). "Female hunters of the early Americas". *Science advances*, 6, 45, 1-10.

- Hansmann, H. (1980). "The role of Nonprofit Enterprise". *Yale Law Journal*, 89, 5, 835-901.
- Hansmann, H. (1981). "Nonprofit enterprise in the performing arts". *The Bell Journal of Economics*, 341-361.
- Hansmann, H. (1981). "The rationale for exempting nonprofit organizations from corporate income taxation". *The Yale Law Journal*, 91(1), 54-100.
- Hansmann, H. (1981). "The rationale for exempting nonprofit organizations from corporate income taxation". *The Yale Law Journal*, 91(1), 54-100.
- Hansmann, H. (1986). "The Role of Nonprofit institutions". En *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy* (Dir.: Rose-Ackerman, S.), 57-89. Oxford University Press.
- Hansmann, H. (1987). "Economic Theories of Nonprofit Organizations". En *The Nonprofit Sector. A Research Handbook* (Dir.: Powell, W.), 27-45. Yale University Press.
- Hansmann, H. (1988). "Ownership of the Firm". *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 267-304.
- Hansmann, H. (1988). "The evolving law of nonprofit organizations: Do current trends make good policy". *Case Western Reserve Law Review*, 39, 807-828.
- Harvey, A. (2001). "An Epoch in the Annals of National Sport: Football in Sheffield and the Creation of Modern Soccer and Rugby". *The International Journal of the History of Sport*, 18, 4, 53-87.
- Harvey, A. (2005). *Football: The first hundred years: The untold story*. Ed. Psychology Press.
- Heggie, V. (2016). "Bodies, sport and science in the nineteenth century". *Past & present*, 231, 169-200.
- Heinemann, K. y Horch, H. D. (1981). "Soziologie der Sportorganisation". *German Journal of Exercise and Sport Research*, 11, 2, 123-150.
- Heinemann, K. y Horch, H. D. (1991). "Ist der Sportverein etwas Besonderes? Ein empirischer Vergleich von Sportvereinen mit Interessenvereinen, Selbsthilfevereinen und Vereinen für Dritte". *Sportwissenschaft*, 21, 3, 384-398.
- Heinemann, K. (1992). *Problemes socio financers de les organitzacions benéfiques*. Ed. Secretaria General de l'Esport, Servei de Docència i Investigació (Generalitat de Catalunya).
- Heinemann, K. y Horch, H. D. (1994). "Elemente der Finanzsoziologie freiwilliger Vereinigungen". *Organizational studies*, 15, 5, 790-798.
- Heinemann, K., Puig, N., López, C. y Moreno, A. (1997). "Clubs deportivos en España y Alemania: una comparación teórica y empírica". *Apunts, Educación Física y Deportes*, 3, 49, 40-62.
- Heinemann, K. (1998). *Introducción a la Economía del deporte*. Ed. Paidotribo.
- Heinemann, K. (2001). "La repercusión económica del deporte: marco teórico y problemas prácticos". *Revista Digital EFDportes*, 43, 1-3.
- Henriquez, M. D. y Cesetti, M. (2020). *Nuevas estrategias de consumo de la Economía Social y Solidaria*. II Congreso Internacional de Desarrollo Territorial. Rafaela (Argentina), del 7 al 8 de octubre de 2020.

- Herce, J. A. y Hernández, P. (2014). "Morosidad y financiación empresarial: el papel de la financiación no bancaria en España". *Cuadernos de información económica*, 243 (noviembre-diciembre 2014).
- Hernández, C. (2019). *Los campos de concentración de Franco: Sometimiento, torturas y muerte tras las alambradas*. Ed. Ediciones B.
- Hernández, F. J. (2000). "El deporte para entender la diversidad: deporte adaptado y deporte inclusivo". *Apunts, Educación Física y Deportes*, 60, 45-53.
- Hernández, M., Mayoral, A., Barceló, A. y Arroyo, M. (2020). "El juego en el prerrománico asturiano, en el contexto medieval español". *Athlos: Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, 19, 10-23.
- Hernández, N. (2003). *El lenguaje de las crónicas deportivas*. Ed. Cátedra.
- Herranz, J. M. (2010). "Gestión de la comunicación en las organizaciones sociales: fortaleciendo la transparencia y la reputación". *Temas de comunicación*, (21), 53-71.
- Hinojosa-Montalvo, J. R. (1999). "Juegos, fiestas y espectáculos en el reino de Valencia: del caballero andante al moro juglar." *Fiestas, juegos y espectáculos en la España medieval: actas del VII Curso de Cultura Medieval*, 65-92. Celebrado en Aguilar de Campoo (Palencia) del 18 al 21 de septiembre de 1995.
- Hinojosa-Montalvo, J. R. (2013). "Torneos y justas en la Valencia foral". *Medievalismo*, 23, 209-240.
- Hoberman, J. (2001). *Mortal Engines. The Science of Performance and the Dehumanization of Sport*. Ed. The Blackburn Press.
- Hodge, M.M. y Piccolo, R.F. (2005). "Funding source, board involvement techniques, and financial vulnerability in nonprofit organizations: A test of resource dependence". *Nonprofit Management and Leadership*, 16, 2, 171-190.
- Holt, R. (1990). *Sport and the British: a modern history*. Ed. Oxford University Press.
- Holt, R. (1990). *Sport and the working class in modern Britain*. Ed. Manchester University Press.
- Human Rights Watch (2020). *How Can We Work Without Wages?. Salary Abuses Facing Migrant Workers Ahead of Qatar's FIFA World Cup 2022*. Informe de Human Rights Watch, abril 2020.
- Humphrey, R. L. (1981). "Play as life: Suggestions for a cognitive study of the Meso-American ball game". En *Play as context* (Dir.: Taylor-Cheska, A.), 134-139. Ed. Leisure Press.
- Hutchins, B. (2011). "The acceleration of media sport culture: Twitter, telepresence and online messaging". *Information, communication & society*, 14, 2, 237-257.
- Huth, C. (2020). "Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs". *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 500-519.
- Ibsen, B., Nichols, G., Elmoose-Østerlund, K., Breuer, C., Claes, E., Disch, J. y Adler Zwahlen, J. (2016). *Sports club policies in Europe: A comparison of the public policy context and historical origins of sports clubs across ten European countries*. Ed. University of Southern Denmark.

- Idolor, E. J. (2010). "Financial management practices of micro finance banks: evidences from Benin City, Nigeria". *European Journal of Social Sciences*, 18, 1, 7-17.
- Independent Sector (2006). *Panel of Nonprofit Sector. Strengthening Transparency, Governance and Accountability of Charitable Organizations*. Ed. Independent Sector.
- Instituto Nacional de Estadística de Portugal (2015). *Classificação de Atividades das Entidades da Economia Social - CAEES (Clasificación de Actividades de las Entidades de la Economía Social)*.
- Izquierdo, E. y Gómez, M. T. (1999). *El asociacionismo velicpédico español en el siglo XIX*. En el IV Congreso de les Ciències de l'Esport, l'educació Física i la Recreació, Lleida, 24-27 de noviembre, 1999.
- Jacobs, F. A. y Marudas, N. P. (2006). "Excessive, optimal, and insufficient fundraising among the Nonprofit Times 100". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 11(2), 105-114.
- James, G. y Day, D. (2014). "The emergence of an Association Football culture in Manchester 1840–1884". *Sport in history*, 34, 49-74.
- James, G. (2020). "The origins of school football associations: Manchester as a case study". *Sport in Society*, 23, 8, 1370-1387.
- Jaraíz, G. (2015). "El tercer sector como sociedad civil. Dialógicas y recursividades en un contexto de crisis". *Revista Española del Tercer Sector*, 30, 99-126.
- Jaraíz, G. (2018). "El Tercer Sector de Acción Social como prestador de servicios". *Revista Española del tercer sector*, 38, 91-112.
- Jarvie, G. (2013). *Sport, culture and society: an introduction*. Ed. Routledge.
- Jenei, G. y Kuti, E. (2008). "The third sector and civil society". En *The Third Sector in Europe. Prospects and Challenges* (Dir.: Osborne, S. P.), 21-37. Ed. Routledge.
- Jordá, E. (1997). "Escritos vasconianos". *Musiker*, 9, 107-138.
- Kavetsos, G. (2011). "Physical activity and subjective well-being: An empirical analysis". En *The economics of sport, health and happiness: The promotion of well-being through sporting activities* (Dir.: Rodríguez, P., Késenne, S. y Humphreys, B. R.), 213-221. Ed. Edward Elgar Publishing Limited.
- Keane, J. (1988). *Democracia y sociedad civil*. Ed. Alianza.
- Keller, C. (2006). *Corporatefinance im Profifussball. Erfolgsfaktoren, Strategien und Instrumente für die Finanzierung von Fussballunternehmen*. Ed. Ibidem-Verlag.
- Kelly, B., King, L., Bauman, A. E., Baur, L. A., Macniven, R., Chapman, K. y Smith, B. J. (2014). "Identifying important and feasible policies and actions for health at community sports clubs: A consensus-generating approach". *Journal of Science and Medicine in Sport*, 17, 61-66.
- Kenyon, J. A., Mason, C. y Rookwood, J. (2018). "Emerging third-sector sports organisations and navigating uncertainty in an 'era of austerity': a single ethnographic case study from Liverpool". *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 25-42.
- Klausen, K. K. y Selle, P. (1996). "The third sector in Scandinavia". *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 7(2), 99-122.

- Klomsten, A. T., Marsh, H. W. y Skaalvik, E. M. (2005). "Adolescents' perceptions of masculine and feminine values in sport and physical education: A study of gender differences". *Sex roles*, 52, 9, 625-636.
- Kluckhohn, C. y Leighton, D. C. (1974). *The Navaho (Vol. 72)*. Ed. Harvard University Press.
- Kokolakakis, T., Lera-López, F. y Castellanos, P. (2014). "Regional differences in sports participation: The case of local authorities in England". *International journal of sport finance*, 9, 2, 149-171.
- Kotler, P. (2000). *Los 10 pecados capitales del marketing. Señales y soluciones*. Ed. Gestión 2000.
- KPMG (2017). *Rapport sur les stratégies des acteurs associatifs et proposition pour faire évoluer les modèles socio-économiques des associations*. Union des Employeurs de l'Économie Sociat et Solidaire (UDES) y Le Mouvement Associatif.
- Kramer, R. (1981). *Voluntary Agencies in The Welfare State*. Ed. University of California Press.
- Krashinsky, M. (1986). "Transaction Costs and Theory of the Nonprofit Sector". En *The Economics of Nonprofit Institutions: Studies in Structure and Policy*. (Dir.: Rose-Ackerman, S.). Oxford University Press.
- Kuhnle, S. y Selle, P. (1992). *Government and voluntary organizations: A relational perspective*. Ed. Avebury.
- Kuper, S. y Szymansky, S. (2010). *El fútbol es así (Soccermonics)*. Ed. Empresa Activa.
- Lamprecht, M., Fischer, A. y Stamm, H. (2011). "Sportvereine in der Schweiz Zahlen, Fakten und Analysen zum organisierten Sport". Ed. Magglingen: Bundesamt für Sport BASPO.
- Lara, H. (2013). "Visión Sinóptica de la Historia de la Educacion Física". *Revista Motricidad y Persona: serie de estudios*, 12, 41-46.
- Lasby, D. y Sperling, J. (2007). *Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations: a synthesis of findings from the National Survey of Nonprofit and Voluntary Organizations and the Canada Survey of Giving, Volunteering, and Participating*. Ed. Imagine Canada.
- Lavega-Burgués, P. y Navarro-Adelantado, V. (2019). "Trazas del deporte en los juegos de Brueghel (S. XVI) y Rodrigo Caro (S. XVII)". *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 19, 73, 119-136.
- Laville, J. L. (1994). *Economie Solidaire. Une Perspective Internationale*. Ed. Desclee de Brouwer.
- Leblanc, M. (1992). *Le club de l'an 2000*. Collection Droit, Economie, Management. Ed. Insep Diffusion.
- Lechner, M. y Downward, P. (2017). "Heterogeneous sports participation and labour market outcomes in England". *Applied Economics*, 49, 4, 335-348.
- Lee, M. J., Whitehead, J. y Balchin, N. (2000). "The measurement of values in youth sport: Development of the Youth Sport Values Questionnaire". *Journal of sport and exercise psychology*, 22, 4, 307-326.

- Leese, A. (2015). "Illustrating the Auld Enemies: analysis of William Ralston's depiction of the first international football match between Scotland and England". *Soccer & Society*, 16(2-3), 183-199.
- Leibs, A. (2004). *Sports and Games of the Renaissance (Vol. 4)*. Ed. Greenwood Publishing Group.
- Lera-López, F. y Suárez, M. J. (2019). "Práctica deportiva y políticas públicas en el deporte en España". *Papeles de Economía Española*, (159), 226-240.
- Levitt, T. (1973). *The third sector; new tactics for a responsive society*. Division of American Management Associations. Ed. Amacom.
- Leyva, Y. y Guerra, N. (2021). "Diagnóstico de la ansiedad competitiva en atletas de nado artístico, categoría juvenil". *Revista científica Olimpia*, 18(1), 21-31.
- Llopis-Goig, R. y Sola-Espinosa, I. (2017). *Inclusión social, voluntariado y clubes deportivos en Europa*. Ed. Nau Llibres.
- Llopis-Goig, R. y Sola-Espinosa, I. (2018). *Integración social y deportes*. Ed. Nau Llibres. Universitat de València.
- Llopis-Goig, R. y Vilanova, A. (2015). "Sport clubs in Spain". En *Sport clubs in Europe. A Cross-National Comparative Perspective* (Dir.: Breuer, C., Hoekman, R., Nagel, S. y van der Werkd, H.), 381-400. Ed. Springer.
- Lloret, F. (2006). *Cien años de historia: 1905-2005, Club de Tenis Valencia*. Ed. Conselleria de Cultura, Ensenyament i Esports, Ajuntament de Valencia.
- Lobillo, G. y Enríquez, A. (2020). *Casas de apuestas en el patrocinio deportivo: Estudio del Caso de LaLiga y la Premier League 2018/19*. En el I Congreso Internacional de Innovación en Comunicación y Medios Audiovisuales. Salamanca (España), 26 de mayo de 2020.
- López del Castillo, M. T. (2003). *Defensoras de la educación de la mujer. Las primeras inspectoras escolares de Madrid (1861-1926)*. Ed. Consejería de Educación, Comunidad de Madrid.
- López, B. (2010). "The failed Vuelta Ciclista a España of 1913 and the launching of the Volta a Catalunya (1911–1913): Centre versus periphery in the struggle for the governance of cycling in early twentieth-century Spain". *Sport in History*, 30(4), 547-569.
- López, B. (2017). "'El presidente de las bicicletas': Narciso Masferrer, factótum del ciclismo español (1898-1913)". *Cuadernos de Fútbol: Primera revista de historia del fútbol español*, 91(1), 13.
- López, M. J. (2019). "Las relaciones laborales en el deporte". En *El deporte femenino, ese gran desconocido* (Dir.: por Marugán, B.), 169-178. Ed. Universidad Carlos III.
- Lorenzo, B. y Lorenzo, A. (2016). "Una Nueva Perspectiva del Origen del Club Deportivo en Madrid (1833-1936)". *Revista Kronos*, 15(1), 1-9.
- Lorgnier, N. y Su, C. J. (2014). "Considering coepetition strategies in sport tourism networks: A look at the non-profit nautical sports clubs on the northern coast of France". *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 87–109.
- Lukas, G. y Eichel, W. (1974). "Estudio comparativo sobre las manifestaciones y la posición del deporte en el antiguo Egipto y en otras sociedades de clase antiguas". *Revista científica de la Universidad Alemana de Cultura Física*, 15, 131-138.

- Lüschen, G. (1967). "The interdependence of sport and culture". *International Review of Sport Sociology*, 2, 127-141.
- Lyons, M. (2020). *Third sector: The contribution of nonprofit and cooperative enterprise in Australia*. Ed. Routledge.
- Maceda, T. R. (2011). *Beneficios de un programa de actividad física y recreativa del Club del Adulto Mayor en Biocentro de Salud*. Tesis doctoral. Universidad Mayor de San Andrés.
- Macías, D. y González, I. (2012). "Inclusión social de personas con discapacidad física a través de la natación de alto rendimiento". *Apunts, Educación Física y Deportes*, 110, 26-35.
- Maguire, J. (2003). "Globalización y creación del deporte moderno". *Revista Lecturas Educación Física y Deportes*, 67.
- Mahaffy, J. P. (1906). *The silver age of the greek world*. Ed. University of Chicago Press.
- Mair, J. y Noboa, E. (2003). *Emergence of social enterprises and their place in the new organizational landscape*. IESE Business School Working Paper No. D/523.
- Manonelles, P., de Teresa, C., Lorente, J. A., Rodríguez-Sendín, J. J., Romero-Agüit, S. y Terreros, J. L. (2020). "Medical arguments for and against the liberalization of doping". *Medicina del deporte, Revista de la Federación Española de Medicina del Deporte y de la Confederación Iberoamericana de Medicina del Deporte*, 37(200), 406-417.
- Manrique, J. C. (2018). "La actividad físico-deportiva franquista como intento socializador de la juventud y la mujer". *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 18, 70, 311-337.
- Marbán, V. y Rodríguez, G. (2006). "Estado de bienestar y tercer sector social en España. El estado de la investigación social". *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, (56), 117-139.
- Marbán, V. (2011). "El impacto del programa del 0,52 en las organizaciones de acción social". *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 2, 1-25.
- Marbán, V. (2018). "Sociedad civil, tercer sector y entidades de acción social en España". *Revista Internacional de Sociología*, 59(30), 169-205.
- Martín, L. (2019). *Historia del deporte obrero en España: (De los orígenes al final de la Guerra Civil) (Vol. 113)*. Ed. Universidad de Salamanca.
- Martínez del Castillo, J. (1997). "El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España". *Apunts. Educación física y deportes*, 3(49), 63-83.
- Martínez del Castillo, J., González, M. D., Jiménez-Beatty, J. E., Graupera, J. L., Martín, M., Campos, A. y del Hierro, D. (2009). "Los hábitos de actividad física de las mujeres mayores en España". *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 14, 81-93.
- Martínez, M. L., Santos, M., Ayala, Y. y Ramos, I. (2016). "Intervención educativa sobre salud bucal en el Club de Adulto Mayor Unidos por la Salud". *Correo Científico Médico*, 20(4), 692-701.
- Martínez, R. I. y Pérez, V. (2015). "El sector privado del deporte en España. Relación con población, producción y renta". *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 28, 71-77.

- Martínez-Lemos R.I. y Romo-Pérez V. (2015). "El sector privado del deporte en España. Relación con población, producción y renta". *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (28), 71-77.
- Martín-Prieto, P. (2014). "Juegos marciales en las ciudades italianas antes del Renacimiento: entre fiesta y «deporte». *Espacio Tiempo y Forma. Serie III, Historia Medieval*, 27, 327-342.
- Marx, K. (1977). *Contribución a la crítica de la economía política*. Ed. Cultura Popular. (Original de 1859).
- Marx, K. y Engels, F. (2015). *La ideología alemana*. Ed. Akal. (la primera edición fue publicada postmortem en 1932).
- Mason, T. (1994). *El deporte en Gran Bretaña*. Ed. Civitas.
- Mata-Varea, E., Sancho, A. y Pablos, C. (2013). "Situación actual de la gestión de instalaciones deportivas en la comunidad valenciana desde una perspectiva cualitativa". *Actividad Física y Deporte: Ciencia y Profesión*, 19, 27-39.
- Mayaux, F. y Revat, R. (1994). "Marketing pour associations: gérer et développer un réseau relationnel externe". *Revue française du marketing*, 146, 53-66.
- McLean, D. y Hurd, A. (2011). *Kraus' recreation and leisure in modern society*. Ed. Jones & Bartlett Publishers.
- McNamee, M. J. y Parry, S. J. (2002). *Ethics and sport*. Ed. Routledge.
- Melchor-Chávez, P., Melchor-Dorantes, M., Flores-Jiménez, I., Rodríguez-Moreno, R. y Alamilla, M. Á. V. (2020). "El fútbol y la seguridad social, caso 'Las tragedias de los estadios Hillsborough y Heysel'". *XIKUA, Boletín Científico de la Escuela Superior de Tlahuelilpan*, 8(15), 36-43.
- Melián, A., Campos, V. y Sanchis, J.R. (2011). "Emprendimiento social y empresas de inserción en España. Aplicación del método Delphi para la determinación del perfil del emprendedor y las empresas sociales creadas por emprendedores". *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 106, 150-172.
- Méndez, A., Fernández-Río, J. y González, C. (2008). "El deportista de élite: influencias positivas y negativas en la población infantil y adolescente". *Tándem, Didáctica de la educación física*, 28, 6-16.
- Méndez-Giménez, A. y Fernández-Río, J. (2011). "Análisis y modificación de los juegos y deportes tradicionales para su adecuada aplicación en el ámbito educativo". *Retos, Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 19, 54-58.
- Mesa R. J. y Arboleda, R. (2007). "Aproximaciones teóricas al estudio de la relación economía y deporte". *Revista Análisis Económico*, 22(51), 289-312.
- Messner, M. A. (1990). "When bodies are weapons: Masculinity and violence in sport". *International review for the sociology of sport*, 25(3), 203-220.
- Mezcua, A. J. (2012). "Introducción a la historia de los deportes en la China antigua". *Materiales para la Historia del Deporte*, 10, 105-116.
- Miller, E. (2010). "Solidarity economy: Key concepts and issues". En *Solidarity economy I: Building alternatives for people and planet* (Dir.: Kawano, E., Neal, T. y Teller-Elsberg, J.), 25-41. Ed. The Center for Popular Economics.



- Ministerio de Consumo (2021). *Informe sobre Mercado del Juego Online*. Serie (publicación trimestral) de la Dirección General de Ordenación del Juego, Secretaría General de Consumo y Juego del Ministerio de Consumo.
- Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social (2020). *Estadística de Gasto Sanitario Público*. Informe de la Unidad responsable de la Estadística de Gasto Sanitario Público. Subdirección General de Cartera de Servicios del SNS y Fondos de Compensación. Dirección General de Cartera Común de Servicios del SNS y Farmacia. Secretaría General de Sanidad del Ministerio de Sanidad.
- Ministerio de Trabajo y Economía Social (2020). *Anuario estadístico del año 2019*.
- Misener, K. y Doherty, A. (2012). "Connecting the community through sport organization partnerships". *International Journal of Sports Policy and Politics*, 4(2), 243-256.
- Misener, K. y Doherty, A. (2014). "In support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors". *Sport Management Review*, 17(4), 493-506.
- Monzón, J. L. y Chaves, R. (2012). *La economía social en la Unión Europea*. Ed. Comité Económico y Social Europeo (CESE).
- Monzón, J.L. y Chaves, R. (2020). "Fundamentos de Economía Social". En *Manual de Economía Social* (Dir.: Chaves, R., Fajardo, I.G. y Monzón, J.L.), 21-42. Ed. Tirant lo Blanch.
- Moreau, D. B. (2021). "Mimetic Isomorphism in Non-Profit Organisations (NPO): Sports Associations in the Nord Pas-De-Calais Departments". *Societies*, 11(3), 100.
- Morel-Fatio, A. (1924). "Don Francisco Amorós, marquis de Sotelo, fondateur de la gymnastique en France". *Bulletin hispanique*, 26(3), 209-240.
- Moriconi, M. y Almeida, J. P. (2021). "El mercado global de apuestas deportivas online: terreno fértil para fraudes y crímenes". *Sociología, Problemas e Prácticas*, 96, 93-116.
- Morillas, L. (2017). *Respuestas jurídicas al fraude en el deporte*. Ed. Dykinson.
- Morón, C. (2017). "Medidas para evitar el fraude fiscal de los deportistas". *Respuestas jurídicas al fraude en el deporte* (Dir.: Morillas, L.), 195-226. Ed. Dykinson.
- Mortimer, G. (2012). *A history of football in 100 objects*. Ed. Profile Books.
- Mullin, B. J., Hardy, S. y Sutton, W. (1995). *Marketing Deportivo (1ª edición)*. Ed. Paidotribo.
- Mullin, B. J., Hardy, S. y Sutton, W. (2014). *Sport marketing (4th edition)*. Ed. Human Kinetics.
- Naranjo, A. (2011). *Tratamiento de la información deportiva en la prensa: la crónica como género prevalente. El caso de los encuentros de fútbol entre Real Madrid y FC Barcelona*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.
- Narbona, R. (2012). "El trienio negro: Valencia, 1389-1391. Turbulencias coetáneas al asalto de la judería". *España medieval*, 35, 177-210.
- Neuendorff, E. (1973). "El hombre prehistórico". *Citius, Altius, Fortius, Tomo XV*, Fascículos 1-4 (enero-diciembre 1973), 182-199.

- Newhouse, J. P. (1970). "Toward a theory of nonprofit institutions: An economic model of a hospital". *The American economic review*, 60(1), 64-74.
- Nogales, J. F. (2006). "Promoción deportiva: 'Disfruta con el Balonmano'". *E-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 2(1), 29-36.
- Nomaguchi, K.M. y Bianchi, S. M. (2004). "Exercise time: Gender differences in the effects of marriage, parenthood, and employment". *Journal of marriage and the family*, 66(2), 413-430.
- Núñez Cerrato, M. (2020). *Tratamiento informativo de las apuestas deportivas en los Medios de Comunicación en España*. TFG. Depósito de Investigación de la Universidad de Sevilla.
- Nuviala, R. N., Teva-Villén, M. R., Pérez-Ordás, R., Grao-Cruces, A., Fajardo, J. A. T. y Nuviala, A. N. (2014). "Segmentación de usuarios de servicios deportivos". *Retos, Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, 25, 90-94.
- O'Rourke, D. J., Smith, R. E., Smoll, F. L. y Cumming, S. P. (2011). "Trait anxiety in young athletes as a function of parental pressure and motivational climate: is parental pressure always harmful?". *Journal of applied sport psychology*, 23(4), 398-412.
- O'Connell, B. (1983). *America's voluntary spirit: A book of readings*. Foundation Center.
- O'Conner, C. P. (1982). "Why marketing isn't working in the health care arena". *Journal of health care marketing*, 2, 31-36..
- Olivera, J. (2001). "De los juegos colectivos a los deportes de equipo". *Apunts, Educación Física y Deportes*, 2(64), 3-4.
- Ollier, F. y Brohm, J. M. (2020). "Praxis de la resistencia ideológica y política al 'deporte capitalista'". *Sociología del Deporte*, 1(2), 63-69.
- O'Neil, J. y Schenke, M. (2007). "An examination of factors impacting athlete alumni donations to their alma mater: A case study of a US university". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 59-74.
- Organización de las Naciones Unidas (2003). International Classification of Non-Profit Organizations (ICNPO) in *Handbook on non-profit institutions in the System of National Accounts*. ST/ESA/STAT/SER.F/91 - United Nations Statistics Division.
- Organización de las Naciones Unidas (2008). *System of National Accounts 2008*. ST/ESA/STAT/SER.F/2/Rev.5 - United Nations.
- Organización para la Seguridad y la Cooperación en Europa (2009). *Declaración de Vilna*. Decisiones adoptadas en el marco del 18º periodo de sesiones de la OSCE, del 29 de junio al 3 de julio de 2009.
- Orihuela, T., Martín, G. , Sánchez, L. V. y Martínez, P. (2017). "Competencias laborales en el deporte: Jóvenes y adultos con capacidades diversas en contextos no formales". *Norte de Salud Mental*, 14(56), 41-49.
- Ortega y Gasset, J. (1930). "El origen deportivo del Estado". *El Espectador*, 13, 60-80, en *Obras completas de José Ortega y Gasset, Vol II*. Ed. Alianza Editorial, 1983.
- Owen, O. L. (1955). *The History of the Rugby Football Union*. Ed. Playfair Books.
- Ozámiz-Lestón, I. (2017). *Representación de las mujeres deportistas en la prensa deportiva española: 1893-1923*. Tesis Doctoral. Universidade da Coruña.

- Pajarón, R. (1992). *La práctica de la educación física de la mujer en el siglo XIX en España*. 14è Congrés Internacional Educació, Activitats Físiques i Esport en una perspectiva històrica, 20-26. Barcelona, del 3 al 6 de setembre de 1992.
- Palencia-Lefler, M. (2007). "Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa". *Revista ANALLSI*, 35, 153-170.
- Palomar, A. (2005). "Algunos apuntes del modelo deportivo actual y de las pautas para su reforma". *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, 14, 149-171.
- Palou, J. y Palou, N. (1985). *Historia del voleibol español*. Ed. Dilagro.
- Paoli, L. y Donati, A. (2014). *The sports doping market. Understanding Supply and Demand, and the Challenges of Their Control*. Ed. Springer.
- Pape, U., Chaves-Avila, R., Pahl, J. B., Petrella, F., Pielínski, B. y Savall-Morera, T. (2016). "Working under pressure: economic recession and third sector development in Europe". *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36 (7/8), 547-566.
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- Parnell, D., Buxton, S., Hewitt, D., Reeves, M. J., Cope, E. y Bailey, R. (2016). "The pursuit of lifelong participation: the role of professional football clubs in the delivery of physical education and school sport in England". *Soccer & society*, 17(2), 225-241.
- Pastor, J. L. (1997). *El espacio profesional de la educación Física en España: génesis y formación (1883-1961) (Vol. 7)*. Universidad de Alcalá, Servicio de Publicaciones.
- Pastor, M. I. (1984). *La educación femenina en la postguerra (1939-45): el caso de Mallorca*. Ministerio de Cultura, Instituto de la Mujer.
- Pastor, M. y Aguilera, J. L. (2007). "La mujer y el deporte en la antigüedad clásica". En *Deporte y Olimpismo* (Dir.: Pastor, M., Villena, M. y Aguilera, J. L.), 33-52. Ed. Universidad de Granada.
- Pawlowski, T. y Breuer, C. (2013). *Sport und öffentliche Finanzen: die sportbezogenen Einnahmen und Ausgaben öffentlicher Haushalte in Deutschland*. Ed. Springer-Verlag.
- Payne, S. (1997). *El Primer Franquismo, 1939-1959: Los años de la autarquía*. Ed. Temas de Hoy.
- Pedraz, M. V. (1999). "La construcción del discurso médico y el arte de gobernar el cuerpo. Salud y moral en la Baja Edad Media occidental". *Apunts, Educación Física y Deportes*, 3(57), 10-18.
- Pedraz, M. V. (2013). "Debate sobre salud pública y despenalización del dopaje". *Revista de Saúde Pública*, 47, 1011-1014.
- Pedroza, R. y Salvador, J. A. (2003). "El impacto del deporte en la economía: problemas de medición". *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (26), 61-84.
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. y Breesch, D. (2016). "Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs". *Sport, business and management: an international journal*, 6, 2.

- Perelman, M. (2014). *La barbarie deportiva. Crítica de una plaga mundial*. Ed. Virus Editorial.
- Pérez, H.M. (2008). "La Sección Femenina de la España de Franco (1939-1975) y sus contradicciones entre 'perfil de mujer' y medios educativos". *Cadernos de História da Educação*, 7, 77-92.
- Pérez, J., Reina, R. y Sanz, D. (2012). "La Actividad Física Adaptada para personas con discapacidad en España: perspectivas científicas y de aplicación actual". *Cultura, Ciencia y Deporte*, 7(21), 213-224.
- Pérez, M. (2017). *Efecto de un programa de actividad físico deportiva sobre la salud en personas con daño cerebral adquirido en fase crónica*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Pérez-Triviño, J. L. (2015). "Dopaje". *Eunomía, Revista en Cultura de la Legalidad*, 8, 183-191.
- Perlmutter, T. (1991). "Italy: Why No Voluntary Sector?". En *Between States and Markets. The Voluntary Sector in Comparative Perspective* (Dir.: Wuthnow, R.). Princeton University Press.
- Pfeifer, C. y Cornelißen, T. (2010). "The impact of participation in sports on educational attainment—New evidence from Germany". *Economics of education review*, 29(1), 94-103.
- Pico, A. F. (2019). *Plan de negocios para la creación de un club de boxeo para personas con problemas de drogadicción y alcoholismo*. Universidad de las Américas de Ecuador.
- Piernavieja, M. (1971). "Ocio, deporte y lengua". *Cátedras universitarias de tema deportivo cultural*, 2, 29-46.
- Pintos, P. R. y Sánchez, P. (2018). *Una aproximación al impacto del sector deportivo en España, vinculado al tercer sector*. IX Congreso Iberoamericano de Economía del Deporte. Nuevas realidades y enfoques en las organizaciones y eventos deportivos. Málaga, del 6 al 8 de junio de 2018.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Ed. Beacon.
- Popplow, U. (1959). "Origen y comienzos de los ejercicios físicos". *Citius, Altius, Fortius*, 15, 1-4.
- Primault, D. (2002). "La incidencia del deporte sobre el empleo en Francia y en Europa". En *Incidencia económica del deporte* (Dir.: Otero, J. M.), 133-151. Ed. Instituto Andaluz del Deporte.
- Pritchard, D. M. (2015). "Deporte y democracia en la Atenas clásica". *El Futuro del Pasado. revista electrónica de historia*, 6, 69-86.
- Pros, R. C., Muntada, M. C., Martín, M. B. y Busquets, C. G. (2015). "Actividades extraescolares y rendimiento académico en alumnos de primaria". *European Journal of investigation in health, psychology and education*, 3(2), 87-97.
- Puchades, J. M. (2016). "Análisis sobre el aumento de las apuestas deportivas en adolescentes estudiantes y las conductas de riesgo asociadas". *Actividad física y deporte: Ciencia y Profesión*, 24, 41-52.
- Puig, N., Camps, A. Andrés, A., Sánchez-Martín, J., Mateu, P. y Cusí, M. (2017). *L'esport a Catalunya - 10 anys de l'Observatori Català de l'Esport (2006-2016)*. Ed. Observatori Català de l'Esport.

- Puig, N., Moreno, A. y López, C. (1996). "Propuesta de marco teórico interpretativo sobre el asociacionismo deportivo en España". *European journal of human movement*, 2, 75-92.
- Pujadas, X. y Santacana, C. (1992). "Del barrio al estadio. Aspectos de la sociabilidad deportiva en Catalunya en la década de los años treinta". *Historia y Fuente Oral*, 7, 31-45.
- Pujadas, X. y Santacana, C. (2001). "La mercantilización del ocio deportivo en España. El caso del fútbol 1900-1928". *Historia social*, 41, 147-167.
- Pujadas, X. y Santacana, C. (2003). "El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975)". *Hispania*, 63(214), 505-521.
- Pujadas, X. (2011). *Atletas y ciudadanos: historia social del deporte en España (1870-2010)*. Ed. Alianza Editorial.
- Quiroga, A. (2019). "Así también se hace patria. Fútbol y franquismo en Cataluña y el País Vasco (1939-1977)". *Hispania Nova, Revista de Historia Contemporánea*, 17, 270-305.
- Quiroga, A. (2020). "Football and nation. FC Barcelona and Athletic de Bilbao during the Franco dictatorship (1937–1977)". *Journal of Iberian and Latin American Studies*, 26(1), 65-82.
- Raffaelli, V. (2017). *Otro espacio de lucha. El fútbol en España durante la II República y la Guerra Civil*. XVI Jornadas Interescuelas/Departamentos de Historia. Mesa 134: Deporte e historia. Aproximaciones y miradas sobre el deporte como objeto de estudio. Mar del Plata (Argentina), del 9 al 11 de agosto de 2017.
- Ralston, G. (2010). *The Gallant Pioneers Rangers 1872*. Ed. The Breedon Books Publishing Co. Ltd.
- Ramírez, F. M. (2004). "El deporte como instrumento de transmisión de valores: por un modelo de cohesión social y de tolerancia". *Revista de Educación*, 335, 153-161.
- Ramírez, G. (2005). "El deporte en la ciudad de Sevilla durante el siglo XV". *Materiales para el estudio de la historia del deporte en Andalucía*, 4, 93-110.
- Ramírez, G. (2014). "El Franquismo autárquico, la mujer y la Educación Física". *Social and Education History*, 3, 78-102.
- Ramírez, W., Vinaccia, S. y Suárez, G. R. (2004). "El impacto de la actividad física y el deporte sobre la salud, la cognición, la socialización y el rendimiento académico: una revisión teórica". *Revista de estudios sociales*, 18, 67-75.
- Rapún, M. (2003). "Impacto del deporte en la economía navarra". *Cuadernos Técnicos de Deporte*, 14.
- Red de la Economía Alternativa y Solidaria (2011). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. Ed. REAS.
- Regalado, M. D. L. C., Moreno, A. y Delgado, A. (2010). "Club inglés de Bella Vista: minas de Riotinto (Huelva)". *De Re Metallica, revista de la Sociedad Española para la Defensa del Patrimonio Geológico y Minero*, 15, 43-56.
- Reimers, C. D., Knapp, G. y Reimers, A. K. (2012). "Does physical activity increase life expectancy? A review of the literature". *Journal of aging research*, vol. 2012, article ID 243958.

- Renson, R. (2019). "Fair play: Sus orígenes y significados en el deporte y la sociedad". *Citius, Altius, Fortius: Humanismo, Sociedad y Deporte: Investigaciones y ensayos*, 12.1, 1-19.
- Reyes-Gómez, U., González-Ramos, C., Reyes-Hernández, U., Reyes-Hernández, D. P., Reyes-Hernández, K., Bailón-Hernández, A. y Garzón-Sánchez, E. (2011). "Eritropoyetina recombinante humana y dopaje, riesgo en adolescentes deportistas". *Revista Mexicana de pediatría*, 78(6), 242-246.
- Rial, S. (2020). *Integrando saberes y construyendo redes: la experiencia del Paseo de la Economía Social y Solidaria del Consejo Social de la UNLP (2011-2019)*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata.
- Riess, S. A. (2011). *The sport of kings and the kings of crime: Horse racing, politics, and organized crime in New York 1865–1913*. Ed. Syracuse University Press.
- Rincón, C. E. (2017). *Club Deportivo Mayer Alarcón como Estrategia para la Integración Social de las Personas en Condición de Discapacidad Cognitiva de la Fundación Social Fe Esperanza y Vida del Municipio de Soacha*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Robène, L. y Bodin, D. (2014). "Sports and violence reflected in the mirror of modern societies: sport ambiguities". *The International Journal of the History of Sport*, 31(16), 1956-1974.
- Roberts, D. y Woods, C. (2005). "Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship". *University Auckland Business Review*, 7(1), 45–51.
- Robin, S. (2011). "Las diferentes caras de la escalabilidad: caminos y desafíos para lograr un mayor impacto social". *Revista Española del Tercer Sector*, (17), 125-138.
- Rodenberg, R. M. y Kaburakis, A. (2013). "Legal and corruption issues in sports gambling". *Journal of Legal Aspects of Sport*, 23, 8-31.
- Rodrigo-Estevan, M. L. (2007). "Deporte, juego y espectáculo en la España medieval: Aragón, siglos XIII-XV". *Colección Estudios del Hombre. Revista digital Ensayos sobre deportes. Perspectivas sociales e históricas*, 23, 37-88.
- Rodríguez, A. (2005). "El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de gestión". *Acciones e investigaciones sociales*, 20, 91-112.
- Rodríguez, A. y Fidalgo, E. (2012). *La financiación de las asociaciones de mayores: análisis de los recursos financieros captados en forma de subvenciones públicas*. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, CIRIEC-España. Taller 10: La contabilidad de las Sociedades Cooperativas en las recientes normas sobre los aspectos contables de las Sociedades Cooperativas. San Sebastián - Oñati (España), del 20 al 22 de junio de 2012.
- Rodríguez, D., Martínez, M. J. y Mateos, C. (2005). "Identidad y estereotipos de la mujer en el deporte: una aproximación a la evolución histórica". *Revista de investigación en educación*, 2, 109-126.
- Rodríguez, J. E., Pazos, J. M. y Palacios-Aguilar, J. (2015). "Análisis de la promoción deportiva en el municipio de Boiro (A Coruña): Relación entre la gestión deportiva municipal, los clubes deportivos y los resultados deportivos". *EmásF: Revista digital de educación física*, (33), 66-86.
- Rodríguez, J. M. (2016). *Casinos, sindicatos y cofradías: un siglo de asociaciones en la provincia de Cádiz (1833-1931)*. Ed. Punto Rojo Libros.

- Rodríguez, M. (2014). "Alcán y la educación femenina espartana: coros y deporte". *Antesteria*, 3, 37-54.
- Rodríguez, M. y Molkova, S. (2016). "Medallistas españoles en los Juegos Olímpicos de verano (1896-2012)". *EmásF, Revista digital de educación física*, 40, 79-86.
- Rodríguez-López, J. (2000). *Historia del deporte (Vol. 20)*. Ed. Publicaciones Inde.
- Rojas, J.R. (2022). *Código de Asociaciones*. Biblioteca Jurídica Digital de la Agencia Estatal del Boletín Oficial del Estado.
- Rojek, C. (1995). *Decentring leisure: Rethinking leisure theory (Vol. 35)*. Ed. Sage Publications.
- Rooth, D. O. (2011). "Work out or out of work—the labor market return to physical fitness and leisure sports activities". *Labour Economics*, 18, 3, 399-409.
- Ros, J. M. (2008). "Sociedad civil y religión en A. de Tocqueville". *ISEGORIA, Revista de Filosofía Moral y Política*, 39, 205-216.
- Rosado, C. A. (2017). *Determinar la mejor alternativa de financiamiento con fuentes propia o ajena para un proyecto de inversión en una empresa*. Universidad Técnica de Machala.
- Rosado, R. V. (2012). "Nexos históricos entre el deporte y la cultura". *Revista Alternativas*, 17, 44-48.
- Rowe, D. (2003). *Critical readings: Sport, culture and the media*. Ed. McGraw-Hill Education.
- Ruiz, M., Tirado, P. y Morales, A. C. (2008). "Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz". *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 63, 253-274.
- Ruiz-Durán, F. J. (2015). "Historia Del Deporte: Del Mundo Antiguo A La Edad Moderna". *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 27 (enero-febrero 2015).
- Ruiz-Durán, F. J. (2015). "La dimensión política del deporte en la edad moderna". *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 28 (abril-junio 2015).
- Sacristán, I. (2015). *Efectos de la diversificación de ingresos en el rendimiento de las entidades no lucrativas*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- Sainz de Baranda, C. (2013). "Orígenes de la prensa diaria deportiva: El Mundo Deportivo". *Materiales para la Historia del Deporte*, 11, 7-27.
- Sajardo, A. (1995). "Las relaciones entre el sector público y el sector de entidades no lucrativas". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 20, 81-112.
- Sajardo, A. y Chaves, R. (2006). "Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo. Especial referencia al caso español". *CIRIEC-España, Revista de economía pública, social y cooperativa*, 56, 87-116.
- Sajardo, A. y Monzón, J. L. (1996). *Análisis económico del sector no lucrativo*. Ed. Tirant lo Blanch.
- Salamon, L. M. (1987). "Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state". *Journal of voluntary action research*, 16, 2, 29-49.
- Salamon, L. M. (1995). *Partners in public service: Government-nonprofit relations in the modern welfare state*. Ed. Johns Hopkins University Press.

- Salamon, L. M. y Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Ed. Manchester University Press.
- Salas, C., Cristi-Montero, C., Fan, Y., Durán, E., Labraña, A. M., Martínez, M. A., Leiva, M. A., Alvarez, C., Aguilar-Farías, N., Ramírez-Campillo, R, Diaz, X, Sanzana-Inzunza, R. y Celis-Morales, C. (2016). "Ser físicamente activo modifica los efectos nocivos del sedentarismo sobre marcadores de obesidad y cardiometabólicos en adultos". *Revista médica de Chile*, 144(11), 1400-1409.
- Salinas, F. y Rubio, M. J. (2000). *Tercer sector: de las organizaciones sociales a la empresa social*. Ed. Escuela de Formación de Cáritas.
- Salinas, F. y Rubio, M. J. (2001). "Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social". *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37), 79-116.
- Salvador, J. L. (2004). *El deporte en occidente. Historia, cultura y política*. Ed. Cátedra.
- Samad, R. A., Wahab, R.A., Christable, S. y Haniff, N.M. (2010). *Financial Management For Beginners*. Ed. McGraw-Hill.
- Sanahuja, G. y Blay, R. (2013). "Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles". *Revista Mediterránea de Comunicación*, 4, 53-84.
- Sánchez-Alcaraz, B. J., López, G., Valero, A. y Gómez, A. (2017). "Los programas de educación en valores a través de la educación física y el deporte". *Actividad Física y Deporte, Ciencia y Profesión*, 28(25), 45-58.
- Sánchez-Biosca, V. (2007). Las culturas del tardofranquismo. *Ayer*, 68, 89-110.
- Sandel, M. (2007). *Contra la perfección. La ética en la era de la ingeniería genética*. Ed. Marbot.
- Santamaría, J. A. (2013). "La constante e interminable reforma de la normativa sobre contratación pública". *Revista española de derecho administrativo*, 159, 25-38.
- Santamaria, S. y Mazzeo, F. (2014). "Ethical issues and doping in Olympic and Paralympic Games". *Medicina Sportiva*, vol. X, 4, 2411-2417.
- Sargeant, A. (1999). "Charitable giving: Towards a model of donor behaviour". *Journal of marketing management*, 15(4), 215-238.
- Scheerder, J., Thibaut, E., Pauwels, G., Vandermeersch, H. y Vos, S. (2011). *Sport in clubverband (Deel 1). Analyse van de clubgeorganiseerde sport in Vlaanderen (Vol. 8)*. Afdeling Sociale kinesiologie en sportmanagement, Katholieke Universiteit Leuven.
- Schmidt, V., Celsi, I., Molina, M. F., Raimundi, M. J., García-Arabeheity, M., Pérez-Gaido, M., Iglesias, D. y González, M. A. (2019). "Compromiso con el deporte y su relación con el consumo de alcohol en adolescentes y adultos jóvenes". *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 19(3), 24-36.
- Sebreli, J. J. (1998). *La era del fútbol*. Ed. Sudamericana.
- Seguin, B., Teed, K. y O'Reilly, N. (2005). "National sports organizations and sponsorship: An identification of best practices". *International Journal of Sport Management and Marketing*, 1, 69-92.
- Segura, G. A. (2009). "Prepara, apunta, dispara... fusila al portero. La metáfora bélica en el fútbol". *Káñina, Revista de Artes y Letras*, 33(4), 67-74.



- Segura, J., Martínez-Ferrer, J. O., Guerra, M. y Barnet, S. (2013). "Creencias sobre la inclusión social y el deporte adaptado de deportistas, técnicos y gestores de federaciones deportivas de deportes para personas con discapacidad". *Revista Iberoamericana de Psicología del ejercicio y el deporte*, 8(1), 120-144.
- Sennet, R. (1997). *Carne y piedra. El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*. Ed. Alianza.
- Sentandreu, R., Agulló, V. y Sentandreu, G. (2018). "La pilota valenciana como herramienta de inclusión social". En *Integración social y deportes* (Dir.: Llopis-Goig, R. y Sola-Espinosa, I.), 83-92. Ed. Nau Llibres.
- Serpa, F. y Rojas, L. (2008). "SOS en la recaudación de fondos de las organizaciones sin fines de lucro". *Scientific International Journal*, 5, 3, 42-54.
- Shaw, D., Preston, P. y Míguez, N. (1987). *Fútbol y franquismo*. Ed. Alianza editorial.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. y Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing*. Ed. Crows Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Short, J. C., Moss, T. W. y Lumpkin, G. T. (2009). "Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities". *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Sidicaro, R. (2010). "La sociología de la política de Durkheim". *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 15(2), 131-158.
- Simón, J. A. (2011). "La mercantilización del fútbol español en los años veinte: de la implantación del profesionalismo al nacimiento del campeonato nacional de liga". *Esporte e Sociedade*, 18, 1-30.
- Simón, J. A. (2012). "Conquistando a las masas: el impacto del deporte en la prensa española, 1900-1936". *Recorde: revista de história do esporte*, 5(1), 1-40.
- Sinuany-Stern, Z. y Sherman, H. D. (2014). "Operations research in the public sector and nonprofit organizations". *Annals of Operations Research*, 221(1), 1-8.
- Sirera-Miralles, C. (2007). "Quan el futbol no era el rei. Els esports en els espais públics de la ciutat de València, 1875-1909". *Recerques: Història, Economia, Cultura*, 54, 31-45.
- Siri, F. y Roques, B. P. (2003). "Doping: health risks and relation to addictive behaviors". *Annales de médecine interne*, 154, 43-57.
- Skille, E. Å. (2011). "Change and isomorphism—A case study of translation processes in a Norwegian sport club". *Sport Management Review*, 14(1), 79-88.
- Slack, T. y Hinings, B. (1994). "Institutional pressures and isomorphic change: An empirical test". *Organization studies*, 15(6), 803-827.
- Smith, M. D. (1983). *Violence and sport*. Ed. Butterworths.
- Soar, P. y Tyler, M. (1983). *Encyclopedia of British Football*. Ed. Willow Books.
- Social Economy Europe (2020). *Annual Report 2019. Together we stand for the economic and social recovery of Europe*. Ed. Social Economy Europe.
- Sommano, M. F. (2007). *Sociedad civil organizada y democracia en México*. Ed. El Colegio de Mexico.
- Stornes, T. (2001). "Sportspersonship in elite sports: on the effects of personal and environmental factors on the display of sportspersonship among elite male handball players". *European Physical Education Review*, 7(3), 283-304.

- Suárez, A. S. (2014). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Ed. Ediciones Pirámide.
- Swain, P. y Lewis, R. (2015). "Manchester and the emergence of an association football culture, 1840–1880: an alternative viewpoint". *The International Journal of the History of Sport*, 32(9), 1160-1180.
- Talbot, D. (1988). *Historia de las civilizaciones. La alta Edad Media*. Ed. Alianza Labor.
- Tamburrini, C. M. (2011). "¿Qué tiene de malo el dopaje?". *Dilemata*, 5, 45-71.
- Tännsjö, T. y Tamburrini, C. M. (2000). "What's wrong with doping?". En *Values in Sport: Elitism, Nationalism, Gender Equality and the Scientific Manufacturing of Winners* (Dir.: Tamburrini, C. M. y Tännsjö, T.), 200-216. Ed. Taylor & Francis.
- Taylor, M. (2013). *The association game: A history of British football*. Ed. Routledge.
- Terol, R. (2004). "La intervención pública sobre el asociacionismo deportivo en España: 1869-1978". *Revista jurídica de deporte y entretenimiento: deportes, juegos de azar, entretenimiento y música*, 11, 27-44.
- Tolonen, A., Rahkonen, O. y Lahti, J. (2017). "Leisure-time physical activity and direct cost of short-term sickness absence among Finnish municipal employees". *Archives of environmental & occupational health*, 72(2), 93-98.
- Torrano, C. V. (2009). "Higiene, deporte y humanismo en el Renacimiento español". *Historia de la educación*, 28, 37-59
- de la Torre, E. (2000). "Los Austrias y el poder: la imagen en el siglo XVII". *Historia y comunicación social*, 5, 13-29.
- Torreadella-Flix, X. (2011). "La educación física y la actividad gimnástico-deportiva de las mujeres a partir de la bibliografía especializada del siglo XIX". *Arenal, Revista de historia de mujeres*, 18(1), 147-179.
- Torreadella-Flix, X. y Nomdedeu-Rull, A. (2012). "Foot-ball, futbol, balompié... Los inicios de la adaptación del vocabulario deportivo de origen anglosajón". *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 9(31), 5-22.
- Torreadella-Flix, X. y Nomdedeu-Rull, A. (2015). "Los primeros libros de fútbol publicados en España (1900-1919)". *Revista general de información y documentación*, 25(1), 113-139.
- Torreadella-Flix, X. (2015). "Forjando los Juegos Olímpicos de Barcelona: la contribución e influencia de Narciso Masferrer y Sala en la configuración del deporte nacional e internacional (1900-1910)". *Citius, Altius, Fortius: Humanismo, Sociedad y Deporte: Investigaciones y ensayos*, 8(1), 61-103.
- Torreadella-Flix, X. y Arrechea, F. (2016). "La polémica participación de España en los Juegos Olímpicos de Amberes 1920". *Materiales para la Historia del Deporte*, 14, 113-138.
- Torreadella-Flix, X. y Olivera, J. (2016). "Institucionalización del fútbol en el ejército español (1919-1920)". *El Futuro del Pasado*, 7, 497-532.
- Torreadella-Flix, X. (2017). "Filantropía, educación y fútbol: la obra benéfica de Max Bembo en Barcelona (1907-1922)". *RIEJS, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 6(2), 177-199.

- Torreadella-Flix, X. (2019). "Los orígenes del voleibol en España en el contexto escolar, militar y civil (1920-1938)". *RICYDE, Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 15, 56, 187-208.
- Torreadella-Flix, X. y Arrechea, F. (2019). "Barcelona cuna y promotora del fútbol en España. Regeneracionismo, modernismo y nacionalismo en los inicios del fútbol (1904-1910). La Razón Histórica". *Revista hispanoamericana de Historia de las Ideas*, 44, 108-137.
- Torreño, M. (2005). *Arquitectura y urbanismo en Valencia*. Ed. Carena Editors.
- Torres, L. (1989). "Entidades no lucrativas en el sector público". *Técnica contable*, 491, 471-476.
- Triadó, X. M. y Aparicio, P. (2004). "El tipo de cuota como variable de fidelización de usuarios en Entidades Deportivas: Un reto actual de consecuencias futuras". *Revista Investigación y Marketing*, 83, 31-38.
- Tsiotsou, R. (1998). "Motivation for donations to athletic programmes". *The Cyber Journal of Sport Marketing*, 2 (2), 1-15.
- Tsiotsou, R. (2004). The role of involvement and income in predicting large and small donations to college athletics. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 6(2), 40-46.
- Urdangarin-Liebaert, M. (2017). "Una perspectiva europea de la gestión del deporte". En *El Gestor Deportivo en la Organización del Deporte en la Sociedad Actual* (Dir.: García-Tascón, M. y Pradas, M.), 79-93. Ed. Wanceulen y Universidad Pablo Olavide de Sevilla.
- Usán, P. y Salavera, C. (2017). "Influencia de la motivación hacia el deporte en el consumo de alcohol, tabaco y cannabis de adolescentes escolares". *Actualidades en Psicología*, 31(122), 119-131.
- Valor, C. y de la Cuesta, M. (2006). "Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro. Especial atención a la financiación privada". *Revista Española del Tercer Sector*, 2 (enero-abril 2006), 125-150.
- Vamplew, W. (1988). *Pay up and play the game: Professional sport in Britain, 1875-1914*. Ed. Cambridge University Press.
- Van Stralen, M.M., De Vries, H., Mudde, A.N., Bolman, C. y Lechner, L. (2009). "Determinants of initiation and maintenance of physical activity among older adults: a literature review". *Health Psychology Review*, 3(2), 147-207.
- Vaquero-Aloy, A. (2012). *La donación en España y en Europa*. Ed. Reus.
- Vázquez, M. (2017). "La influencia del inglés en la prensa comercial de los siglos XVIII y XIX". *Odisea, Revista de estudios ingleses*, 18, 133-148.
- Vázquez, M. J. y Barrera, E. (2020). "El juego online en España y las apuestas deportivas: los jóvenes como nuevos perfiles con ludopatía". *Health & Addictions*, 20(2), 61-69.
- Verbruggen, S., Christiaens, J. y Milis, K. (2011). "Can resource dependence and coercive isomorphism explain nonprofit organizations' compliance with reporting standards?". *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 5-32.
- Vesterlund, L. (2006). "Why do people give?". En *The nonprofit sector: A research handbook*, (segunda edición), 565-597.

- Vidal, G. (2006). "La incidencia del ánimo de lucro en la exención en el IVA aplicable a servicios deportivos". *Revista Aranzadi de derecho de deporte y entretenimiento*, (17), 29-38.
- Vienney, C. (1966). *L'Economie du secteur coopératif français*. Ed. Cujas.
- Vizcaíno, I. (2009). "Las jugadoras profesionales de balonmano y sus licencias federativas fraudulentas como jugadoras no contratadas". Comentario contextualizador a una sentencia de la Sala de lo Social del Tribunal Superior de Justicia de Aragón de 3 de noviembre de 2008". *Anuario da Facultade de Dereito da Universidade da Coruña*, 13, 963-965
- Vizuet, M. (2013). "El deporte escolar del franquismo. Los juegos escolares nacionales". *Athlos, Revista internacional de ciencias sociales de la actividad física, el juego y el deporte*, 4, 95-113.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Van Hoecke, J., Vanreusel, B. y Scheerder, J. (2011). "Governmental subsidies and coercive isomorphism. Evidence from sports clubs and their resource dependencies". *European Journal for Sport and Society*, 8(4), 257–280.
- Wacke, A. (2014). "Juegos y apuestas (especialmente del deporte) en la evolución del Derecho civil europeo". En *Estudios Jurídicos en Homenaje al Profesor José María Miquel* (Coord.: Díez-Picazo L. y Miquel J. M.), 3723-3745. Ed. Aranzadi Thomson Reuters.
- Wang, S. (2006). "Money and Autonomy: Patterns of Civil Society Finance and Their Implications". *Studies in Comparative International Development*, 40(4), 3-29.
- Weber, M. (1905). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus (La ética protestante y el espíritu del capitalismo)*. Edición Traducida por Alianza Editorial, 2012.
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad (2ª edición en español)*. Ed. Fondo de Cultura Económica. (Original de 1921, publicado postmortem).
- Weinstein, M. D., Smith, M. D. y Wiesenthal, D. L. (1995). "Masculinity and hockey violence". *Sex Roles*, 33(11-12), 831-847.
- Weisbrod, B. A. (1975). "Toward a Theory of the Voluntary Nonprofit Sector in a Three-Sector Economy". En *Altruism, Morality, and Economic Theory* (Dir.: Phelps, S.). Ed. Russell Sage Foundation.
- Weisbrod, B. A. (1977). *The Voluntary Nonprofit Sector: An Economic Analysis*. Ed. Lexington Books.
- Weisbrod, B. A. (1978). "The forgotten economic sector: private but nonprofit". *Challenge*, 21(4), 32-36.
- Weisbrod, B. A. (1982). "Assets and employment in the nonprofit sector". *Public Finance Quarterly*, 10(4), 403-426.
- Weisbrod, B. A. (1983). "Nonprofit and proprietary sector behavior: Wage differentials among lawyers". *Journal of Labor Economics*, 1(3), 246-263.
- Weisbrod, B. A. (1988). *The role of the nonprofit sector. The Nonprofit Economy*. Ed. Harvard University Press.
- Wemmer, F., Emrich, E. y Koenigstorfer, J. (2016). "The impact of competitionbased open innovation on performance in non-profit sports clubs". *European Sport Management Quarterly*, 16(3), 341–363.

- Wicker, P. (2011). "Willingness-to-pay in non-profit sports clubs". *International Journal of Sport Finance*, 6(2), 155-169.
- Wicker, P. y Breuer, C. (2011). "Scarcity of resources in German non-profit sport clubs". *Sport Management Review*, 14(2), 188-201.
- Wicker, P., Breuer, C. y Hennigs, B. (2012). "Understanding the interactions among revenue categories using elasticity measures—Evidence from a longitudinal sample of non-profit sport clubs in Germany". *Sport Management Review*, 15(3), 318-329.
- Wicker, P. y Breuer, C. (2013). "Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany". *VOLUNTAS, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461-484.
- Widdop, P., Cutts, D. y Jarvie, G. (2016). "Omnivorousness in sport: The importance of social capital and networks". *International review for the sociology of sport*, 51(5), 596-616.
- Williams, R. J., Wood, R. T. y Parke, J. (2012). *Routledge international handbook of Internet gambling*. Ed. Routledge.
- Winterich, K. P., Zhang, Y. y Mittal, V. (2012). "How political identity and charity positioning increase donations: Insights from moral foundations theory". *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 346-354.
- Young, D. R. (1983). *If Not for Profit, for What? A Behavioural Theory of the Nonprofit Sector Based on Entrepreneurship*. Ed. Lexington Books.
- Young, K. (2019). *Sport, violence and society*. Ed. Routledge.
- Young, P. M. (1968). *A History of British Football*. Ed. Stanley Paul & Co. Ltd.
- Zalakain, J. (2001). "Nuevas herramientas de financiación para el Tercer Sector". *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria (Revista de servicios sociales)*, 39, 43-54.
- Zapata, A. J. (2019). *De lo popular a lo aristocrático. Las Fiestas de la Mar de Los Alcázares (Murcia) entre los siglos XIX y XX*. Actas del XIV Congreso de la Asociación de Historia Contemporánea (Dir.: Moreno, M.), 1392-1405. Ed. Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes. XIV Congreso de la Asociación de Historia Contemporánea "Del siglo XIX al XXI. Tendencias y debates". Alicante (España), del 20 al 22 de septiembre de 2018.
- Zapico, B. y Tuero, C. E. (2014). "Evolución histórica y educativa del deporte femenino. Una forma de exclusión social y cultural". *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*, 9, 216-232.
- Zapparov, I. y Volchkova, I. (2015). *Analysis Of Catastrophes At The World Football Stadiums*. En actas de *современные проблемы и перспективы развития системы подготовки спортивного резерва в преддверии xxxi олимпийских игр в рيو-де-жанейро (Problemas modernos y perspectivas para el desarrollo del sistema de entrenamiento de reserva deportiva en vísperas de los XXXI Juegos Olímpicos de Río de Janeiro)*, 510-510. Kazán (Rusia), del 26 al 27 de noviembre de 2015.
- Zurdo, A. (2005). "Organizaciones voluntarias, estructuración social y mantenimiento del orden: elaboraciones teóricas clásicas y aplicaciones contemporáneas". *Inguruak, Revista vasca de sociología y ciencia política*, (41), 139-158.

## 2. Referencias jurídicas

- Organización de las Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Asamblea General de las Naciones Unidas, París, 10 de diciembre de 1948, 217 A (III).
- Organización de las Naciones Unidas (1966). *Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos*. Adoptado y abierto a la firma, ratificación y adhesión por la Asamblea General en su resolución 2200 A (XXI), de 16 de diciembre de 1966, 16 de diciembre de 1966, Serie de Tratados de las Naciones Unidas, vol. 999, 171.
- Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales, firmado en Roma el 4 de noviembre de 1950, ratificado por España el 26 de septiembre de 1979. *Boletín Oficial del Estado*, 243, de 10 de octubre de 1979, páginas 23564 a 23570.
- Unión Europea (1992). Tratado de la Unión Europea, firmado en Maastricht el 7 de febrero de 1992. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 191, 29 de julio de 1992, páginas 1 a 112.
- Unión Europea (2000). Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, C 364/1, de 18 de diciembre de 2000, páginas 1 a 22.
- Reglamento (CE) n° 1893/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, por el que se establece la nomenclatura estadística de actividades económicas NACE Revisión 2 y por el que se modifica el Reglamento (CEE) n° 3037/90 del Consejo y determinados Reglamentos de la CE sobre aspectos estadísticos específicos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 393, de 30 de diciembre de 2006, páginas 1 a 39.
- Reglamento (UE) n° 549/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 21 de mayo de 2013, relativo al Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales de la Unión Europea. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 174, de 26 de junio de 2013, páginas 1 a 727
- Reglamento (UE) n.º 1407/2013 de la Comisión, de 18 de diciembre de 2013, relativo a las ayudas de minimis. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 352, de 24 de diciembre de 2013, páginas 1 a 8.
- Reglamento (UE) n.º 651/2014 de la Comisión, de 17 de junio de 2014, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 187, de 26 de junio de 2014, páginas 1 a 78.
- Reglamento (UE) n.º 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 119, de 4 de mayo de 2016, páginas 1 a 88.
- Resolución A-2-196/1986 de las Comunidades Europeas, de 13 de marzo de 1987, sobre asociaciones sin fin de lucro en la Comunidad Europea. *Diario Oficial de las Comunidades Europeas*, C 99/205, de 13 de abril de 1987, páginas 205 a 207.
- Constitución Española (1978). *Boletín Oficial del Estado*, de 29 de diciembre de 1978, núm. 311, páginas 29313 a 29424.
- Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana. *Boletín Oficial del Estado*, 164, sec. I, de 10 de julio de 1982, páginas 18813 a 18820.
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. *Boletín Oficial del Estado*, 73, sec. I, de 26 de marzo de 2002, páginas 11981 a 11991.

- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. *Boletín Oficial del Estado*, 106, sec. I, de 4 de mayo de 2006, páginas 17158 a 17207.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales. *Boletín Oficial del Estado*, 294, sec. I, de 6 de diciembre de 2018, páginas 119788 a 119857.
- Ley 77/1961, de 23 de diciembre, sobre Educación Física. *Boletín Oficial del Estado*, 309, sec. I, de 27 de diciembre de 1961, páginas 18125 a 18129.
- Ley 31/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 89, sec. I, de 12 de abril de 1980, páginas 7908 a 7913.
- Ley 29/1987, de 18 de diciembre, del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 303, sec. I, de 19 de diciembre de 1987, páginas 37402 a 37408.
- Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. *Boletín Oficial del Estado*, 274, sec. I, de 15 de noviembre de 1988, páginas 32464 a 32467.
- Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 249, sec. I, de 17 de octubre de 1990, páginas 30397 a 30411.
- Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. *Boletín Oficial del Estado*, 307, sec. I, de 24 de diciembre de 2002, páginas 45229 a 45243.
- Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones. *Boletín Oficial del Estado*, 276, sec. I, de 18 de noviembre de 2003, páginas 40505 a 40532.
- Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria. *Boletín Oficial del Estado*, 302, sec. I, de 18 de diciembre de 2003, páginas 44987 a 45065.
- Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 166, sec. I, de 12 de julio de 2007, páginas 29946 a 29964.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado*, 295, sec. I, de 10 de diciembre de 2013, páginas 97922 a 97952.
- Ley 43/2015, de 9 de octubre, del Tercer Sector de Acción Social. *Boletín Oficial del Estado*, 243, sec. I, de 10 de octubre de 2015, páginas 94844 a 94852.
- Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014. *Boletín Oficial del Estado*, 272, sec. I, de 9 de noviembre de 2017, páginas 107714 a 108007.
- Real Decreto 4099/1982, de 29 de diciembre, sobre traspaso de funciones y servicios del Estado a la Comunidad Valenciana en materia de cultura. *Boletín Oficial del Estado*, 45, sec. I, de 22 de febrero de 1983, páginas 4967 a 4997.
- Real Decreto 1629/1991, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 275, sec. I, de 16 de noviembre de 1991, páginas 37169 a 37184.
- Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones deportivas españolas. *Boletín Oficial del Estado*, 312, sec. I, de 30 de diciembre de 1991, páginas 41820 a 41826.
- Real Decreto 630/1993, de 4 de mayo, sobre la Asamblea General del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 122, sec. I, de 22 de mayo de 1993, páginas 15609 a 15610.

- Real Decreto 1325/1995, de 28 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas. *Boletín Oficial del Estado*, 222, sec. I, de 16 de septiembre de 1995, páginas 27824 a 27824.
- Real Decreto 253/1996, de 16 de febrero, por el que se modifica el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre federaciones deportivas españolas. *Boletín Oficial del Estado*, 58, sec. I, de 7 de marzo de 1996, páginas 8953 a 8954.
- Real Decreto 1247/1998, de 19 de junio, por el que se modifica el Real Decreto 769/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento para la Prevención de la Violencia en los Espectáculos Deportivos. (1998). *Boletín Oficial del Estado*, 152, sec. I, de 26 de junio de 1998, páginas 21270 a 21272.
- Real Decreto 1252/1999, de 16 de julio, de modificación parcial del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas. *Boletín Oficial del Estado*, 170, sec. I, de 17 de julio de 1999, páginas 27080 a 27086.
- Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, General de Subvenciones. *Boletín Oficial del Estado*, 176, sec. I, de 25 de julio de 2006, páginas 27744 a 27775.
- Real Decreto 475/2007, de 13 de abril, por el que se aprueba la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE-2009). *Boletín Oficial del Estado*, 102, sec. I, de 28 de abril de 2007, páginas 18572 a 18593.
- Real Decreto 1026/2007, de 20 de julio, por el que se modifica el Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, de Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas. *Boletín Oficial del Estado*, 174, sec. I, de 21 de julio de 2007, páginas 31678 a 31680.
- Real Decreto 1363/2007, de 24 de octubre, por el que se establece la ordenación general de las enseñanzas deportivas de régimen especial. *Boletín Oficial del Estado*, 268, sec. I, de 8 de noviembre de 2007, páginas 45945 a 45960.
- Real Decreto 748/2008, de 9 de mayo, por el que se regula la Comisión Estatal contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 120, sec. I, de 17 de mayo de 2008, páginas 23658 a 23661.
- Real Decreto 203/2010, de 26 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 59, sec. I, de 9 de marzo de 2010, páginas 23639 a 23675.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 161, sec. I, de 3 de julio de 2010, páginas 58472 a 58594.
- Real Decreto 737/2015, de 31 de julio, por el que se modifican los anexos que establecen los requisitos de titulación del profesorado de los módulos de enseñanza deportiva de diversos reales decretos de títulos de Técnico Deportivo. *Boletín Oficial del Estado*, 183, sec. I, de 1 de agosto de 2015, páginas 66742 a 66751.
- Real Decreto 949/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento del Registro Nacional de Asociaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 255, sec. I, de 24 de octubre de 2015, páginas 100187 a 100223.
- Real Decreto 130/2019, de 8 de marzo, por el que se regula la Base de Datos Nacional de Subvenciones y la publicidad de las subvenciones y demás ayudas públicas. *Boletín Oficial del Estado*, 77, sec. I, de 30 de marzo de 2019, páginas 32858 a 32874.



- Orden de 2 de febrero de 1994, por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Federaciones deportivas. *Boletín Oficial del Estado*, 34, sec. I, de 9 de febrero de 1994, páginas 4176 a 4239.
- Orden 7 de abril de 2000, del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se aprueban los modelos declaración-liquidación que deben utilizarse para la autoliquidación por el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones. *Boletín Oficial del Estado*, 88, sec. I, de 12 de abril de 2000, páginas 14842 a 14958.
- Orden ECI/3224/2004, de 21 de septiembre, por la que se establecen convalidaciones a efectos académicos entre determinadas enseñanzas conducentes a la obtención de títulos oficiales en el ámbito de la actividad física y del deporte con las correspondientes del bloque común de Técnicos Deportivos establecidas por el Real Decreto 1913/1997, de 19 de diciembre. *Boletín Oficial del Estado*, 243, sec. I, de 8 de octubre de 2004, páginas 33896 a 33897.
- Orden ECI/3341/2004, de 8 de octubre, por la que se corrigen errores de la Orden ECI/3224/2004, de 21 de septiembre, por la que se establecen convalidaciones a efectos académicos entre determinadas enseñanzas conducentes a la obtención de títulos oficiales en el ámbito de la actividad física y del deporte con las correspondientes del bloque común de Técnicos Deportivos, establecidas por el Real Decreto 1913/1997, de 19 de diciembre. *Boletín Oficial del Estado*, 249, sec. I, de 15 de octubre de 2004, páginas 34558 a 34561.
- Orden ECI/3830/2005, de 18 de noviembre, por la que se modifica la Orden ECI/3224/2004, de 21 de septiembre, por la que se establecen convalidaciones a efectos académicos entre determinadas enseñanzas conducentes a la obtención de títulos oficiales en el ámbito de la actividad física y del deporte con las correspondientes del bloque común de Técnicos Deportivos establecidas por el Real Decreto 1913/1997, de 19 de diciembre, así como la Orden ECI/3341/2004, de 8 de octubre, que completa aquélla. *Boletín Oficial del Estado*, 294, sec. I, de 9 de diciembre de 2005, páginas 40513 a 40515.
- Orden EHA/3551/2011, de 13 de diciembre, por la que se aprueban los precios medios de venta aplicables en la gestión del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones e Impuesto Especial sobre Determinados Medios de Transporte. *Boletín Oficial del Estado*, 313, sec. I, de 29 de diciembre de 2011, páginas 144293 a 144677.
- Orden ECD/158/2014, de 5 de febrero, por la que se regulan los aspectos curriculares, los requisitos generales y los efectos de las actividades de formación deportiva, a los que se refiere la disposición transitoria primera del Real Decreto 1363/2007, de 24 de octubre. *Boletín Oficial del Estado*, 34, sec. I, de 8 de febrero de 2014, páginas 10884 a 10914.
- Orden INT/1089/2014, de 11 de junio, por la que se aprueba el modelo de memoria de actividades a utilizar en los procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública. *Boletín Oficial del Estado*, 156, sec. I, de 27 de junio de 2014, páginas 49553 a 49560.
- Orden ECD/499/2015, de 16 de marzo, por la que se regula el régimen de enseñanza a distancia de las enseñanzas deportivas de régimen especial, en el ámbito de gestión del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 71, sec. I, de 24 de marzo de 2015, páginas 25373 a 25377.

- Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas. *Boletín Oficial del Estado*, 304, sec. I, de 21 de diciembre de 2015, páginas 120944 a 120964.
- Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del deporte de la Comunidad Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 2173, de 28 de diciembre de 1993, páginas 13517 a 13542.
- Ley 13/1997, de 23 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, por la que se regula el tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y restantes tributos cedidos. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 3153, de 31 de diciembre de 1997, páginas 20240 a 20249.
- Ley 10/2002, de 12 de diciembre, de Protección de la Colombicultura. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 4398, de 13 de diciembre de 2002, páginas 32089 a 32098.
- Ley 3/2006, de 12 de mayo, de creación del Consell Valencià de l'Esport. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 5260, de 17 de mayo de 2006, páginas 17450 a 17457.
- Ley 14/2008, de 18 de noviembre, de Asociaciones de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 5900, de 25 de noviembre de 2008, páginas 87872 a 87892.
- Ley 2/2011, de 22 de marzo, del deporte y la actividad física de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 6487, de 24 de marzo de 2011, páginas 12328 a 12375.
- Ley 1/2015, de 6 de febrero, de la Generalitat, de Hacienda Pública, del Sector Público Instrumental y de Subvenciones. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7464, de 12 de febrero de 2015, páginas 4075 a 4145.
- Ley 2/2015, de 2 de abril, de Transparencia, Bueno Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7500, de 8 de abril de 2015, páginas 10241 a 10264.
- Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi. *Boletín Oficial del País Vasco*, 94, de 19 de mayo de 2016, disposición 2096/2016.
- Ley 3/2018, de 29 de mayo, del tercer sector de acción social de las Islas Baleares. *Butlletí Oficial de les Illes Balears*, 67, sec. I, de 31 de mayo e 2018, páginas 17832 a 17843.
- Ley 20/2018, de 25 de julio, de la Generalitat, del mecenazgo cultural, científico y deportivo no profesional en la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 8348, de 27 de julio de 2018, páginas 31809 a 31819.
- Ley 10/2018, de 22 de noviembre, del Tercer Sector Social de Extremadura. *Diario Oficial de Extremadura*, 230, de 27 de noviembre de 2018, pág. 43837 a 43853.
- Ley 1/2020, de 3 de febrero, del Tercer Sector Social de Castilla-La Mancha. *Diario Oficial Castilla - La Mancha*, 251, de 31 de diciembre de 2010, páginas 59420 a 59458.
- Ley 1/2020, de 11 de junio, de regulación del juego y de prevención de la ludopatía en la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 8834, de 15 de junio de 2015, páginas 22819 a 22868.
- Ley 5/2021, de 14 de septiembre, del Tercer Sector Social en Castilla y León y de modificación de la Ley 8/2006, de 10 de octubre, del Voluntariado en Castilla y León. *Boletín Oficial de Castilla y León*, 189, de 29 de septiembre de 2021, páginas 46144 a 46184.
- Ley 2/2022, de 22 de julio, de ordenación del ejercicio de las profesiones del deporte y la actividad física en la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 9391, de 26 de julio de 2022, páginas 38663 a 38681.

- Decreto 60/1998, de 5 de mayo, del Gobierno Valenciano, por el que se regulan las Federaciones Deportivas de la Comunidad Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 3246, de 20 de mayo de 1998, páginas 7217 a 7231.
- Decreto Legislativo 1/2005, de 25 de febrero, del Consell de la Generalitat, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Tasas de la Generalitat. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 4971, de 22 de marzo de 2005, páginas 9532 a 9667.
- Decreto 170/2006 de 17 de noviembre, del Consell, por el que se aprueba los Estatutos del Consell Valencià de l'Esport. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 5391, de 20 de noviembre de 2006, páginas 37161 a 37178.
- Decreto ley 4/2013, de 2 de agosto, del Consell, por el que se establecen medidas urgentes para la reducción del déficit público y la lucha contra el fraude fiscal en la Comunitat Valenciana, así como otras medidas en materia de ordenación del juego. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7083, de 6 de agosto de 2013, páginas 23308 a 23321.
- Decreto 142/2014, de 5 de septiembre, del Consell, por el que se declara Bien de Interés Cultural Inmaterial la pilota valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7355, de 8 de septiembre de 2014, páginas 21720 a 21727.
- Decreto 105/2017, de 28 de julio, del Consell, de desarrollo de la Ley 2/2015, de 2 de abril, en materia de transparencia y de regulación del Consejo de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 8118, de 1 de septiembre de 2017, páginas 30998 a 31031.
- Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 8216, de 19 de enero de 2018, páginas 3418 a 3451.
- Decreto 36/2021, de regulación del Tribunal del Deporte de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 9035, de 5 de marzo de 2021, páginas 9325 a 9334.
- Orden de 16 de diciembre de 2002, de la Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo, por la que se dispone la creación de una base de datos autonómica de subvenciones y ayudas públicas. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*.
- Orden 10/2015, de 27 de mayo, de la Conselleria de Hacienda y Administración Pública, por la que se suprime la obligación de aportar determinada documentación complementaria junto con la presentación de la autoliquidación por los impuestos sobre transmisiones y actos jurídicos documentados y sobre sucesiones y donaciones. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7543, de 9 de junio de 2015 páginas 17345 a 17346.
- Orden 7/2022, de 21 de febrero, de la Conselleria de Educación, Cultura y Deporte, por la que se regulan los procesos electorales de las federaciones deportivas de la Comunitat Valenciana. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 9285, de 24 de febrero de 2022 páginas 12472 a 12499.
- Resolución 15 de junio de 2015, del director general de Tributos y Juego, por la que se desarrolla el contenido de la Orden 10/2015, de 27 de mayo, por la que se suprime la obligación de aportar determinada documentación complementaria junto con la presentación de la autoliquidación por los impuestos sobre transmisiones y actos jurídicos documentados y sobre sucesiones y donaciones. *Diari Oficial de la Generalitat Valenciana*, 7565, de 7 de julio de 2015, páginas 21580 a 21588.



**Anexo A**  
**Cuestionario**  
**a clubs deportivos valencianos**



## **CUESTIONARIO**

### **LA FINANCIACIÓN DE LOS CLUBS DEPORTIVOS VALENCIANOS**

El presente cuestionario está dirigido en exclusiva a clubs deportivos de la Comunidad Valenciana y forma parte de una investigación para la elaboración de una tesis doctoral. La finalidad principal es conocer mejor la financiación de los clubs deportivos. Los datos recabados serán procesados de forma agregada, por lo que se garantiza el anonimato tanto de los clubs participantes como de las respuestas facilitadas a nivel particular. Si tiene cualquier pregunta o desea información adicional al respecto puede ponerse en contacto enviando un correo a la dirección [antonio.gonzalez-rojas@uv.es](mailto:antonio.gonzalez-rojas@uv.es)

#### **BLOQUE A. INFORMACIÓN GENERAL DEL CLUB**

Este primer bloque consta de 6 preguntas generales sobre el club deportivo.

A.1.- Nombre oficial del club:

---

A.2.- Municipio: \_\_\_\_\_

(si pertenece a varios municipios, indicar localidad donde radique la sede o instalaciones principales del club)

A.3.- Año de fundación del club: \_\_\_\_\_

A.4.- Deportes practicados de forma oficial (federaciones a las que está adscrito el club):

---

---

A.5.- Número de socios actuales: \_\_\_\_\_

A.5b.- ¿Todos los socios están federados como deportistas?

Si    No

A.6.- Presupuesto anual, en euros: \_\_\_\_\_ €

## **BLOQUE B. SOBRE LA FINANCIACIÓN DEL CLUB**

Este bloque contiene el grueso del cuestionario y las preguntas están organizadas en las siguientes ocho categorías que engloban todas las posibles fuentes de financiación:

1. Aportaciones de los socios
2. Subvenciones públicas
3. Acuerdos con autoridades públicas
4. Donaciones y mecenazgo
5. Patrocinio deportivo
6. Ventas al mercado
7. Instrumentos financieros
8. Otras formas de financiación

### **B.1. APORTACIONES DE LOS SOCIOS**

B.1.1.- ¿Cuál es el coste de la cuota para ser socio del club?

(euros anuales)

\_\_\_\_\_ € anuales.

B.1.2.- Si existe ¿Cuál es el importe de la cuota de inscripción de nuevos socios en el club?

(si no hubiese cuota de inscripción dejar en blanco o indicar 0)

\_\_\_\_\_ €

B.1.3.- ¿En alguna ocasión el club solicita préstamos a los socios?

Si  No



## B.2. SUBVENCIONES PÚBLICAS

B.2.1.- Si recibe subvenciones ¿De qué ámbito de las administraciones públicas provienen?

(Puede marcar múltiples respuestas, si no recibe subvenciones deje la respuesta en blanco)

- Local.
- Provincial.
- Autonómico.
- Nacional.
- Internacional.

B.2.2.- ¿A qué finalidad se destinan las subvenciones públicas que reciben?

(Puede marcar múltiples respuestas, si no recibe subvenciones deje la respuesta en blanco)

- Movilidad: para la asistencia a competiciones y otros eventos deportivos, como gastos de transporte, alojamiento, dietas, etc.
- Equipación: para la construcción, adquisición, mantenimiento y/o alquiler de instalaciones, indumentaria y equipo de naturaleza deportiva.
- Infraestructuras: para adquisición, alquiler y/o mantenimiento de equipamientos no deportivos (ordenadores, páginas webs, gastos de administración, personal, etc.).
- Eventos: para la organización y promoción de eventos deportivos del club.
- Tecnificación: hace referencia a gastos relacionados con personal del ámbito técnico-deportivo, formación, programas y servicios de entrenamiento, nutrición, etc.
- Otros: \_\_\_\_\_

B.2.3.- ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta con las subvenciones?

(Puede marcar múltiples respuestas, puede responder aunque no reciba subvenciones)

- Información: falta de conocimiento sobre las convocatorias existentes, falta de comunicación a los clubs deportivos por parte de las administraciones u organismos públicos o de sus correspondientes federaciones.
- Trámite: problemas relativos a la dificultad o exceso de burocracia en la gestión de la solicitud y trámite de subvención, a la complejidad de la documentación o en la justificación de los gastos asociados.
- Retrasos: cuando el mayor problema que encuentra el club estriba en el tiempo de espera entre la solicitud y la obtención de los fondos de las ayudas públicas.
- Cuantías: en caso de que las cuantías percibidas se consideren insuficientes o que éstas sean ostensiblemente inferiores a las solicitadas durante la tramitación.
- NS/NC: no conoce o no aprecia alguna dificultad especialmente reseñable en la gestión de subvenciones públicas.

### B.3. ACUERDOS CON AUTORIDADES PÚBLICAS

Esta categoría trata sobre contratos suscritos con administraciones y organismos públicos.

B.3.1.- ¿El club mantiene acuerdos con la administración o entes públicos? ¿En qué ámbito?

(Puede marcar múltiples respuestas si suscribe varios contratos, deje la pregunta en blanco si no mantiene)

- Local/Mancomunidad.
- Provincial.
- Autonómico.
- Nacional.
- EU/Internacional.

B.3.2.- ¿Cuál es la finalidad principal de los acuerdos con las administraciones públicas?

(Marque una sola respuesta)

- Instalaciones:** cesión de instalaciones deportivas de titularidad pública para el uso exclusivo del club o compartido con terceras entidades o usuarios.
- Gestión:** concesión no solamente del uso sino además de la explotación de una instalación deportiva de propiedad pública para que el club deportivo gestione o cogestione el funcionamiento, mantenimiento, acceso a terceros, cobro, etc.
- Servicios:** acuerdos mediante los que el club ofrece servicios de naturaleza deportiva a terceros, personas físicas o jurídicas, ajenos al club deportivo; como entrenamientos, tecnificación, etc.
- Promoción:** acuerdos suscritos para la realización de actividades por parte del club que sirvan para el fomento del deporte
- Eventos:** acuerdos que financien la organización de eventos específicos de naturaleza deportiva o social por parte del club deportivo.
- Otros:** \_\_\_\_\_

B.3.3.- ¿Cuál es la duración habitual, en años, de los acuerdos con las administraciones públicas?

\_\_\_\_\_ años.

B.3.4.- ¿Se renuevan habitualmente los acuerdos con las administraciones públicas?

- Sí  No

## B.4. DONACIONES Y MECENAZGO

### B.4.1.- ¿Cuál es la frecuencia para cada tipo de donación?

(Marque una respuesta en cada fila, escoja la opción “nunca” si no recibe)

|                               |                                |   |                                    |
|-------------------------------|--------------------------------|---|------------------------------------|
| Pequeñas<br>(50€ o menos)     | <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> Frecuente |
| <hr/>                         |                                |   |                                    |
| Medianas<br>(entre 50 y 500€) | <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> Frecuente |
| <hr/>                         |                                |   |                                    |
| Grandes<br>(500€ o más)       | <input type="checkbox"/> Nunca | <input type="checkbox"/> Ocasionalmente | <input type="checkbox"/> Frecuente |

### B.4.2.- ¿Cuál es la forma de donación según el tipo de donante?

(Marque una sola respuesta en cada fila, escoja la opción “no recibe” si no tiene ese tipo de donantes)

|              |                                    |   |                                    |
|--------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| Particulares | <input type="checkbox"/> Dinerario | <input type="checkbox"/> Bienes y servicios | <input type="checkbox"/> No recibe |
| <hr/>        |                                    |   |                                    |
| Empresas     | <input type="checkbox"/> Dinerario | <input type="checkbox"/> Bienes y servicios | <input type="checkbox"/> No recibe |
| <hr/>        |                                    |   |                                    |
| ENL          | <input type="checkbox"/> Dinerario | <input type="checkbox"/> Bienes y servicios | <input type="checkbox"/> No recibe |

### B.4.3.- ¿Qué mecanismos utilizan para la promoción de donaciones?

(Puede marcar múltiples respuestas)

- Eventos: aprovechar los eventos propios del club, deportivos o sociales, para solicitar donativos a los asistentes al evento.
- Programas: establecer algún sistema de reconocimiento de los donantes, éste puede ser de uno o varios niveles y llevar asociado algún derecho adicional o cargo honorífico para los donantes.
- Campañas: realizar campañas de publicidad con finalidad de búsqueda o canalización de nuevos donantes, mediante medios de comunicación tradicionales (tv, radio) o digitales (email, redes sociales, etc.).
- Especialización: disponer de un departamento o persona cuya dedicación, exclusiva o no, sea la búsqueda de donaciones para la propia entidad.
- Ningún mecanismo.
- Otros: cuando exista cualquier mecanismo en el club de búsqueda, promoción o canalización de donaciones (indicar cuál) \_\_\_\_\_

B.4.4.- ¿El club ha recibido donaciones a través de los siguientes métodos en los últimos 3 años? (Puede marcar múltiples respuestas)

- Mecenazgo: el club recibe donaciones relevantes y recurrentes de donantes únicos particulares o empresas (no incluye el patrocinio deportivo por parte de otras entidades).
- Crowdfunding: también conocido como “micro-mecenazgo”, son donaciones colectivas canalizadas a través de medios digitales, que sirven para financiar un proyecto concreto y que suelen indicar la cantidad económica objetivo para llevar a cabo la acción.
- Mortis Causa: son las donaciones que recibe el club por medio de herencias o legados de personas fallecidas.

B.4.5.- ¿Cuáles son las finalidades habituales de los fondos recibidos por donaciones?

(Puede marcar múltiples respuestas)

- Materiales: para la adquisición o alquiler de cualquier tipo de equipación de naturaleza y uso deportivo (ropa, utillaje, pelotas, redes, palas, máquinas, etc.).
- Competición: para gastos de viaje como transportes, estancias, dietas, seguros y similares que tengan como objeto final participar en competiciones.
- Eventos: para organizar algún tipo de evento, de naturaleza social o deportiva, propio del club (financiar una competición deportiva o una celebración social).
- Grandes proyectos: para planes de expansión de la entidad, construcción o ampliación de instalaciones, adquisición de bienes o derechos de relevancia.
- Gastos generales: para gastos de administración, incluyendo muebles, equipos informáticos, alquileres, suministros o cualquier gasto general del club.
- Causas benéficas: cuando exista una cooperación con una causa benéfica u otra entidad no lucrativa, por la que el destinatario de las donaciones puede ser un tercero (entidad no lucrativa o persona) y no el propio club deportivo.
- Otros: cuando exista cualquier otra finalidad específica para las donaciones que solicita el club (indicar cuál: \_\_\_\_\_).

## B.5. PATROCINIO DEPORTIVO

B.5.1.- ¿Cuál es el número de patrocinadores del club?

(Indique 0 si no tiene patrocinadores) \_\_\_\_\_ patrocinadores.

B.5.2.- ¿Cuál es el principal ámbito geográfico de los patrocinadores?

(Marque una sola respuesta, si tiene varios patrocinadores indique el ámbito más representativo)

**Municipal:** La mayoría de patrocinadores del club tienen su área de negocio o de influencia en el ámbito local o comarcal.

**Regional:** La mayoría de los patrocinadores del club son del ámbito de la Comunitat Valenciana o de la región de Levante.

**Nacional:** La mayoría de los patrocinadores del club tienen presencia a nivel de toda o gran parte de España.

**Internacional:** La mayoría de patrocinadores del club son entidades con presencia en otros países además de en España.

B.5.3.- ¿Cuál es la duración habitual, en años, de los contratos con los patrocinadores?

\_\_\_\_\_ años.

B.5.4.- ¿Qué métodos de patrocinio emplea el club para promocionar a sus patrocinadores?

(Puede marcar múltiples respuestas)

**Equipación:** el nombre o logo de los patrocinadores aparece en la ropa, el equipo o el utillaje deportivo que utilizan los deportistas del club.

**Patrocinio estático:** el nombre o logo de los patrocinadores es visible en el recinto deportivo o las instalaciones del club (en vallas publicitarias, etc.).

**Proveedor oficial:** el club ejerce como canal de distribución y venta de los productos que ofrece el patrocinador (por ejemplo, a través de una tienda física en la sede del club, en su web, en el mostrador, en máquinas, etc.).

**Denominación:** el nombre de un patrocinador se incluye en el nombre del club, en alguno de los equipos que forman el club o en las instalaciones del mismo.

**Eventos:** el club realiza eventos promocionales, sociales o deportivos, con la finalidad de dar a conocer la marca o productos de los patrocinadores.

## B.6. VENTAS AL MERCADO

B.6.1.- ¿Cuáles de los siguientes bienes y servicios, de tipo deportivo, ofrece el club?

(Puede marcar múltiples respuestas)

- Acceso a instalaciones: el club alquila pistas o vende entradas para el uso de sus instalaciones, principales o accesorias (gimnasio, piscina, etc.).
- Alquiler de equipación: el club arrienda utillaje deportivo para la práctica del deporte en sus instalaciones (balones, redes, raquetas, palas, etc.).
- Venta de equipación: ropa y equipación en tienda, en web, en mostrador, etc.
- Entrenamientos y cursos: servicios de tecnificación deportiva a través de clases particulares o colectivas, contratación de entrenadores, etc.
- Eventos deportivos: ventas de entradas para eventos de naturaleza deportiva, ya sea para asistir como espectador o en forma de inscripciones de los participantes en campeonatos organizados por el club.
- Otras ventas y servicios: otros tipos de ventas de bienes o servicios de naturaleza deportiva (indique cuáles: \_\_\_\_\_).

B.6.2.- ¿Cuáles de los siguientes bienes y servicios, de tipo no deportivo, ofrece el club?

(Puede marcar múltiples respuestas)

- Máquinas de vending: el club dispone de máquinas expendedoras, propias o de terceros, que comercializan artículos no deportivos (bebidas, comida, etc.).
- Kiosco o similar: el club dispone de kiosco o puesto para la venta de bebida, comida y otros artículos que mayoritariamente no son de naturaleza deportiva.
- Restaurante o cafetería: el club dispone de una cafetería o de un restaurante, gestionado directamente o arrendado a un tercero para su explotación.
- Pernoctación y turismo: el club dispone de un hotel propio o de servicios asimilados, u organiza visitas turísticas para obtener ingresos.
- Eventos sociales: el club obtiene ingresos de la celebración o la venta de entradas para eventos de naturaleza no deportiva.
- Otras ventas no deportivas: otros tipos de ventas de bienes o servicios de naturaleza no deportiva (indique cuáles: \_\_\_\_\_).

## B.7. INSTRUMENTOS FINANCIEROS

B.7.1.- ¿El club hace uso de alguno de los siguientes mecanismos financieros?

(Puede marcar múltiples respuestas)

- Préstamo bancario:** el club recibe de entidades financieras una cantidad determinada de dinero y contrae la obligación de devolverlo en un plazo de tiempo específico retribuyendo además un interés definido.
- Línea de crédito:** el club dispone de una cantidad de dinero a través de una entidad financiera y puede utilizarlo en la medida que lo necesite, pagando un interés solamente por el importe efectivamente empleado.
- Arrendamiento financiero:** también conocido como “renting”, consiste en un contrato de alquiler de un activo; también existe la variable de “leasing” en la que el arrendatario, el club, puede ejecutar la opción de compra.
- Otros:** Cualquier otro tipo de instrumento financiero que se emplee en el club deportivo para obtener financiación (indique cuál: \_\_\_\_\_).

B.7.2.- Habitualmente ¿Cuál es la finalidad principal a la que se destina la financiación obtenida mediante los instrumentos financieros?

(Marque una sola respuesta)

- Materiales:** para la adquisición o alquiler de cualquier tipo de equipación de naturaleza y uso deportivo (ropa, utillaje, pelotas, redes, palas, máquinas, etc.).
- Instalaciones:** para la construcción de nuevas instalaciones del club o la ampliación de las ya existentes, así como su mantenimiento o remodelación.
- Gastos generales:** para gastos de administración, incluyendo salarios, muebles, equipos informáticos, alquileres, suministros o cualquier gasto general del club.
- Competición:** para gastos de viaje como transportes, estancias, dietas, seguros y similares que tengan como objeto final participar en competiciones.
- Eventos:** para organizar algún tipo de evento, de naturaleza social o deportiva, propio del club (financiar una competición deportiva o una celebración social).
- NS/NC:** no sabe no contesta.
- Otros:** cuando exista cualquier otra finalidad específica para las donaciones que solicita el club (indicar cuál: \_\_\_\_\_).

## **B.8. OTRAS FORMAS DE FINANCIACIÓN**

B.8.1.- ¿Existe alguna otra forma de financiación en su club deportivo que no se haya contemplado durante el cuestionario?

(Puede elaborar una respuesta extensa si lo desea, déjela en blanco si no existen otras formas de financiación)

---

---

---

---

---



## BLOQUE C. PREGUNTA FINAL

Gracias por haber llegado hasta aquí. La última pregunta puede resultar compleja de responder, pero por este mismo motivo, puede ignorarla y terminar el cuestionario<sup>1</sup>, simplemente presione el botón “Enviar”.

En caso de estar en disposición de contestarla, y teniendo en cuenta las 8 categorías de financiación expuestas, distribuya el total de la financiación, de forma porcentual y lo más aproximadamente posible, entre las siguientes ocho categorías (por favor, tenga en cuenta que el total debería sumar 100%).

C.1.- Última pregunta: defina el peso porcentual que cada una de las siguientes ocho categorías de financiación tiene sobre el total de los ingresos del club:

|                                  |             |
|----------------------------------|-------------|
| 1.- Aportaciones de los socios   | %           |
| 2.- Subvenciones públicas        | %           |
| 3.- Acuerdos con AA.PP.          | %           |
| 4.- Donaciones y mecenazgo       | %           |
| 5.- Patrocinio deportivo         | %           |
| 6.- Ventas al mercado            | %           |
| 7.- Instrumentos financieros     | %           |
| 8.- Otras formas de financiación | %           |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>100%</b> |

Gracias por haber cumplimentado el cuestionario, si tiene cualquier pregunta o desea recibir en un futuro los resultados de la investigación, no dude en contactar enviando un correo electrónico a la dirección [antonio.gonzalez-rojas@uv.es](mailto:antonio.gonzalez-rojas@uv.es)

<sup>1</sup> (Esta nota al pie no está incluida en el cuestionario enviado a los clubs, es una nota aclaratoria de metodología:) En el cuestionario digital se le ofrecía la posibilidad de “saltar” o ignorar esta cuestión final por la complejidad que contiene y con objeto de maximizar la recolección de cuestionarios en la muestra final; pero se contactaba posteriormente con el club deportivo de forma directa, para poder rellenar esta pregunta final de la forma más fehacientemente posible.



**Anexo B**

**Base de datos y seguimiento de**  
**clubs deportivos valencianos**



## **BASE DE DATOS Y SEGUIMIENTO DE LOS CLUBS DEPORTIVOS VALENCIANOS**

La base de datos y seguimiento de clubs deportivos valencianos ha constituido una de las herramientas principales durante el trabajo empírico de la investigación. Su finalidad era doble, en primer lugar, recoger un listado nominativo de tantas entidades como fuese posible junto con sus datos más relevantes y, en segundo lugar, realizar el seguimiento del envío y recepción del formulario de la investigación (Anexo A). Para ello se ha utilizado una hoja de cálculo en la que se ha incluido un club en cada línea, mientras que en las columnas se han recogido las variables de interés:

- Identificador único (numérico y consecutivo).
- Razón social/denominación oficial del club.
- Federación o federaciones a las que está adscrito.
- Dirección.
- Código Postal.
- Municipio.
- Comarca (calculada automáticamente desde la variable municipio).
- Provincia (calculada automáticamente desde la variable municipio).
- Teléfono.
- Correo electrónico (dato crucial, para el envío del cuestionario).
- Control: Fechas de envío del cuestionario (3 casillas para indicar las fechas de los sucesivos envíos si no se recibía constestación).
- Control: Estado (para conocer si se había recibido cuestionario, si estaba completo o no, si había algún problema con la dirección del correo, etc.).
- Observaciones: campo general para notas propias.

En total, se han reunido a más de 4.600 clubs deportivos valencianos en la base de datos y seguimiento. Como se ha indicado en el apartado 6.1 (capítulo 6), se ha partido del Registro de Entidades Deportivas de la Generalitat Valenciana, poco depurado, así como de los listados que facilitan algunas federaciones deportivas regionales y nacionales, de otros registros de diferente índole (municipales, privados, etc.) e incluso de redes sociales para localizar, identificar y añadir clubs deportivos valencianos en la base de datos. En la siguiente página se incluye como ejemplo un extracto de la base de datos y seguimiento de clubs deportivos valencianos, del que se han eliminado varias columnas para facilitar su encaje y por protección de datos (dirección, teléfono y correo electrónico).

Anexo B. Base de datos y seguimiento de clubs deportivos valencianos

| ID   | Nombre Entidad                                | Estado  | Federación                    | Municipio             | Comarca                   | Provincia | Observaciones  |
|------|---|---------|-------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------|--|
| 2958 | Club náutico de Altea                         |         | Vela, Piragüismo y Act. Sub.  | Altea                 | La Marina Baixa           | Alicante  | Está en varias federaciones, club grande.  |
| 2959 | Club de ajedrez de Utiel                      | 384     | Ajedrez                       | Utiel                 | La Plana de Utiel-Requena | Valencia  |  |
| 2960 | Club Frontenis Fonet de la neu d'Agullent     | 373     | Frontenis y Pilota            | Agullent              | La Vall d'Albaida         | Valencia  | José María (13/07/2020)  |
| 2961 | Club de Ball Esportiu de Manises              |         | Baile Deportivo               | Manises               | L'Horta Oest              | Valencia  |  |
| 2962 | CLUB PADEL PITU LOSADA ALICANTE               |         | Pádel                         | Alicante              | L'Alacantí                | Alicante  |  |
| 2963 | CLUB DE PADEL MATOLA                          |         | Pádel                         | Elche                 | El Baix Vinalopó          | Alicante  |  |
| 2964 | Centre Excursionista "Amics de les Muntanyes" |         | Dep. de Orientación           | Ibi                   | L'Alcoià                  | Alicante  | Enviado también al correo: amics@amics...  |
| 2965 | CLUB PICASSENT KAYAK POLO                     |         | Piragüismo                    | Picassent             | L'Horta Sud               | Valencia  | <a href="https://picassentkayakpolo.wordpress.com/">https://picassentkayakpolo.wordpress.com/</a>  |
| 2966 | Xàbia Rugby Club                              | Extinto | Rugby                         | Javea                 | La Marina Alta            | Alicante  | Contestan (17/08/20) indicando que el club ya no está activo.  |
| 2967 | CLUB WATERPOLO CASTELLÓ                       |         | Natación                      | Castellón de la Plana | La Plana Alta             | Castellón | <a href="http://clubwaterpolocastello.blogspot.com/">http://clubwaterpolocastello.blogspot.com/</a>  |
| 2968 | CLUB TENIS ELCHE                              |         | Natación                      | Elche                 | El Baix Vinalopó          | Alicante  |  |
| 2969 | La Devesa School                              |         | Natación                      | Carlet                | La Ribera Alta            | Valencia  | La Devesa School es una escuela que está en Carlet y en Elche, entre ambas fundaron el club de natación.   |
| 2970 | AMICS DEL CLOT                                |         | Triatlón                      | Borriana              | La Plana Baixa            | Castellón | <a href="http://www.amicsdelcrot.es">www.amicsdelcrot.es</a>   |
| 2971 | Club Ciclista TIBI AMSONIDO                   |         | Ciclismo                      | Tibi                  | L'Alcoià                  | Alicante  |  |
| 2972 | C BTT MONTCABRER EL COMTAT                    |         | Ciclismo                      | Cocentaina            | El Comtat                 | Alicante  |  |
| 2973 | Club de Tiro con Arco Villena                 |         | Tiro con arco                 | Villena               | L'Alt Vinalopó            | Alicante  |  |
| 2974 | Club Valencia Caza Submarina Massanasa        |         | Activ. Subacuáticas           | Massanassa            | L'Horta Sud               | Valencia  |  |
| 2975 | Club Náutico DEHESA CAMPOAMOR                 |         | Vela y Pesca                  | Alicante              | L'Alacantí                | Alicante  | Multideporte: Pesca y Vela   |
| 2976 | Club Bádminton Aspe                           |         | Badminton                     | Aspe                  | El Vinalopó Mitjà         | Alicante  | <a href="https://badmintonaspe.wordpress.com/">https://badmintonaspe.wordpress.com/</a>  |
| 2977 | Gandía Béisbol Club                           |         | Beisbol y Sofbol              | Gandia                | La Safor                  | Valencia  | <a href="https://gandiabeisbol.wordpress.com">https://gandiabeisbol.wordpress.com</a>  |
| 2978 | CLUB DEPORTIVO SORDOS ASORCAS                 | 350     | Dep. Adaptados                | Castellón de la Plana | La Plana Alta             | Castellón | <a href="http://www.facebook.com/profile.php?id=100006152">http://www.facebook.com/profile.php?id=100006152</a>  |
| 2979 | CLUB TENNIS TAULA LA VILA JOISA               |         | Tenis de Mesa                 | VilaJoiosa            | La Marina Baixa           | Alicante  |  |
| 2980 | Club de Equitación "La Hípica" de Castellón   |         | Hípica                        | El Grao de Castellón  | La Plana Alta             | Castellón | <a href="http://www.hipicacastellon.com">http://www.hipicacastellon.com</a>  |
| 2981 | CLUB HIPICA SANTANA                           | 395     | Remo                          | Denia                 | La Marina Alta            | Alicante  | contacto de Lois (Marina de Denia)   |
| 2982 | CLUB SAFOR RC                                 |         | Automovilismo                 | Gandia                | La Safor                  | Valencia  | de Radio Control   |
| 2983 | CLUB HANDBOL CANYAMELAR VALENCIA              |         | Balonmano                     | Valencia              | València                  | Valencia  |  |
| 2984 | Club Ajedrez Burjassot                        |         | Ajedrez                       | Burjassot             | L'Horta Nord              | Valencia  |  |
| 2985 | CLUB DEPORTIVO APER ALCOI                     |         | Escalada y Montaña            | Alcoy                 | L'Alcoià                  | Alicante  |  |
| 2986 | S.M. CLUB DE ATLETISMO BENIDORM               |         | Montaña, Triatlón y Atletismo | Benidorm              | La Marina Baixa           | Alicante  | Tiene 3 secciones: <a href="http://atletismobenidorm.blogspot.com/p/secciones-del-cab.html">http://atletismobenidorm.blogspot.com/p/secciones-del-cab.html</a> |
| 2987 | Club Mabel                                    |         | Gimnasia                      | Benicarló             | El Baix Maestrat          | Castellón | Gimnasia Rítmica   |
| 2988 | CATARROJA UNIÓN ESPORTIVA                     |         | Atletismo                     | Catarroja             | L'Horta Sud               | Valencia  |  |
| 2989 | CLUB DE PILOTA BORBOTO                        |         | Pilota Valenciana             | Tabernes Blanques     | L'Horta Nord              | Valencia  |  |
| 2990 | CLUB DEPORTES INVIERNO MYBOARD                |         | Dep. de Invierno              | Valencia              | València                  | Valencia  | Snowboard  |
| 2991 | CLUB SQUASH PERI ESPORT                       |         | Squash                        | Castellón de la Plana | La Plana Alta             | Castellón |  |
| 2992 | CLUB PETANCA SAN JUAN                         |         | Petanca                       | Sant Joan             | L'Alacantí                | Alicante  |  |
| 2993 | CLUB COLOMBICULTURA LA AMISTAD                |         | Colombicultura                | Benidoleig            | Marina Alta               | Alicante  |  |
| 2994 | Club Halterofilia Cabañal                     |         | Halterofilia                  | Valencia              | València                  | Valencia  |  |
| 2995 | Club de Motociclismo Arnau Racing             |         | Motociclismo                  | La Vall d'Uixo        | La Plana Baixa            | Castellón |  |
| 2996 | CLUB MODELISMO RC VILLENA                     |         | Dep. Aéreos                   | Villena               | L'Alt Vinalopó            | Alicante  | Aeromodelismo  |
| 2997 | Club de Birles Navajas                        |         | Jocs Tradicionals             | Navajas               | El Alto Palancia          | Castellón |  |
| 2998 | CLUB DEPORTIVO POLANENS                       | 402     | Baloncesto                    | Santa Pola            | El Baix Vinalopó          | Alicante  | NO funcionan: presidente@polanens.es ni secretaria@polanens.es   |
| 3000 | CAMPELLO SURF CLUB                            |         | Surf                          | El Campello           | L'Alacantí                | Alicante  | <a href="http://campellosurfclub.com">campellosurfclub.com</a>   |
| 3001 | CLUB ROJALES TIRO OLIMPICO                    |         | Tiro Olímpico                 | Rojales               | El Baix Segura            | Alicante  |  |

Nota: extracto de ejemplo del que se han eliminado múltiples columnas de la BBDD original.

## Anexo C

# Métodos de división de la muestra





## MÉTODOS DE DIVISIÓN DE LA MUESTRA

Una vez obtenidas las respuestas de una muestra de 520 clubs deportivos y habiendo recabado una serie de variables cuantitativas que son susceptibles de ser indicativas sobre el tamaño de estas entidades, existen muchas metodologías diferentes que pueden ser aplicadas para segmentar, sectorizar o estratificar la muestra. Estas variables dimensionales son el número de socios de la entidad, el presupuesto anual del que dispone, el año de fundación (o, mejor expresado, los años de antigüedad de la entidad) y la población, en número de habitantes, del municipio donde tiene situada su sede social. Con base en estas cuatro variables se pueden generar un gran número de modelos de división, desde algunos muy simples que utilizan tan solo una de las variables, hasta otros más complejos que pasen por el uso de dos o más de ellas. Ningún método es perfecto, pues todos presentan algunos pros y contras; y dado que la duda es el germen de la ciencia, se debe entender cierta incertidumbre ante la disyuntiva que se presenta al tomar una decisión tan condicionante en la forma en que se ofrecerán los resultados de la investigación.

Al dividir la muestra, no sólo debe tenerse en cuenta qué variables se van a utilizar, sino además es importante decidir en qué medida participará cada una de ellas o, para más inri, cuáles serán los puntos de corte dónde se realice la división en cada caso (pues no es lo mismo, por ejemplo, situar la separación entre clubs pequeños y medianos en 50-51 socios, que hacerlo en 70-71 socios). No es una cuestión baladí ni fácilmente resoluble, es por ello que se han sopesado diferentes métodos de segmentación de la muestra que se presentan de forma separada en el presente anexo, pues seguramente resultarían engorrosos para aquel lector que no tuviese interés en estos pormenores metodológicos.

Los métodos propuestos se presentan partiendo de la gráfica 8.8 por comodidad visual, por lo que se debe leer hasta ese punto del capítulo 8 como preámbulo a este anexo. Antes de comenzar con esta tarea, se debe indicar que los ejes en escala logarítmica provocan que la recta de regresión se presente en escala exponencial entre ambas variables<sup>368</sup>.

---

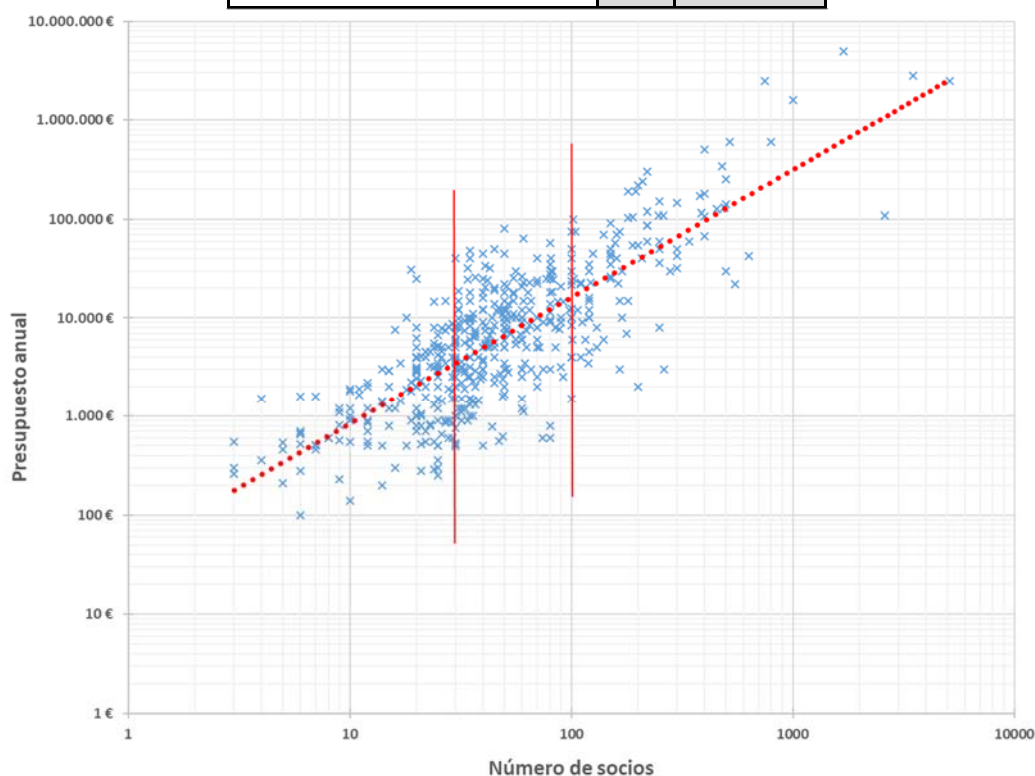
<sup>368</sup> Una pequeña trampa visual, que espero sepan perdonar, pues solamente de esta forma puede aparecer la recta de regresión como una recta y no como una curva, que sí se mostrará en el modelo final. En cualquier caso, para los cálculos matemáticos se ha utilizado siempre la regresión lineal simple y no la exponencial.

### C.1. Segmentación simple con base en una variable

Esta es la técnica más simple y comúnmente utilizada en investigaciones sobre entidades, empleando una sola variable para dividir la muestra (ya sea número de socios, de trabajadores, presupuesto, volumen de negocio, etc.). En este ejemplo se va a utilizar el número de socios:

**Tabla C.1. y Gráfico C.1.**  
**Segmentación simple por número de socios**

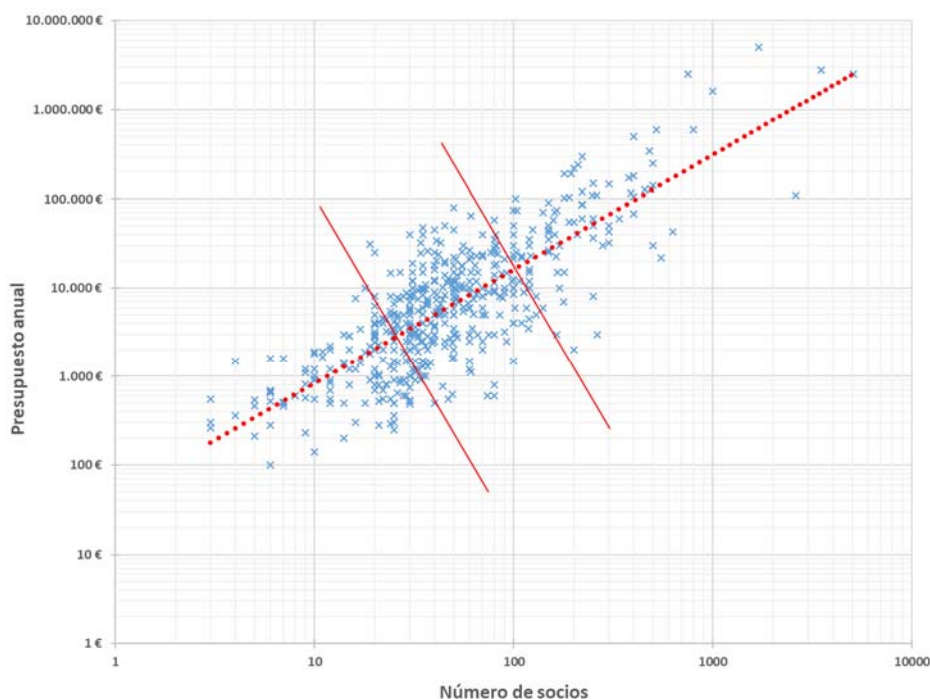
| Tamaño         | Rango            |     | Clubs deportivos |                |
|----------------|------------------|-----|------------------|----------------|
|                | Número de socios |     | N                | %              |
|                | Min              | Max |                  |                |
| Pequeño        | 0                | 30  | 183              | 35,19%         |
| Mediano        | 31               | 100 | 243              | 46,73%         |
| Grande         | 101              | +   | 94               | 18,08%         |
| Fuera de rango |                  |     | 0                | 0,00%          |
| Total          |                  |     | <b>520</b>       | <b>100,00%</b> |



La segmentación simple presenta claras ventajas, entre las que destaca la sencillez de su realización, explicación y comprensión. Este modelo, sin embargo, también lleva aparejados inconvenientes como la omisión del efecto de otras variables ¿Por qué un club con un bajo número de socios y un muy elevado presupuesto debe ser clasificado como un club pequeño

mientras que otro club con apenas unos pocos socios más y que presenta presupuesto muy inferior que el anterior pertenece a la categoría de clubs medianos? No parece ser una distribución muy lógica. Además, este modelo también se desentiende de la presencia de valores atípicos en cada tramo, que se sitúan numéricamente muy alejados de la mayoría de clubs que lo componen, lo que reduce la significatividad de valores dentro del segmento. Por ello, quizá una variante de este modelo de división podría ser realizar una rotación del ángulo de las líneas divisorias, situándolas de forma perpendicular a la recta de regresión.

**Gráfico C.1b.**  
**Segmentación por número de socios con líneas de corte rotadas**



Esta variante presenta una distribución muy similar al anterior, y mantiene prácticamente el mismo número de clubs grandes, aunque sí disminuye el número de entidades medianas mientras aumenta el de pequeñas. Se han mantenido los puntos de corte de las líneas divisorias de la segmentación en 30 y 100 socios, girando su ángulo hasta situarlos perpendiculares a la recta de regresión. En cualquier caso, la representación gráfica mostrada no se ajusta totalmente a la realidad<sup>369</sup> y tan sólo pretende ser un mero ejemplo visual.

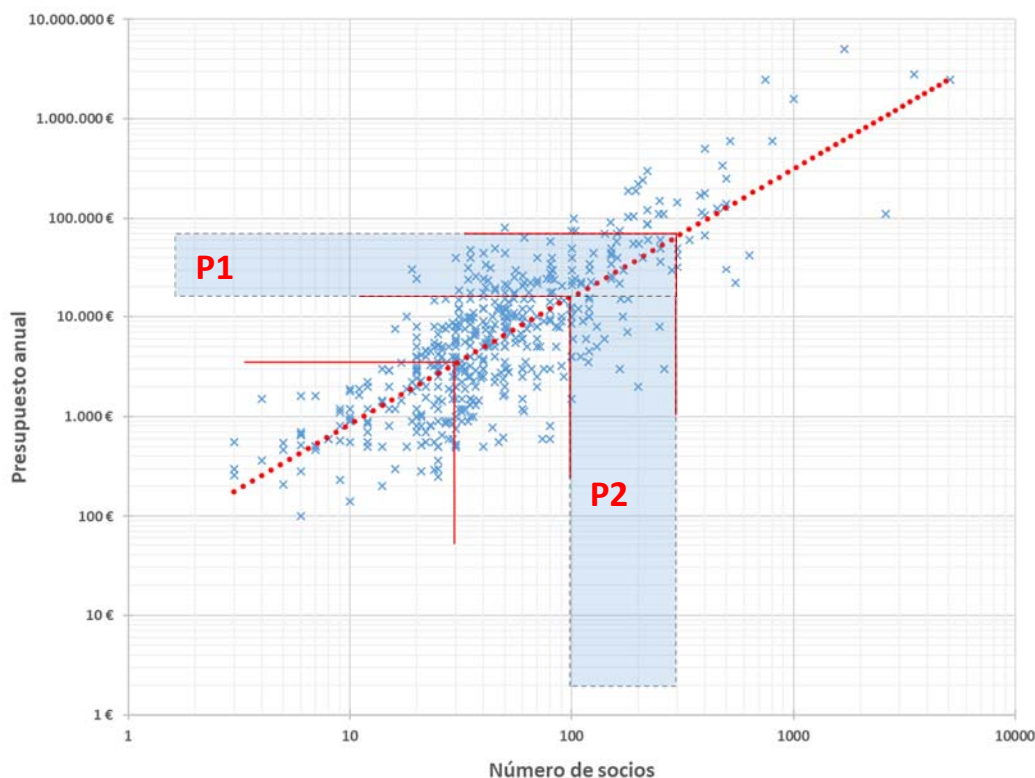
<sup>369</sup> De hecho, es bastante imprecisa. Pues al presentar el gráfico con ambos ejes en escalas logarítmicas, la recta de regresión se muestra en su valor exponencial ( $y = 43,221x^{1,2865}$ ) en lugar del valor lineal ( $y = 675,31x - 19131$ ). Es una pequeña 'trampa' para ayudar a la presentación gráfica y la comprensión del modelo de segmentación, pero todos los cálculos realizados sobre el nº de entidades sí se realizan sobre el análisis de regresión en su escala lineal. Este efecto visual se repite en los próximos gráficos del presente Anexo C por el mismo motivo, la escala logarítmica permite ver todo el conjunto de datos en un solo gráfico facilitando la representación.

## C.2. Segmentación bivariable

Dado que se han obtenido los valores de las dos variables dimensionales aparentemente más significativas, el número de socios y el presupuesto anual, resulta más racional utilizar ambas para proponer un modelo de división de la muestra. Así, se puede paliar el problema causado por aquellos clubs cuyo ratio de presupuesto/socios los sitúa más alejados del modelo esperado. Esto se puede llevar a cabo de varias formas, por ejemplo:

**Tabla C.2. y Gráfico C.2.**  
**Segmentación bivariable por número de socios y presupuesto anual**

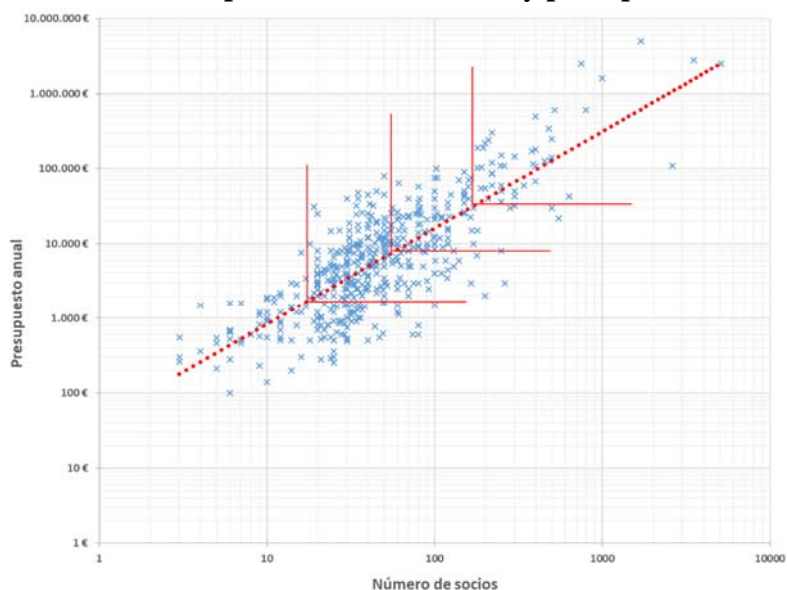
| Tamaño         | Rango de datos |     |             |          |             |     |             |          | Clubs deportivos |     |       |         |
|----------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------|-----|-------------|----------|------------------|-----|-------|---------|
|                | Perímetro 1    |     |             |          | Perímetro 2 |     |             |          |                  |     |       |         |
|                | N de socios    |     | Presupuesto |          | N socios    |     | Presupuesto |          | P1               | P2  | P1+P2 | %       |
|                | Min            | Max | Min         | Max      | Min         | Max | Min         | Max      |                  |     |       |         |
| Micro          | 0              | 30  | 0 €         | 2.500 €  | -           | -   | -           | -        | 118              | 0   | 118   | 22,69%  |
| Pequeño        | 31             | 100 | 0 €         | 18.000 € | 0           | 30  | 2.501 €     | 18.000 € | 197              | 62  | 259   | 49,81%  |
| Mediano        | 101            | 300 | 0 €         | 70.000 € | 0           | 100 | 18.001 €    | 70.000 € | 53               | 47  | 100   | 19,23%  |
| Grande         | 301            | ∞   | 0 €         | ∞        | 0           | 300 | 70.001 €    | ∞        | 23               | 20  | 43    | 8,27%   |
| Fuera de rango |                |     |             |          |             |     |             |          | 0                | 0   | 0     | 0,00%   |
| Total          |                |     |             |          |             |     |             |          | 391              | 129 | 520   | 100,00% |



Este segundo modelo presenta la ventaja de poder determinar a partir de qué número de socios y a partir de qué presupuesto, de forma independiente para cada variable, un club pasaría a formar parte del siguiente tramo de tamaño. Por ejemplo, cualquier club que tenga más de 2.500 euros de presupuesto anual no puede ser clasificado como micro, o cualquier club que tenga más de 300 socios es clasificado siempre como grande. Esto otorga cierto control sobre la distribución de los clubs por los diferentes segmentos, ya que al variar los puntos de corte se puede ajustar cuántas entidades se sitúan en cada tramo. Por otra parte, este modelo también comparte una característica con el anterior, y es que no descarta (deja fuera de rango) a ningún club, por lo que tiene en cuenta los 520 clubs deportivos, lo cual podría ser a su vez una desventaja porque aquellos clubs que se sitúan muy lejos de los valores esperados del modelo, los datos atípicos con mayor desviación, que quizá deberían ser obviados. Una variante de este modelo podría ser cambiar el sentido de las cuñas de corte:

**Gráfico C.2b.**

**Segmentación bivariante por número de socios y presupuesto anual, variante**



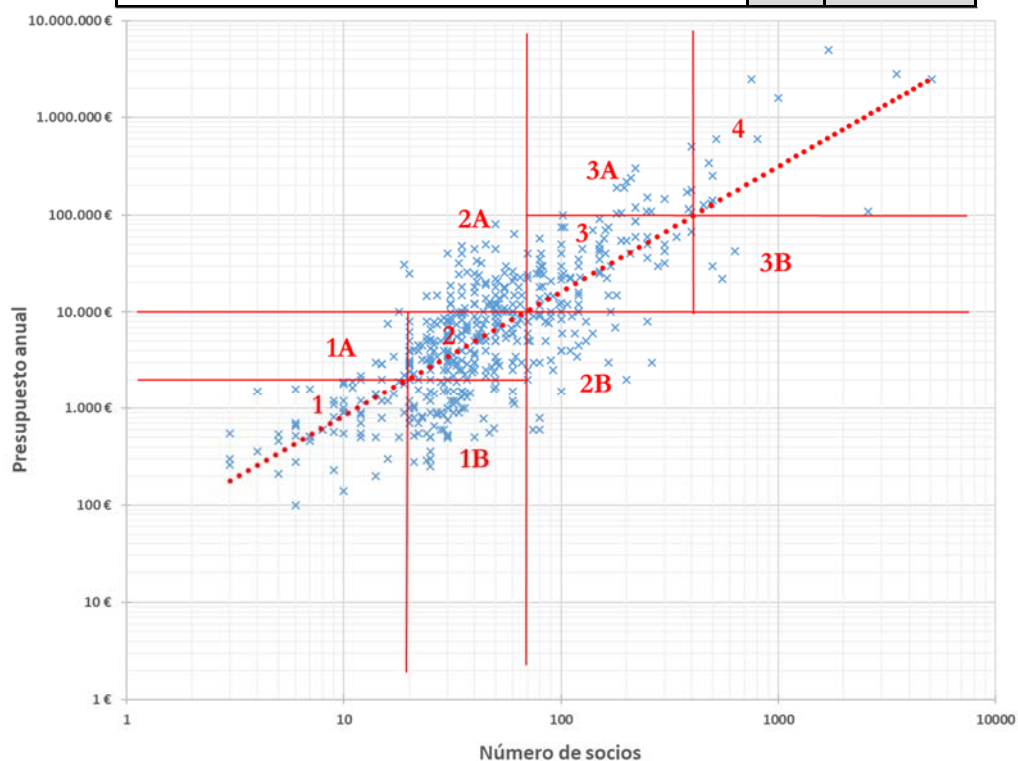
En este segundo modelo se observa fácilmente la ‘trampa’ visual causada por el uso de la recta de regresión exponencial pues, en realidad, a los 2.500 euros de presupuesto les corresponden 33 socios en la recta de regresión (y no 30), como se hace evidente al observar el gráfico 8.7 en el capítulo 8. Además, la recta de regresión lineal debería cortar el eje de abscisas ( $y = 0$ ) en los 28,33 socios, mientras que en la recta exponencial tiende a cortar antes el eje de ordenadas (en  $x = 0$ ), lo que hace obvia la manipulación visual. En cualquier caso, estos son ejemplos meramente ilustrativos, en el modelo que se seleccionará al final de este Anexo C sí se mostrará el detalle en la escala lineal además de la logarítmica.

### C.3. Sectorización con dos variables

En lugar de segmentar, es posible realizar una división por sectores, utilizando también ambas variables y la recta de regresión como eje de corte. Esto puede hacerse de muchas formas y puede llegar a alcanzar una gran complejidad. Un ejemplo sería el siguiente:

**Tabla C.3. y Gráfico C.3.**  
**Sectorización bivariable: por socios y presupuestos**

| Sectores       | Rangos           |     |              |           | Clubs deportivos |         |
|----------------|------------------|-----|--------------|-----------|------------------|---------|
|                | Número de socios |     | Presupuestos |           | N                | %       |
|                | Min              | Max | Min          | Max       |                  |         |
| micro          | 0                | 20  | 0 €          | 1.100 €   | 44               | 8,46%   |
| pequeños       | 21               | 70  | 1.101 €      | 10.000 €  | 187              | 35,96%  |
| medianos       | 71               | 400 | 10.001 €     | 100.000 € | 68               | 13,08%  |
| grandes        | 401              | +   | 100.001 €    | +         | 13               | 2,50%   |
| 1A             | 0                | 20  | 1.101 €      | 10.000 €  | 44               | 8,46%   |
| 1B             | 21               | 70  | 0 €          | 1.100 €   | 39               | 7,50%   |
| 2A             | 0                | 70  | 10.001 €     | +         | 65               | 12,50%  |
| 2B             | 71               | +   | 0 €          | 10.000 €  | 40               | 7,69%   |
| 3A             | 71               | 400 | 100.001 €    | +         | 17               | 3,27%   |
| 3B             | 401              | +   | 10.001 €     | 100.000 € | 3                | 0,58%   |
| Fuera de rango |                  |     |              |           | 0                | 0,00%   |
| Total          |                  |     |              |           | 520              | 100,00% |



Ya que el modelo de sectorización puede aplicarse siguiendo muchas metodologías, este puede devenir en cientos de variantes. En este ejemplo concreto se ha dividido la muestra en cuatro grupos principales por tamaño que aglutinan a 312 clubs deportivos (un 60% de la muestra), mientras que en el conjunto de los sectores A suman 126 entidades (24,23%) que se sitúan siempre por encima de la recta de regresión, por lo que sus presupuestos son superiores a lo que se espera con base en el modelo generado; por último, en el conjunto de los sectores B, que reúne a los clubs con presupuestos inferiores a los esperados según su número de socios, se sitúan un total de 82 clubs (15,77% de la muestra).

Este modelo presenta varias ventajas e inconvenientes, que se resume en las siguientes características:

- Al igual que los anteriores, incluye a todos los individuos de la muestra (clubs deportivos) sin excluir ninguno. Por un lado, presenta una ventaja al no descartar ninguno de los datos, pero, por otro, podría ser negativo incluir posibles valores atípicos que desvirtúen la representatividad de la muestra.
- Permite diferenciar hasta 10 sectores diferentes, lo que supone una división muy pormenorizada por tamaño con base en las dos variables propuestas.
- La existencia de los subconjuntos A y B permite también analizar los clubs deportivos con base en si sus presupuestos se sitúan por encima o debajo de la esperanza media del modelo.
- En esta división en concreto no se tiene en cuenta la desviación existente entre el club y el modelo de regresión para su inclusión en cada sector, dándose casos que están en A o B, pero situados muy cerca de la recta, y otros que no están en A o B pero están alejados de la recta, lo que supone un claro inconveniente.
- Esta división presenta una excesiva complejidad para los análisis debido al elevado número de sectores a analizar.

En definitiva, este modelo por sectores, que es mejorable utilizando otras metodologías, presenta importantes inconvenientes. De hecho, todos los modelos analizados hasta el momento incluyen la totalidad de la muestra, incluyendo los datos más atípicos, pero ¿Sería conviene eliminar los outliers en cada estrato de la división?

#### **C.4. Eliminación los valores atípicos**

Dado que se han obtenido los valores de las dos variables tratadas para cada club deportivo, se conoce el grado exacto de variación respecto a los valores esperados y representados por la recta de regresión, por lo que sería posible descartar aquellas entidades que presentan una gran desviación sobre el modelo, pero ¿Resultaría deseable realizar dicha purga? Cuando existe una sospecha sobre si los datos atípicos u outliers han sido obtenidos debidos a un error en la medición sí tiene sentido realizar una depuración de los mismos, pero en este caso los datos más extremos han sido corroborados e incluso cobran sentido debido a la ya esperada heterogeneidad del universo de estudio, por lo que no contienen errores a priori.

Por este motivo, en este caso la eliminación de los datos atípicos no procede, pues eliminarlos o sustituirlos afectará a las inferencias posteriores de los datos, introduciendo un sesgo que disminuirá el tamaño muestral y que afectará tanto a la distribución como a las varianzas reales. Precisamente, en la variabilidad de los datos reside gran parte del interés y atractivo del estudio de campo, y ésta debe ser explicada, no erradicada en pos de una normalización del modelo. Lo ideal, por tanto, no es eliminar los datos atípicos sino utilizar estimadores robustos que disminuyan el efecto de las observaciones atípicas en el conjunto de datos especialmente en los segmentos analizados. Por ejemplo, utilizando medianas que palian las perturbaciones que los valores más extremos suelen ocasionar y comparando los resultados con el de las medias aritméticas para comprobar la existencia de desviaciones reseñables.

#### **C.5. Conclusión y método de división definitivo**

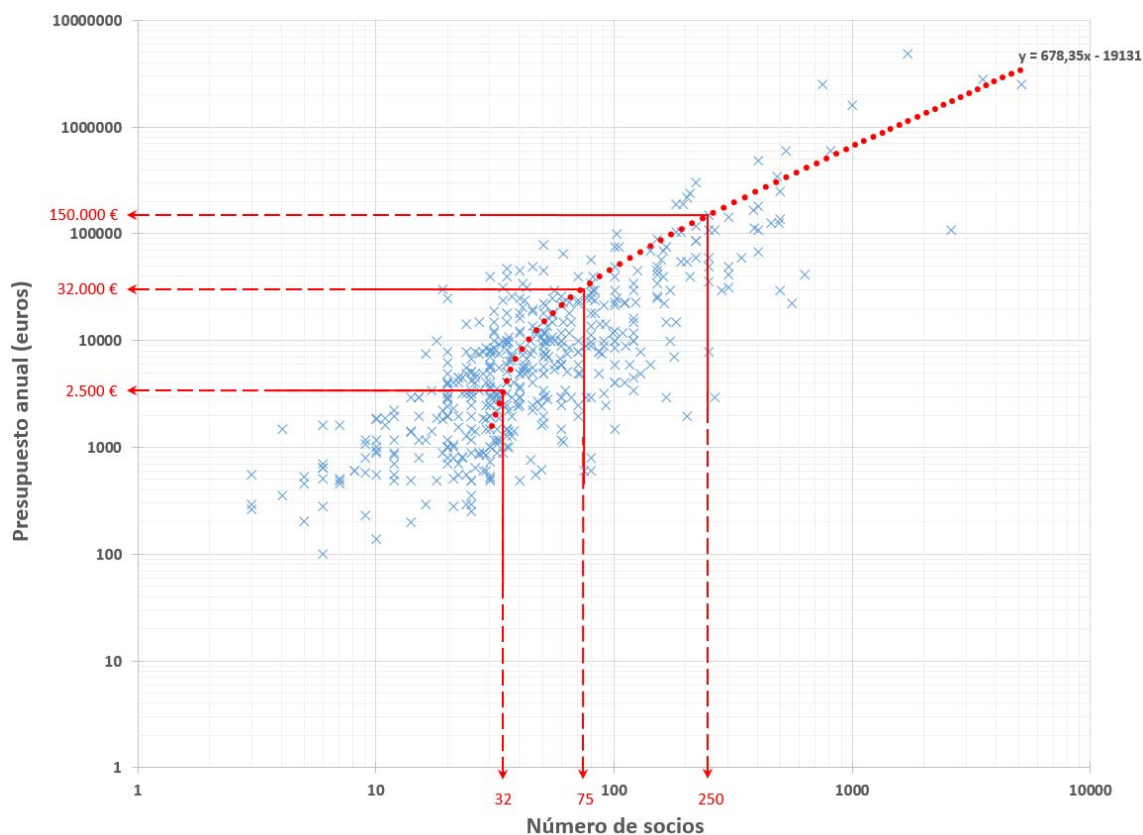
En conclusión, resulta lógico utilizar una metodología de división de la muestra que tenga en cuenta las dos variables principales, pues si un club presenta un elevado número de socios o presupuesto, con independencia del valor de la otra variable, debe ser considerado como de mayor tamaño. Además, el modelo de sectorización queda descartado porque resulta demasiado complejo al dividir la muestra en demasiados subgrupos. Por todo lo señalado, se



va a utilizar el segundo de los modelos anteriormente propuestos con una modificación, que es situar los puntos de corte en concordancia a la recta de regresión lineal ( $y = 678,35x - 19131$ ). Con este cambio, los puntos de corte se localizan en los pares [32 socios, 2.500€], [75 socios, 32.000€] y [250 socios, 150.000€]; de tal forma que la muestra queda dividida en cuatro grupos de clubs deportivos según su tamaño:

**Tabla C.4. y Gráfico C.4.**  
**Modelo definitivo de división de la muestra**

| Tamaño         | Rango de datos |     |             |          |             |     |             |           | Clubs deportivos |     |       |         |
|----------------|----------------|-----|-------------|----------|-------------|-----|-------------|-----------|------------------|-----|-------|---------|
|                | Perímetro 1    |     |             |          | Perímetro 2 |     |             |           |                  |     |       |         |
|                | N de socios    |     | Presupuesto |          | N de socios |     | Presupuesto |           | P1               | P2  | P1+P2 | %       |
|                | Min            | Max | Min         | Max      | Min         | Max | Min         | Max       |                  |     |       |         |
| Micro          | 0              | 32  | 0 €         | 2.500 €  | -           | -   | -           | -         | 124              | 0   | 124   | 23,85%  |
| Pequeño        | 33             | 75  | 0 €         | 2.500 €  | 0           | 75  | 2.501 €     | 32.000 €  | 35               | 213 | 248   | 47,69%  |
| Mediano        | 76             | 250 | 0 €         | 32.000 € | 0           | 250 | 32.001 €    | 150.000 € | 68               | 45  | 113   | 21,73%  |
| Grande         | 251            | ∞   | 0 €         | ∞        | 0           | 250 | 150.001 €   | ∞         | 30               | 5   | 35    | 6,73%   |
| Fuera de rango |                |     |             |          |             |     |             |           | 0                | 0   | 0     | 0,00%   |
| Total          |                |     |             |          |             |     |             |           | 257              | 263 | 520   | 100,00% |



Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a 520 clubs deportivos valencianos.



## **Resumen amplio**



## **RESUMEN AMPLIO**

Con base en lo establecido en el artículo 7.2 del Reglamento sobre depósito, evaluación y defensa de tesis doctorales de la Universitat de València, la tesis doctoral debe incluir un resumen amplio en el que figuren los objetivos, la metodología y las conclusiones con una extensión comprendida entre 4000 y 8000 palabras. Este apartado tiene como objetivo cumplir dicho requisito.

### **Resumen amplio**

El objetivo principal de esta investigación era determinar la existencia de un impacto del tamaño de los clubs deportivos valencianos en la forma en que éstos obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo su actividad. Para ello, en primer lugar, se ha realizado una aproximación teórica hacia estas entidades desde diferentes perspectivas, demostrando que los clubs deportivos son entidades que pertenecen de pleno derecho a los enfoques de la Economía Social, del Tercer Sector y de las Entidades no Lucrativas. Estas organizaciones surgidas durante el siglo XIX constituyen una forma específica de asociaciones mediante las cuales se ha logrado aumentar el acceso al deporte a los ciudadanos, democratizando el proceso de participación en el mismo.

Los clubs deportivos son entidades con una importante presencia en la sociedad valenciana y, tanto por su elevado número como por sus actividades, producen un notable impacto socioeconómico; logrando efectos positivos en aspectos tan diversos como la mejora de la salud, la integración y cohesión social, la transmisión de valores, el mantenimiento y desarrollo de la cultura, la reducción de incapacidades y bajas laborales, del gasto sanitario público y privado o la rehabilitación de colectivos marginales, entre otros. Durante la investigación también se ha mostrado que los clubs deportivos y su estructura federativa cuentan en la actualidad con un amplio reconocimiento legal y político, con un marco jurídico

consolidado y una serie de administraciones y organismos públicos dedicados que coadyuvan a cohesionar el sector.

En segundo lugar, el marco teórico se ha centrado en analizar la cuestión de la financiación de mediante la revisión de publicaciones dedicadas en particular a los clubs deportivos y, cuando esto no ha sido posible, de la literatura disponible en ámbitos aledaños más profusos como el de las entidades sin ánimo de lucro en general. La investigación ha revelado que obtención de recursos es una cuestión fundamental para estas organizaciones y que, de hecho, constituye uno de los principales problemas a los que se enfrentan las juntas directivas que administran los clubs valencianos. También se han analizado otros aspectos teóricos como las posibles dependencias excesivas de algunas formas de ingresos, la presencia de diferentes formas de isomorfismo organizacional o los modelos predominantes de estructuras financieras dentro del sector. Además, en el apartado teórico también se han analizado las diferentes fuentes de financiación a nivel taxonómico y se ha desarrollado un sistema propio para el análisis de la financiación.

En el apartado empírico de la investigación se ha identificado y cuantificado el universo de estudio conformado por un total de 6.497 clubs deportivos activos que están adscritos a 56 federaciones en la Comunitat Valenciana, desglosando varias de sus características por tipos de deportes, y se ha llevado a cabo un trabajo de campo a través de un formulario en línea (anexo A) relativo a las fuentes de ingresos que emplean estas organizaciones.

En total, se han recabado datos de una muestra estadísticamente significativa, consistente en 520 clubs deportivos valencianos, que ha sido proporcionalmente distribuida por tipos de deportes y ámbito geográfico respecto al universo conocido. Los resultados agregados revelan que la fuente de recursos más comúnmente empleada y con un mayor peso relativo sobre los presupuestos de los clubs son aquellas provenientes de las aportaciones de los socios, que representan de media un 49,06% sobre el total de los ingresos, seguida por los patrocinios deportivos (14,17%), las subvenciones públicas (10,58%) y las donaciones (8,38%). Por el lado contrario, las formas de financiación menos comunes y que suponen un menor peso relativo sobre el total de los recursos obtenidos son los instrumentos financieros (3,10%) y los acuerdos suscritos con las autoridades públicas (4,92%).

Sin embargo, dada la elevada heterogeneidad que presenta el universo de estudio, la muestra obtenida ha sido segmentada en cuatro grandes grupos con base en las dimensiones que presentaban las entidades. Para ello, se ha empleado un método propio fundamentado en el número de socios y el presupuesto anual del que dispone cada club (descrito en el apartado 8.3, capítulo 8).

El análisis de los resultados cuantitativos sobre las ocho categorías de financiación en estos cuatro segmentos, presentado de forma pormenorizada durante el capítulo 9, ha permitido constatar la presencia de variaciones significativas en varios aspectos; demostrando, por ejemplo, que el tamaño de los clubs deportivos influye de forma notable en el número de fuentes de ingresos empleadas, en la distribución y el peso relativo que éstas presentan o en la orientación hacia modelos de financiación con determinadas características según el tamaño de las organizaciones, entre otras pautas de naturaleza más específica halladas dentro de cada una de las fuentes de ingresos. El peso relativo de las ocho categorías de financiación se distribuye de la siguiente forma por segmentos dimensionales:

**Peso relativo medio de cada categoría de financiación sobre el total ingresos en los clubs deportivos valencianos, por segmentos dimensionales y total agregado**

|                            | Clubs micro | Clubs pequeños | Clubs medianos | Clubs grandes | Todos los clubs |
|----------------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|-----------------|
| Aportaciones de los socios | 67,74%      | 47,94%         | 39,47%         | 21,71%        | 49,06%          |
| Subvenciones públicas      | 8,47%       | 12,06%         | 10,27%         | 8,57%         | 10,58%          |
| Acuerdos con AA.PP.        | 1,21%       | 2,98%          | 12,39%         | 7,71%         | 4,92%           |
| Donaciones                 | 6,69%       | 10,08%         | 6,99%          | 6,86%         | 8,38%           |
| Patrocinio deportivo       | 13,95%      | 16,98%         | 10,09%         | 8,29%         | 14,17%          |
| Ventas al mercado          | 1,13%       | 5,97%          | 11,95%         | 28,57%        | 7,63%           |
| Instrumentos financieros   | 0,32%       | 1,85%          | 5,93%          | 12,57%        | 3,10%           |
| Otras fuentes              | 0,48%       | 2,14%          | 2,92%          | 5,71%         | 2,15%           |
| <b>Total</b>               | <b>100%</b> | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>   | <b>100%</b>     |

Fuente: elaboración propia.

Pese a las tendencias que se observan a nivel grupal para cada tamaño, se debe subrayar que durante la investigación se ha constatado una significativa diversidad dentro del universo de los clubs deportivos valencianos. Cada entidad presenta características particulares que

pueden llegar a resultar muy dispares, como por ejemplo el tipo y modalidad de deporte que practica, la localización geográfica y el medio en el que se ubica su sede, la existencia o no de instalaciones propias, o cedidas por terceras partes, la forma en que se gestionan las mismas, la misión que persiguen o los valores que comparten sus socios. Precisamente, la heterogeneidad casuística provoca que existan clubs deportivos que pueden llegar a situarse en valores atípicos dentro de los patrones generales de financiación hallados; sin embargo, dichas desviaciones singulares no se deben a errores de medición y, de hecho, constituyen gran parte del interés y atractivo del estudio de campo realizado; por ello, no se ha procedido a la erradicación de estas desviaciones de la muestra en pos de establecer modelos uniformes, sino a su inclusión para su posterior análisis y explicación.

### Validación de hipótesis

Al comienzo de la investigación, durante la introducción, se han planteado una hipótesis principal ( $H_0$ ) y siete hipótesis secundarias ( $H_{S1-7}$ ) que se reúnen en la siguiente tabla.

#### Resumen de hipótesis planteadas

|          |   |
|----------|---|
| $H_0$    | El tamaño de los clubs deportivos tiene un impacto significativo en la forma en que éstos obtienen financiación.  |
| $H_{S1}$ | Los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño.  |
| $H_{S2}$ | A mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas.   |
| $H_{S3}$ | Los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales.   |
| $H_{S4}$ | El número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños.   |
| $H_{S5}$ | A mayor tamaño de los clubs, éstos contarán con más patrocinadores y de un ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación.                             |
| $H_{S6}$ | Las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones. |
| $H_{S7}$ | La presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño.  |

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos durante la investigación han permitido verificar la hipótesis principal en función de múltiples evidencias, sin embargo, dos de las siete hipótesis



secundarias han resultado total o parcialmente refutadas. En este apartado se comprueba la validez de todas ellas.

### **Hipótesis principal**

La pregunta inicial de la investigación cuestionaba el posible impacto que el tamaño de los clubs deportivos valencianos podría tener sobre la forma en que obtienen los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades, mientras que la hipótesis principal ( $H_0$ ) presumía la presencia de un efecto significativo en lo referente a esta cuestión. Los resultados obtenidos durante la investigación han permitido confirmar de forma concluyente la hipótesis principal pues, de forma general, la mayoría de clubs deportivos valencianos sí muestran variaciones en su financiación según sus dimensiones.

Dicha afirmación se sustenta en varios motivos, tres de los cuales se resumen en este párrafo para demostrar la validación de  $H_0$ . En primer lugar, en los clubs de mayores dimensiones se hallan presentes una cantidad superior de formas de ingresos que en aquellos de menor tamaño, por lo que la financiación resulta más diversificada en los clubs grandes. En segundo lugar, dentro de las ocho categorías que conforman el modelo de análisis, también se aprecia una marcada pluralización del origen de los ingresos en los clubs de mayor tamaño ya que, por ejemplo, reciben de media una cantidad superior de subvenciones que provienen de diferentes administraciones públicas, cuentan con un mayor número de patrocinadores deportivos y efectúan ventas al mercado de bienes y servicios de naturaleza más heterogénea y con una mayor presencia de productos no vinculados a la actividad deportiva. En tercer lugar, tras agrupar las fuentes de financiación según su origen (en propias, públicas o privadas), se ha constatado que los clubs deportivos más pequeños obtienen de media un alto porcentaje de ingresos de carácter propio (con especial relevancia de las aportaciones de los socios) mientras que, al aumentar de tamaño, los clubs deportivos tienden a orientar una parte significativa de su financiación hacia fondos de otras naturalezas. En este sentido, los clubs medianos obtienen el mayor porcentaje de recursos de fuentes de origen público (subvenciones y contratos con administraciones), mientras que los clubs grandes se orientan en mayor medida hacia la obtención ingresos de carácter privado y con origen en el mercado (en particular, por la categoría de ventas de bienes y servicios a sus miembros y a terceros).

## Hipótesis secundarias

De forma más específica, las siete hipótesis secundarias conjeturaban sobre los posibles efectos que el tamaño de un club deportivo puede ejercer sobre sus fuentes de ingresos, centrándose en cada una de las categorías de financiación analizadas.

La **primera hipótesis secundaria (Hs<sub>1</sub>)** consideraba que “los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño”. Los datos recabados en el apartado 9.1.4 demuestran que, de media, los clubs de tamaño micro obtienen un 67,74% de su financiación de las aportaciones de los socios y dicho porcentaje se reduce gradualmente al aumentar el tamaño de la organización, hasta el 47,94% en los clubs pequeños, el 39,47% en los medianos y apenas el 21,71% en los del segmento grande. Estos resultados demuestran que en aquellos clubs de menor tamaño el peso relativo esta fuente de ingresos sobre el total de la financiación es claramente superior y, de hecho, se aprecia una tendencia marcada y progresiva entre los segmentos dimensionales pues, a mayor tamaño, existe un menor peso relativo de esta forma de ingresos sobre el total, tanto en la media, como en la mediana, en los máximos y los mínimos observados para cada grupo. Por ello, la Hs<sub>1</sub> queda validada.

Además, dentro de esta categoría de financiación se debe destacar que se han observado otros patrones por tamaño. Por ejemplo, que las cuotas anuales abonadas por los socios para mantener dicha condición son más elevadas en aquellos clubs de mayor tamaño (apartado 9.1.1), en los que también se observa una mayor presencia de cuotas de inscripción (apartado 9.1.2) y de préstamos de socios al club deportivo (apartado 9.1.3). Por tanto, resulta paradójico que pese a que los clubs más grandes cuentan con más socios, que pagan mayores cuotas anuales, con una superior presencia de cuotas de inscripción a precios más altos y que conceden más préstamos a la organización a la que pertenecen, todo ello no se traduce en un mayor peso relativo de esta categoría de financiación, más bien al contrario, pues resulta que a mayor tamaño los clubs deportivos este tipo de ingresos tienen una menor presencia

relativa y, por tanto, también una menor dependencia de las aportaciones de sus miembros que en los clubs más pequeños. Esto es debido, como se verá, a la mayor diversificación y orientación hacia otras fuentes de financiación en los clubs de mayores dimensiones.

En segundo lugar, la **segunda hipótesis secundaria (Hs<sub>2</sub>)** razonaba que “a mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas”. Con base en los resultados presentados en el apartado 9.2 se puede afirmar que, primero, a mayor tamaño existe una mayor presencia de ayudas públicas, si bien las diferencias entre segmentos no son sustanciales ya que la percepción de subvenciones en los clubs deportivos valencianos es bastante común, de hecho, un 92,5% de los 520 clubs analizados obtienen financiación mediante esta vía. Por segmentos dimensionales, un 16,13% de los clubs de tamaño micro no reciben ningún tipo de subvención, porcentaje que va disminuyendo paulatinamente al 6,45% en los clubs pequeños, al 2,65% en clubs medianos y al 0% en los grandes, pues en este último segmento todos los clubs perciben ayudas públicas de algún tipo. Estos resultados permiten confirmar lo planteado por la Hs<sub>2</sub>, si bien es cierto que las variaciones entre los diferentes segmentos dimensionales no resultan excesivamente significativas en lo relativo a la presencia o ausencia de subvenciones, pues éstas son muy comunes en el sector.

Por otro lado, dentro de esta categoría de financiación cabe destacar que la mayoría de subvenciones provienen mayoritariamente de dos administraciones públicas: la Generalitat Valenciana y los ayuntamientos, es decir, del ámbito autonómico y municipal; seguidas en porcentajes notablemente inferiores por el ámbito provincial, nacional e internacional (apartado 9.2.1). Además, se han hallado otras variaciones entre los cuatro segmentos en que se divide la muestra respecto a las subvenciones como, por ejemplo, diferencias en las finalidades que persiguen las ayudas públicas según el tamaño de los clubs (apartado 9.2.2), así como en las barreras o problemas que enfrentan estas entidades a la hora de gestionar las subvenciones (apartado 9.2.3) y también en el peso relativo que esta fuente de ingresos tiene sobre el total de su financiación (apartado 9.2.4).

En tercer lugar, la **tercera hipótesis secundaria (Hs<sub>3</sub>)** afirmaba que “los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con

autoridades gubernamentales”. Con base en los datos presentados en el apartado 9.3.1 se puede confirmar una presencia relativa muy superior de este tipo de acuerdos en aquellos clubs de mayor tamaño, pues apenas el 7,26% de los clubs de tamaño micro suscriben contratos de colaboración con entidades públicas, porcentaje que se eleva al 10,48% en los clubs deportivos de tamaño pequeño, al 30,09% en los medianos y al 42,86% en los grandes; por lo que se aprecia una clara tendencia respecto al tamaño que permite confirmar la Hs<sub>3</sub>.

Cabe resaltar, además, otras pautas halladas en los resultados sobre los acuerdos de índole público-privada por segmentos dimensionales, como las finalidades más habituales de estos contratos (apartado 9.3.2), la duración que tienen los mismos (apartado 9.3.3) o el peso relativo que tienen sobre la financiación agregada de los clubs deportivos (apartado 9.3.4).

La **cuarta hipótesis secundaria (Hs<sub>4</sub>)** argüía que “el número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños”. Los resultados obtenidos en el apartado 9.4.6 permiten afirmar que el peso relativo de esta categoría de financiación no presenta variaciones significativas entre los cuatro segmentos dimensionales analizados, pues todos ellos presentan medias y medianas similares, salvo en los clubs del segundo segmento, donde resultan algo superiores. Si bien es cierto que las donaciones son más frecuentes y de mayor cuantía en los clubs de mayor tamaño (apartado 9.4.1), coincidiendo con lo razonado en la primera parte de la SH<sub>4</sub>, debido a que esta particularidad no se traduce finalmente en un mayor peso relativo sobre el total de los ingresos, se debe concluir que los resultados refutan la Hs<sub>4</sub>.

Adicionalmente, los resultados obtenidos durante la investigación han permitido analizar otras diferencias existentes en varios aspectos relativos a las donaciones según el tamaño de los clubs deportivos. Por ejemplo, en la naturaleza que éstas o los donatarios presentan, ya sean dinerarias o en especie y provengan de particulares, empresas u otras entidades no lucrativas (apartado 9.4.2), en la presencia de mecanismos concretos para la promoción de donaciones en los clubs (apartado 9.4.3), en la existencia de otras formas de donaciones, como el mecenazgo, el crowdfunding o debidas a mortis causa (apartado 9.4.4), así como también en las finalidades que suelen motivar este tipo de aportaciones (apartado 9.4.5).

La **quinta hipótesis secundaria (Hs<sub>5</sub>)** suponía que “a mayor tamaño de los clubs, éstos contarán con más patrocinadores y de un ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación”. En este caso, la primera parte de la Hs<sub>5</sub> ha resultado acertada pues, en efecto, los clubs más grandes cuentan con un mayor número de patrocinadores de media (apartado 9.5.1) que provienen de un ámbito geográfico superior (apartado 9.5.2). Sin embargo, el impacto que tiene esta fuente de ingresos no concuerda con lo conjeturado por la Hs<sub>5</sub>, sino que se ha hallado el fenómeno contrario: a mayor tamaño de los clubs, el peso relativo de sus patrocinios deportivos sobre el total de su financiación disminuye (apartado 9.5.5). Esto último refuta, por tanto, la segunda parte de la hipótesis Hs<sub>5</sub>. Por otro lado, dentro de esta categoría de financiación se han hallado también algunas tendencias de interés entre los cuatro segmentos estudiados; por ejemplo, que la duración de los contratos con los patrocinadores resulta habitualmente más extendida en el tiempo en aquellos clubs de mayores dimensiones (apartado 9.5.3) o que existen diferencias en los mecanismos que se emplean para llevar a cabo los patrocinios deportivos según el tamaño de los clubs (apartado 9.5.4).

En sexto lugar, la **sexta hipótesis secundaria (Hs<sub>6</sub>)** indicaba que “las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones”. Los resultados demuestran que los clubs más grandes tienen una presencia muy superior de diferentes formas de venta de bienes y servicios, tanto de aquellos de índole deportiva (apartado 9.6.1) como de los de naturaleza no deportiva (apartado 9.6.2), siendo además éstos últimos mucho más habituales en los clubs de mayores dimensiones y residuales en los de tamaño micro (presentes en menos de 1 club de cada 4).

La mayor presencia de formas de venta de bienes y servicios deportivos y no deportivos en aquellos clubs más grandes, redundará también y de forma muy significativa en el peso relativo que esta categoría de ingresos tiene sobre el total de la financiación de las entidades. Por ello, en los clubs de tamaño micro las ventas al mercado representan de media apenas el 1,13% de los ingresos obtenidos, porcentaje que va creciendo en cada segmento, hasta el 5,97% en los clubs pequeños, el 11,95% en los medianos y el 28,57% en los de tamaño grande; llegando

incluso a superar el 50% en algunas observaciones particulares (apartado 9.6.4). Estos resultados confirman inequívocamente la conjetura planteada en la Hs<sub>6</sub>.

Además, la investigación ha revelado otra característica notable respecto a las ventas al mercado, se trata de la relación existente entre los productos deportivos y no deportivos que distribuyen los clubs. Como muestran los datos del apartado 9.6.3, mientras que las formas de ventas de productos deportivos aparecen 6,95 veces más presentes en los clubs de tamaño grande que en los de tamaño micro, cuando se trata de productos de índole no deportiva esta proporción se eleva a 14,05. Dicho ratio aumenta en cada segmento dimensional, lo cual demuestra que los clubs deportivos de mayor tamaño desarrollan no solamente más formas de ventas al mercado, sino que además están más orientados hacia la comercialización de bienes y servicios cuya naturaleza no es de tipo deportivo.

En último lugar, la **séptima hipótesis secundaria (Hs<sub>7</sub>)** suponía que “la presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño”. Los resultados expuestos a lo largo del apartado 9.7 han demostrado que, en efecto, los clubs deportivos valencianos más grandes emplean con una frecuencia superior este tipo de financiación, tanto préstamos bancarios, como líneas de crédito y otros mecanismos, los cuales se encuentran presentes de una u otra forma en la totalidad de los clubs del segmento grande y, en menor medida, en el 69,91% de los clubs medianos, el 22,58% de los pequeños y el 14,59% de los de tamaño micro (apartado 9.7.1). Esta mayor presencia en los clubs de mayor tamaño también se traduce en un porcentaje superior del peso relativo que esta categoría de financiación tiene sobre el total de los ingresos (apartado 9.7.3). Todo lo anterior confirma lo planteado por la Hs<sub>7</sub>. Por otro lado, dentro de la categoría de ingresos que provienen de los instrumentos financieros, los resultados también han permitido encontrar otras diferencias como, por ejemplo, la presencia de variaciones en la finalidad principal a la que se destina esta fuente de financiación según el tamaño de los clubs deportivos (apartado 9.7.2).

## Resumen de la validación de hipótesis

Los resultados obtenidos durante la investigación han confirmado de forma concluyente la hipótesis principal ( $H_0$ ) evidenciando la existencia de una relación e impacto significativo entre el tamaño de los clubs deportivos valencianos y las fuentes de financiación que emplean. Sin embargo, al realizar la validación de las siete hipótesis secundarias planteadas ( $H_{S1-7}$ ), que conjeturaban la forma en qué dicho impacto tenía lugar para cada una de las categorías de ingresos analizadas, dos de ellas han resultado refutadas de forma total o parcial. En la siguiente tabla se resumen los resultados de las validaciones de todas las hipótesis.

### Resumen de validación de hipótesis

|          |   |   |
|----------|---|---|
| $H_0$    | El tamaño de los clubs deportivos tiene un impacto significativo en la forma en que éstos obtienen financiación.  | ✓ |
| $H_{S1}$ | Los clubs deportivos más pequeños dependerán en gran medida de las aportaciones de sus socios, reduciendo dicha dependencia al aumentar de tamaño.  | ✓ |
| $H_{S2}$ | A mayor dimensión de las entidades, éstas obtendrán una mayor cantidad de subvenciones y de un mayor número de administraciones públicas.   | ✓ |
| $H_{S3}$ | Los clubs de mayores dimensiones suscribirán un mayor número de acuerdos de colaboración público-privada con autoridades gubernamentales.   | ✓ |
| $H_{S4}$ | El número y peso relativo de las donaciones y el mecenazgo será más significativo en los clubs grandes que en los clubs pequeños.   | ✗ |
| $H_{S5}$ | Los clubs más grandes contarán con más patrocinadores de ámbito geográfico superior, lo que resultará en un mayor peso relativo por patrocinio deportivo sobre el total de su financiación.   | ✗ |
| $H_{S6}$ | Las ventas al mercado se desarrollarán de forma paralela a las dimensiones de la organización, estando presentes en formas más heterogéneas y aportando un mayor peso relativo sobre la financiación de los clubs de mayores dimensiones. | ✓ |
| $H_{S7}$ | La presencia y el peso relativo de diferentes instrumentos financieros será superior en aquellos clubs deportivos de mayor tamaño.  | ✓ |

✓ Hipótesis confirmada      ✗ Hipótesis total o parcialmente refutada

Fuente: Elaboración propia.

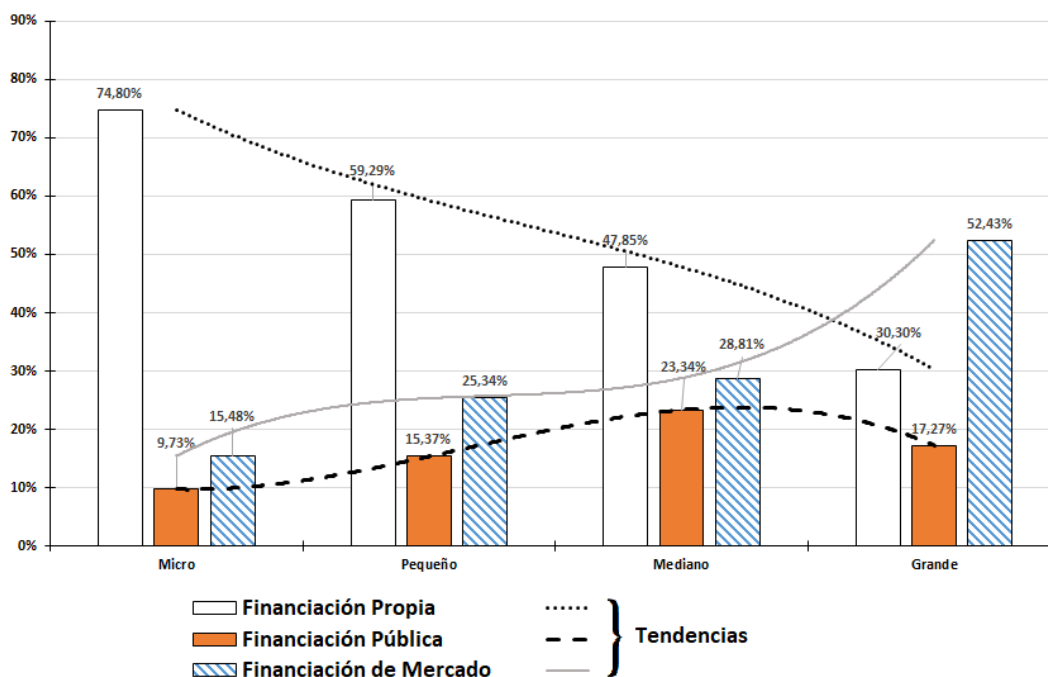
## Conclusiones generales

Más allá de responder a la pregunta inicial y validar una serie de hipótesis planteadas, que confirman la existencia de un impacto del tamaño en la forma en que se obtienen los ingresos, la investigación ha conducido también a otras aportaciones al conocimiento sobre la financiación en los clubs deportivos valencianos. Por un lado, los resultados permiten corroborar la existencia de modelos organizativos y estructuras financieras hegemónicas que

guardan cierta relación con el tamaño y las diferentes fases de desarrollo de estas organizaciones. Asimismo, permiten colegir la presencia de dos efectos de interés en este sentido: un efecto de crowding in (o aglomeración) que se produce al aumentar la diversificación y un ‘efecto trampolín’ provocado por la financiación pública que puede causar procesos de crecimiento significativos en clubs en fases iniciales y medias. Además, pese a la demostrada correlación con el tamaño, la elevada heterogeneidad presente dentro de los segmentos apunta hacia la existencia de otras variables de tipo no dimensional que también ejercen un impacto significativo en la forma en que los clubs obtienen sus recursos.

En primer lugar, los resultados agregados por segmentos dimensionales evidencian que las organizaciones de menor tamaño dependen generalmente y de forma mayoritaria de recursos de naturaleza propia (especialmente de las aportaciones de sus socios), mientras que, al aumentar de tamaño, y dentro del fenómeno de diversificación de ingresos detectado, se aprecia una reorientación hacia fuentes de ingresos que provienen de las administraciones públicas o de otros orígenes privados del mercado. En el siguiente gráfico se muestra el peso relativo medio y las tendencias de las fuentes de financiación agrupadas según sean de naturaleza propia, pública o de mercado por tamaño de los clubs deportivos.

**Peso relativo y tendencias de la financiación de origen propio, público y de mercado en los clubs deportivos valencianos según su tamaño**



Fuente: Elaboración propia.



Los datos muestran que, mientras que el peso relativo de los recursos de naturaleza propia desciende de forma lineal a medida que aumentan las dimensiones de los clubs deportivos, se produce el fenómeno contrario con aquellos ingresos provenientes del mercado, ya que su peso porcentual se incrementa a mayor tamaño de los clubs, aunque no de forma lineal, sino con un incremento más acentuado en el segmento grande. En tercer lugar, la financiación de origen público es siempre la que menor peso representa y su tendencia mantiene un comportamiento distinto a los dos grupos anteriores de ingresos, pues resulta poco significativa en los clubs de tamaño micro, aumenta hasta presentar su máximo en el segmento de tamaño mediano y vuelve a descender en los clubs de tamaño grande. Cabe destacar que las tendencias recogidas en el gráfico muestran ciertas similitudes con las percibidas por otros autores en entidades no lucrativas pertenecientes a áreas de actividad no deportiva<sup>370</sup>, lo que permite colegir que estos patrones no son exclusivos de los clubs deportivos, sino que también acontecen en otros sectores del movimiento asociativo.

Todo ello permite determinar que, de forma mayoritaria, los clubs deportivos valencianos de menores dimensiones establecen modelos organizativos y estructuras financieras configurados por y para los miembros que conforman la entidad, financiados principalmente por ellos mismos. Las entidades de este tamaño carecen o presentan escasez de otras formas de ingresos, desarrollan su actividad basándose en el trabajo voluntario de los socios al no contar con trabajadores, muestran una baja o nula dependencia de subvenciones, de acuerdos con administraciones públicas y de ventas al mercado, no suelen hacer uso de instrumentos financieros y su número de patrocinadores, en caso de tenerlos, es muy bajo<sup>371</sup>. Este modelo organizativo es característico de entidades del movimiento asociacionista de pequeño tamaño que tienen como objetivo principal la socialización de sus miembros. En cualquier caso, esto no significa que la totalidad de los clubs de escasas dimensiones sigan este patrón, pues los resultados muestran que también existe un reducido número de entidades de tamaño micro y pequeño que adoptan otras estructuras financieras, normalmente debido a que perciben ingresos de origen público (a través de subvenciones o de acuerdos con autoridades).

Por otro lado, al aumentar de tamaño los datos muestran que los clubs deportivos valencianos diversifican su financiación, y en este punto surgen diferentes modelos de

---

<sup>370</sup> Por ejemplo, el gráfico sobre las fases de las ENL y los porcentajes de ingresos públicos y privados de Salinas y Rubio (2000), citado en el apartado 4.5.1 del capítulo 4, resulta análogo en gran medida a estos resultados.

<sup>371</sup> Como demuestran los datos del apartado 9.5.1. del capítulo 9, cerca de la mitad de los clubs de tamaño micro carecen de patrocinadores (47,58%), mientras que más de un tercio tan solo tienen un patrocinador (37,90%).

estructuras financieras según se inclinen hacia ciertos tipos de ingresos. En lo que respecta a la financiación de origen público, la investigación ha revelado que no todos los clubs optan de forma mayoritaria por este tipo de recursos. Si bien es cierto que las subvenciones públicas son muy comunes en el sector, su peso relativo suele ser poco significativo sobre el total de la financiación, mientras que los acuerdos público-privados con las administraciones, más escasos, sí impactan de forma muy notable sobre los ingresos de aquellos clubs deportivos que los suscriben. De hecho, algunas entidades encuestadas presentan una alta dependencia de la financiación de origen público, habitualmente porque son concesionarias de la gestión de instalaciones deportivas de titularidad pública y/o realizan eventos y cursos deportivos que son subvencionados por las administraciones públicas. Este modelo de gestión, aunque es poco común, se encuentra más presente en los clubs deportivos de tamaño mediano y más antigüedad, que mantienen acuerdos con autoridades municipales que deciden externalizar la gestión de actividades deportivas. Este es un modelo más común fuera del sector deportivo, por ejemplo, en las entidades no lucrativas del ámbito de la acción social.

Por último, en aquellos clubs deportivos de mayores dimensiones, aunque también cuentan con una parte relativamente significativa de ingresos de origen público, se ha identificado un modelo de gestión y financiación orientado hacia el mercado. En este caso, los ingresos provienen en gran medida de las ventas de bienes y servicios (deportivos y no deportivos) a sus socios y a terceras personas, contando además con un mayor número de patrocinadores y empleando más asiduamente instrumentos financieros para sufragar su actividad. Estas entidades suelen ser más antiguas, son propietarias directas o concesionarias de instalaciones deportivas de cierta envergadura, de cuya explotación obtienen ingresos considerables, que cuentan con plantillas de varios trabajadores a tiempo completo, con puestos especializados en áreas específicas de gestión. Todo ello hace que se comporten como empresas sociales, obteniendo la mayoría de sus ingresos del mercado pese a su carencia de ánimo de lucro, siendo habitual que este tipo de ingresos supere el 50% de la financiación total de la organización. De hecho, el segmento de los clubs grandes es el único donde los recursos obtenidos del mercado llegan a superar de media a los de origen propio y público.

Pese al isomorfismo organizacional, debido a la elevada heterogeneidad hallada en el universo de estudio, estos tres modelos identificados no resultan únicos ni idénticos en todos los clubs deportivos valencianos, por lo que resulta posible encontrar diferentes grados de orientación

y dependencia hacia uno u otro tipo de financiación, hallando incluso entidades que presentan un equilibrio entre las diferentes formas de ingresos analizadas.

A tenor de lo analizado durante la investigación, se ha evidenciado que la mayoría de clubs deportivos valencianos son organizaciones de tamaño micro o pequeño (ambos segmentos conforman cerca del 75% de la muestra), mientras que son pocas las entidades que alcanzan tamaños significativos (tan solo el 6,73% de la muestra la componen clubs grandes). Esta situación no es particular del sector del deporte, sino que resulta característica en la mayoría de sectores de actividad en los que actúan las entidades asociativas, con un predominio de pequeñas organizaciones. Por tanto, muchos clubs deportivos no inician procesos de crecimiento, manteniendo su tamaño de origen y su misión principal de encuentro y socialización a lo largo de toda su existencia.

Por otro lado, se considera que alrededor de un 25% de los clubs deportivos valencianos activos son de tamaño mediano y grande, por lo que han experimentado en el pasado o continúan actualmente inmersos en procesos de ‘scaling up’ o expansión. Pese a su menor número, estas entidades aglutinan la mayoría de los socios y presupuestos a nivel agregado, así como también una gran parte de la generación de empleo y de la provisión de bienes y servicios deportivos del sector; por tanto, además de su tamaño también han incrementado de forma notable el impacto socioeconómico que generan en el conjunto de la sociedad. Por ello, resulta interesante analizar qué procesos desde el punto de vista de los ingresos y la evolución de las estructuras financieras han producido dicha expansión de la dimensión interna e impacto externo en los clubs deportivos de mayor tamaño, y en qué medida coadyuvan durante dicho proceso de crecimiento.

Con base en los porcentajes de distribución y tendencias de la financiación señalados en el anterior apartado 11.3.1, cabe preguntarse ¿El incremento de fuentes de ingresos públicas y de mercado tiene un efecto ‘crowding out’ sobre los recursos de carácter propio? Lo cierto es que no, más bien al contrario, los resultados demuestran que el hecho de diversificar las fuentes de recursos y aumentar el número y peso relativo de otras fuentes de financiación no genera un desplazamiento o expulsión los ingresos de carácter propio, sino que surge un fenómeno de ‘crowding in’ o aglomeración, pues los datos constatan que las aportaciones de

los socios y las donaciones también se incrementan en valor absoluto al aumentar las dimensiones de los clubs deportivos (por ejemplo, tienen más socios que abonan cuotas anuales más elevadas), y aunque aparentemente estas fuentes parezcan disminuir y ser desplazadas, tan solo lo hacen de forma relativa al diluirse este tipo de ingresos con la aparición de otras fuentes de recursos en las estructuras financieras de estas organizaciones.

Adicionalmente, resulta interesante la manifestación de un fenómeno que inicialmente no se esperaba ni era buscado por la investigación, se trata de un ‘efecto trampolín’ auspiciado por el aumento de la financiación de origen público. Los resultados recabados durante el trabajo de campo indican que, inicialmente, algunos clubs deportivos de reducidas dimensiones ven incrementados de forma significativa sus presupuestos gracias a las subvenciones y los acuerdos con autoridades públicas. Este tipo de ingresos presenta su mayor peso relativo en el segmento de clubs de medianas dimensiones y también está muy presente en aquellos de gran tamaño, pese a que éstos últimos se orienten de forma ostensible hacia el mercado.

Se ha observado que los recursos de origen público están más presentes en clubs de mayor antigüedad y que además éstos no se presentan de forma puntual, sino que se caracterizan por su estabilidad y continuidad en el largo plazo; por todo ello resulta posible conjeturar que las colaboraciones público-privadas tienen la capacidad de impulsar el aumento del tamaño de los clubs deportivos y estimular la evolución de sus modelos organizativos y estructuras financieras. Si se emplea de forma adecuada, este tipo de financiación puede fomentar la conversión de pequeños clubs autofinanciados, cuya finalidad principal es la socialización de sus miembros, hacia entidades de mayor envergadura que sean capaces de generar más riqueza socioeconómica para su entorno. Sin embargo, para que este fenómeno suceda, aquellos clubs que obtengan una mayor financiación de origen público deben ser capaces de emplearla como un ‘trampolín’ para seguir creciendo y poder alcanzar nuevos ingresos provenientes de otras fuentes, ya sea de sus propios socios o del mercado, superando con ello la dependencia que generan inicialmente los ingresos de naturaleza pública, llegando a convertirse en empresas sociales con más autonomía. Este efecto solamente es una conjetura a tenor de lo observado durante la investigación, sin embargo, no ha sido analizado en profundidad por lo que constituye una interesante futura línea de investigación.

## **Extended abstract**



## **EXTENDED ABSTRACT**

Based on the provisions of Article 7.2 of the Regulations on the deposit, evaluation and defense of doctoral theses of the Universitat de València, the doctoral thesis must include an extended abstract containing the objectives, methodology and conclusions with a length between 4000 and 8000 words. The purpose of this section is to fulfill this requirement.

### **Extended abstract**

The main objective of this research was to determine the existence of an impact of the size of Valencian sports clubs on the way in which they obtain the necessary resources to carry out their activities. To this end, first of all, a theoretical approach has been made to these entities from different perspectives, showing that sports clubs are entities that belong fully to the approaches of the Social Economy, the Third Sector and Non-Profit Organizations. These organizations that emerged during the 19th century constitute a specific form of associations through which it has been possible to increase access to sport for citizens, democratizing the process of participation in it.

Sports clubs are entities with an important presence in Valencian society and, for their high number and their specific activities, they produce a notable socioeconomic impact; achieving positive effects in diverse aspects as the improvement of health, integration and social cohesion, the transmission of values, the maintenance and development of culture, the reduction of incapacity and sick leave, of public and private health expenditure or the rehabilitation of marginalized groups, among others. The research has also shown that sports clubs and their federative structure currently enjoy broad legal and political recognition, with a consolidated legal framework and a series of dedicated public administrations and organizations that help to bring the sector together.

Secondly, the theoretical framework has focused on analyzing the issue of financing through the review of publications dedicated in particular to sports clubs and, when this has not been possible, of the literature available in surrounding areas such as non-profit entities in general, which is more profuse. The research has revealed that obtaining resources is a fundamental issue for these organizations and, in fact, it constitutes one of the main problems faced by the administrators that manage Valencian sport clubs. Other theoretical aspects have also been analyzed, such as the possible excessive dependencies on some ways of income, the presence of different types of organizational isomorphism or the predominant models of financial structures within the sector. In addition, the theoretical part has also analyzed the different sources of financing at a taxonomic level and has developed its own system for carry on the analysis of financing in sport clubs

In the empirical section of the research, the study population has been identified and quantified, comprising a total of 6,497 active sports clubs that are attached to 56 federations in the Valencian Community, breaking down several of its characteristics by type of sport, and fieldwork has been carried out through an online questionnaire (Annex A) regarding the sources of income used by these organizations.

Altogether, data have been collected from a statistically significant sample, consisting of 520 Valencian sports clubs, which has been proportionally distributed by type of sport and geographical region respecting to the known population. The aggregate results reveal that the most common source of resources used and with a greater relative weight on the budgets of the clubs are those coming from the contributions of the members, which represent an average of 49.06% of the total income, followed by sports sponsorships (14.17%), public subsidies (10.58%) and donations (8.38%). On the other hand, the least common forms of financing, which account for a smaller relative weight of the total resources obtained, are financial instruments (3.10%) and agreements signed with public authorities (4.92%).

However, given the high heterogeneity of the population, the sample obtained was segmented into four large groups based on the dimensions of the entities. An own method based on the number of members and the annual budget of each club was used (described in section 8.3, chapter 8), resulting in the following distribution of the total observations:



**Sample division by size**

| Size         | N clubs    | % clubs     |
|--------------|------------|-------------|
| Micro        | 124        | 23,85%      |
| Small        | 248        | 47,69%      |
| Medium       | 113        | 21,73%      |
| Large        | 35         | 6,73%       |
| <b>Total</b> | <b>520</b> | <b>100%</b> |

Source: own elaboration.

The analysis of the quantitative results on the eight financing categories in these four segments, presented in detail in Chapter 9, confirms the presence of significant variations in several aspects; demonstrating, for instance, that the size of the sports clubs has a notable influence on the number of sources of income used, on the distribution and relative weight that these present or on the orientation towards financing models with certain characteristics according to the size of the organizations, among other patterns of a more specific nature found within each of the sources of income. The relative weight of the eight categories is distributed as follows by dimensional segments:

**Average relative weight of each funding category over total revenue  
in Valencian sports clubs, by size segment and aggregate total**

|                          | Micro clubs | Small clubs | Medium clubs | Large clubs | All the clubs |
|--------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
| Member contributions     | 67,74%      | 47,94%      | 39,47%       | 21,71%      | 49,06%        |
| Public subsidies         | 8,47%       | 12,06%      | 10,27%       | 8,57%       | 10,58%        |
| Agreements w/authorities | 1,21%       | 2,98%       | 12,39%       | 7,71%       | 4,92%         |
| Donations                | 6,69%       | 10,08%      | 6,99%        | 6,86%       | 8,38%         |
| Sport sponsorships       | 13,95%      | 16,98%      | 10,09%       | 8,29%       | 14,17%        |
| Market sales             | 1,13%       | 5,97%       | 11,95%       | 28,57%      | 7,63%         |
| Financial instruments    | 0,32%       | 1,85%       | 5,93%        | 12,57%      | 3,10%         |
| Other sources            | 0,48%       | 2,14%       | 2,92%        | 5,71%       | 2,15%         |
| <b>Total</b>             | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b>   |

Source: own elaboration.

Despite the trends observed at the group level for each dimensional segment, it should be noted that during the research a significant diversity has been observed within the universe of Valencian sports clubs. Each entity presents particular characteristics that can be very different, such as the type and modality of sport practiced, the geographical location and the environment in which its headquarters are located, the existence or not of its own facilities,

or those provided by third parties, the way in which they are managed, the mission they pursue or the values shared by their members. Precisely, the heterogeneous nature of some cases means that there are sports clubs that may be outliers within the general financing patterns found; however, these singular deviations are not due to measurement errors and, in fact, they constitute a large part of the interest and attraction of the study carried out; therefore, these deviations have not been eradicated from the sample in order to establish uniform models, instead, have been included for its subsequent analysis and explanation.

### Hypotheses validation

At the beginning of the investigation, during the introduction, one main hypothesis ( $H_0$ ) and seven secondary hypotheses ( $H_{S1-7}$ ) were proposed, which are shown in the following table.

**Summary of stated hypotheses**

|          |   |
|----------|---|
| $H_0$    | The size of Valencian sports clubs will have a significant impact on the way in which they obtain their funding.  |
| $H_{S1}$ | Smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing this dependence as they increase in size.  |
| $H_{S2}$ | The larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations.  |
| $H_{S3}$ | Larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities.   |
| $H_{S4}$ | The number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs.   |
| $H_{S5}$ | The larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding.    |
| $H_{S6}$ | Sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs. |
| $H_{S7}$ | The presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs.  |

Source: Own elaboration.

The results obtained during the research have made it possible to verify the main hypothesis based on multiple evidences; however, two of the seven secondary hypotheses have been totally or partially refuted. In this section the validity of all of them will be tested and explained.

## **Main hypothesis**

The initial research question wondered about the possible impact the dimensions of Valencian sports clubs could have on how they obtain the necessary resources to carry out their activities, while the main hypothesis ( $H_0$ ) presumed the presence of a significant effect regarding to this question. The results obtained during the research allow to conclusively confirm the main hypothesis since, in general, the majority of Valencian sports clubs show significant variations in their financing according to their size.

This statement is supported by several reasons, three of which are summarized in this paragraph to demonstrate the validation of  $H_0$ . First, in the larger clubs there are more sources of income than in the smaller ones, so the incoming is more diversified in the larger clubs. Second, within the eight financing categories that shape the analysis model, there is also a marked pluralization of the origin of income in the larger clubs since, for example, they receive on average a greater amount of subsidies from different public administrations, have a higher number of sports sponsors and make sales to the market of goods and services of a more heterogeneous nature and with a greater presence of products not related to sports activity. Third, after grouping the sources of financing according to their origin (own, public or market), it was found that smaller sports clubs obtain on average a high percentage of their income from own sources (with special relevance of member's contributions) while, as they increase in size, sports clubs tend to orientate a significant part of their financing towards funds of other natures. In this regard, medium-sized clubs obtain the highest percentage of resources from public sources (subsidies and contracts with administrations), while large clubs are more oriented towards obtaining private market-based income (in particular, through the category of sales of goods and services to their members and third parties).

## **Secondary hypotheses**

In a more specific way, the seven secondary hypotheses conjectured about the possible effects that the size of a sports club may have on its revenue sources, focusing on each of the categories of financing analyzed.

The **first secondary hypothesis (H<sub>s1</sub>)** considered that “smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing its dependence as they increase in size”. The data collected in section 9.1.4 shows that on average, micro-sized clubs obtain 67.74% of their funding from member contributions and this percentage gradually decreases as the size of the organization increases, to 47.94% for small clubs, 39.47% for medium-sized clubs and just 21.71% for those in the large segment. These results show that in smaller clubs the relative weight of this source of revenue over total funding is clearly higher and, in fact, there is a marked and progressive trend among the dimensional segments since, the larger the size, the lower the relative weight of this form of revenue over the total, both in the mean and median, in the maximum and minimum observed for each group. Therefore, H<sub>s1</sub> results confirmed.

In addition, within this financing category, it should be noted that other patterns by dimension segments have been observed. For example, the annual dues paid by members to maintain this status are higher in larger clubs (section 9.1.1), where there is also a greater presence of registration fees (section 9.1.2) and membership loans to the sports club (section 9.1.3). Hence, it is paradoxical that despite the fact that larger clubs have more members, pay higher annual fees, have a greater presence of registration tuitions at higher prices and grant more loans to the organization to which they belong, all this does not translate into a greater relative weight of this category of financing, quite the contrary, since it turns out that the larger the size of the sports clubs this type of income has a lower relative presence and, therefore, also a lower dependence on the contributions of its members than in smaller clubs. This is due, as will be seen, to the greater diversification and orientation toward other sources of financing in the larger clubs.

The **second secondary hypothesis (H<sub>s2</sub>)** reasoned that “the larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations”. Based on the results presented in section 9.2, it can be affirmed that, first, the larger the size, the greater the presence of public subsidies, although the differences between segments are not substantial, since the receipt of subsidies in Valencian sports clubs is quite common; in fact, 92.5% of the 520 clubs analyzed obtain funding through this channel. By size segments, 16.13% of the micro-sized clubs do not receive any type of subsidy, a percentage that gradually decreases to 6.45% in small clubs, 2.65% in medium-sized clubs and 0% in large

clubs, since in this last segment all clubs receive some type of public aid. These results confirm the findings of  $H_{s2}$ , although it is true that the variations between the different dimensional segments are not excessively significant in terms of the presence or absence of subsidies, since these are very common in the whole sector.

On the other hand, within this financing category, it should be noted that the majority of grants come mainly from two public administrations: the Generalitat Valenciana and the local councils, that is, from the regional and municipal spheres; followed in notably lower percentages by the provincial, national and international scopes (section 9.2.1). In addition, other variations have been found among the four segments into which the sample is divided with respect to subsidies, such as, for example, differences in the purposes that pursue the public subsidies according to the size of the clubs (section 9.2.2), as well as in the barriers or problems faced by these entities when managing public grants (section 9.2.3) and also in the relative weight that this source of income has on their total funding (section 9.2.4).

Thirdly, the **third secondary hypothesis ( $H_{s3}$ )** stated that “larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities”. Based on the data presented in section 9.3.1, it has been confirmed a much higher relative presence of this type of agreement in larger clubs, since only 7.26% of micro-sized clubs sign collaboration contracts with public entities, a percentage that rises to 10.48% in small sports clubs, 30.09% in medium-sized clubs and 42.86% in large clubs; thus, there is a clear trend with respect to size that confirms  $H_{s3}$ .

It is also worth highlighting other patterns found in the results of public-private agreements by dimensional segments, such as the differences in the most common purposes of these contracts (section 9.3.2), their term duration (section 9.3.3) or their relative weight in the aggregate income of Valencian sports clubs (section 9.3.4).

The **fourth secondary hypothesis ( $H_{s4}$ )** argued that “the number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs”. The results obtained in section 9.4.6 show that the relative weight of this category of financing

does not vary significantly among the four dimensional segments analyzed, as all of them have similar means and medians, except for clubs in the second segment, where they are slightly higher. Although it is true that donations are more frequent and bigger in the larger clubs (section 9.4.1), coinciding with the reasoned in the first part of SH4, due to the fact that this particularity does not finally translate into a greater relative weight on the overall income, it must be concluded that the results refute Hs<sub>4</sub>.

In addition, the results obtained during the research have allowed analyze other existing differences in several aspects related to donations according to the size of the sports clubs. For example, in the nature of donations or the nature of the donors, whether they are monetary or in kind and whether they come from individuals, companies or other non-profit entities (section 9.4.2), also in the presence of specific mechanisms for the promotion of donations in the clubs (section 9.4.3), on the existence of other forms of donations, such as patronage, crowdfunding or due to mortis causa (section 9.4.4), as well as on the purposes that usually motivate this type of contributions (section 9.4.5).

The **fifth secondary hypothesis (Hs<sub>5</sub>)** assumed that “the larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding”. In this case, the first part of Hs<sub>5</sub> is correct, as larger clubs do indeed have a higher number of sponsors on average (section 9.5.1) who come from a larger geographical sphere (section 9.5.2). However, the impact of this source of income is not in line with the conjecture of Hs<sub>5</sub>, because the opposite phenomenon has been found: the larger the size of the clubs, the relative weight of their sports sponsorship in their total funding decreases (section 9.5.5). The latter therefore refutes the second part of hypothesis Hs<sub>5</sub>. On the other hand, within this category of financing, some interesting trends have also been found among the four segments studied; for example, that the duration of contracts with sponsors is usually more extended in time in larger clubs (section 9.5.3) or that there are differences in the mechanisms used to carry out sports sponsorships according to the size of the clubs (section 9.5.4).

The **sixth secondary hypothesis (Hs<sub>6</sub>)** indicated that “sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and

contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs”. The results show that larger clubs have a much higher presence of different forms of sales of goods and services, both of a sporting nature (section 9.6.1) and of a non-sporting nature (section 9.6.2), with the second type being much more common in larger clubs and residual in micro-sized clubs (just present in less than 1 club out of 4 micro entities).

The greater presence of sales of sporting and non-sporting goods and services in larger clubs also has a significant impact on the relative weight of this category of income in the total income of the organizations. Thus, in micro-sized clubs, sales to the market represent on average only 1.13% of the revenues obtained, a percentage that grows in each segment, up to 5.97% in small clubs, 11.95% in medium-sized clubs and 28.57% in large clubs; even exceeding 50% in some particular observations (section 9.6.4). These results unequivocally confirm the conjecture raised in Hs<sub>6</sub>.

In addition, the research has revealed another notable feature respecting to market sales regarding the relationship between sports and non-sports products distributed by the clubs. As the data in section 9.6.3 show, while the sales forms of sports products are 6.95 times more present in large clubs than in micro-sized clubs, this ratio rises to 14.05 when it comes to non-sports products. This ratio increases in each dimensional segment, demonstrating that larger sports clubs not only develop more forms of market sales, but are also more oriented toward the commercialization of goods and services of a non-sports nature.

Finally, the **seventh secondary hypothesis (Hs<sub>7</sub>)** assumed that “the presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs”. The results presented in section 9.7 have shown that, indeed, the larger Valencian sports clubs use this type of financing with a higher frequency, both bank loans and lines of credit and other financial mechanisms, which are present in one way or another in all the clubs in the large segment and, to a lesser extent, in 69.91% of the medium-sized clubs, 22.58% of the small clubs and 14.59% of the micro-sized clubs (section 9.7.1). This greater presence in the larger clubs is also translated into a higher percentage of the relative weight that this financing category has on total income (section 9.7.3). All of the above confirms the findings of Hs<sub>7</sub>. On the other hand, within the financial instruments category, the results also revealed other

differences, such as the presence of variations in the main purpose of this source of financing according to the size of the sports clubs (section 9.7.2).

### Hypotheses validation summary

The results obtained during the research have conclusively confirmed the main hypothesis ( $H_0$ ), showing the existence of a significant relationship and impact between the size of Valencian sports clubs and the sources of financing they use. However, when validating the seven secondary hypotheses ( $H_{s1-7}$ ), which conjectured the way this impact took place for each one of the income categories analyzed, two of them were totally or partially refuted. The following table summarizes the results of the validations of all the hypotheses.

#### Hypotheses validation summary

|          |   |   |
|----------|---|---|
| $H_0$    | The size of Valencian sports clubs will have a significant impact on the way in which they obtain their funding.  | ✓ |
| $H_{s1}$ | Smaller sports clubs will rely heavily on contributions from their members, reducing this dependence as they increase in size.  | ✓ |
| $H_{s2}$ | The larger the size of the entities, the more subsidies they will obtain and from a larger number of public administrations.  | ✓ |
| $H_{s3}$ | Larger clubs will enter into a greater number of public-private partnership agreements with government authorities.   | ✓ |
| $H_{s4}$ | The number and relative weight of donations and patronage will be more significant in larger clubs than in smaller clubs.   | ✗ |
| $H_{s5}$ | The larger the size of the clubs, the more sponsors they will have and from a larger geographical scope, resulting in a higher relative weight per sport sponsorship over their total funding.    | ✗ |
| $H_{s6}$ | Sales to the market will develop in parallel to the size of the organisation, being present in more heterogeneous forms and contributing a higher relative weight on the funding of larger clubs. | ✓ |
| $H_{s7}$ | The presence and relative weight of different financial instruments will be higher in larger sports clubs.  | ✓ |

✓ Confirmed hypothesis    ✗ Totally or partially refuted hypothesis

Source: Own elaboration.

### Overall conclusions

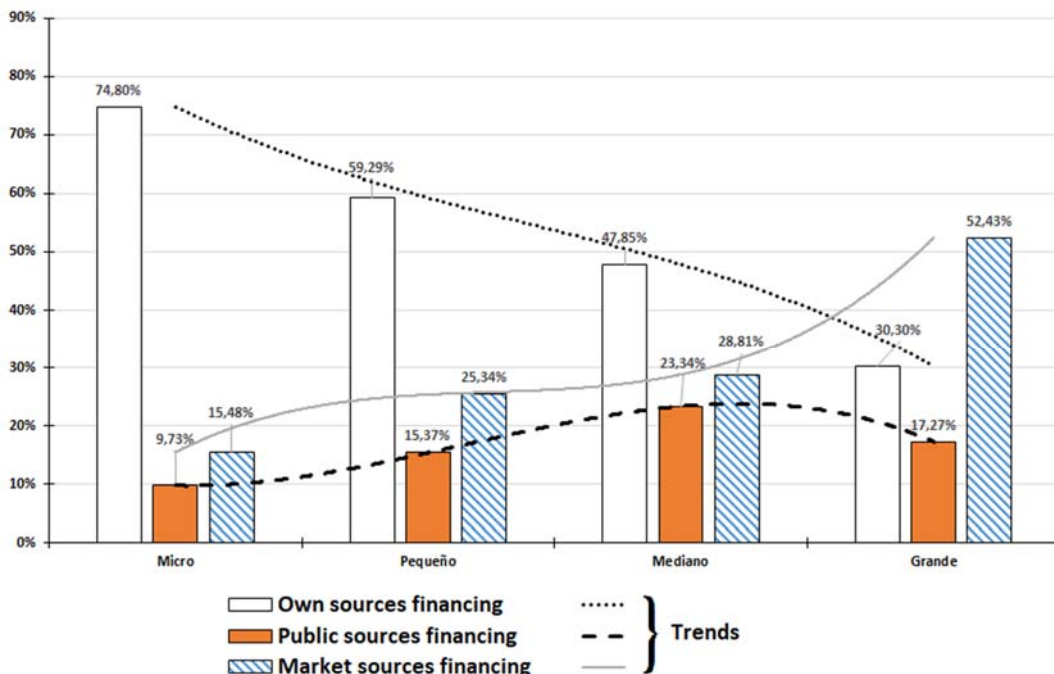
Beyond answering the initial question and validating a series of hypotheses, which confirm the existence of an impact of size on the way resources are obtained, the research has also led to other contributions to knowledge about financing in Valencian sports clubs. On the



one hand, the results corroborate the existence of hegemonic organizational models and financial structures that have a certain relationship with the size and the different stages of development of these organizations. They also allow to infer the presence of two effects of interest in this sense: a crowding-in effect that occurs with increasing diversification and a ‘trampoline effect’ caused by public funding that can generate significant growth processes in early and mid-stage clubs. In addition, despite the demonstrated correlation with size, the high heterogeneity present within the segments points to the existence of other non-dimensional variables that also have a significant impact on how clubs obtain their resources.

First, the results aggregated by dimensional segments show that smaller organizations generally depend mostly on their own resources (especially from their member’s contributions), while as their size increases, and within the phenomenon of income diversification detected, there is a reorientation towards other financing sources that come from public administrations or other private market origins. The following graph shows the average relative weight and trends of the sources of financing grouped according to whether they are of a proprietary, public or market nature by size of the sports clubs.

**Relative weight and trends of own, public and market financing**



Source: Own elaboration.

The data show that, while the relative weight of own resources decreases in a linear trend as the size of the sports clubs increases, the opposite phenomenon occurs with income from the market, since its percentage weight increases as the size of the clubs increases, although not in a linear trend, but with a more accentuated increase in the large segment. Thirdly, public funding is always the least heavy and its pattern is different from the previous two groups of income, as it is not very significant in the micro-sized clubs, increases to its maximum in the medium-sized segment and decreases again in the large-sized clubs. It should be noted that the trends shown in the graph have certain similarities with those perceived by other authors in non-profit organizations belonging to non-sporting activity areas<sup>372</sup>, which allows to conclude that these patterns are not exclusive to sports clubs, but also occur in other sectors of the associative movement.

All this help to determine that, for the most part, the smaller Valencian sports clubs establish organizational models and financial structures configured by and for the members that belong to the entity, financed mainly by themselves. Entities of this size have little or no other forms of income, they develop their activity based on the voluntary work of the members as they do not have workers, they show little or no dependence on subsidies, agreements with public administrations and sales to the market, they do not usually use financial instruments and their number of sponsors, if they have any, is very low<sup>373</sup>. This organizational model is characteristic of small entities of the association movement whose main objective is the socialization of their members. In any case, this does not mean that all small clubs follow this pattern, as the results show that there are also a reduced number of micro and small-sized entities that adopt other financial structures, usually because they receive income from public sources (through subsidies or agreements with authorities).

On the other hand, as they increase in size, the data show that Valencian sports clubs diversify their financing, and at this point different models of financial structures emerge depending on whether they are inclined towards certain types of income. With regard to

---

<sup>372</sup> For example, the graph on Non Profit Organizations stages and the percentages of public and private revenues in Salinas and Rubio (2000), cited in section 4.5.1 of chapter 4, results analogous to these results.

<sup>373</sup> As the data in section 9.5.1 of chapter 9 shows, nearly the half of the micro-sized clubs have no sponsors (47.58%), while more than a third of them have just one sponsor (37.90%).

funding from public sources, the research has revealed that not all clubs opt in a majority for this type of resources. While it is true that public subsidies are very common in the sector, their relative weight tends to be insignificant in terms of total income, while public-private agreements with the government, which are more scarce, do have a very notable impact on the revenues of those sports clubs that sign them. In fact, some of the entities surveyed show a high dependence on public funding, usually because they are concessionaires for the management of public sports facilities and/or manage sports events and courses subsidized by public administrations. This management model, although uncommon, is more present in medium-sized and older sports clubs, which have agreements with municipal authorities that decide to outsource the management of sports activities. This is a more common model outside the sports sector, for example, in non-profit entities in the field of social work.

Finally, in larger sports clubs, although they also have a relatively significant portion of public revenues, a market-oriented management and financing model has been identified. In this case, funding come largely from the sales of goods and services (sport and non-sport related) to their own members and also to third parties, with a larger number of sponsors and more frequent use of financial instruments to defray their activities. These entities tend to be older, are direct owners or concessionaires of sports facilities of a certain magnitude, from the management of which they obtain considerable income, and have several employees staff on full-time contracts, with specialized positions in specific management areas. All this makes this clubs to behave as social enterprises, obtaining most of their income from the market despite their lack of profit motive, with this kind of income usually exceeding 50% of the organization's total financing. In fact, the segment of large clubs is the only in which the resources obtained from the market exceed, on average, those of own and public origin.

Despite the organizational isomorphism, due to the high heterogeneity found in the study population, these three identified models are neither unique nor identical in all Valencian sports clubs, so it is possible to find different degrees of orientation and dependence on one or another source of financing, even finding entities that present a balance between the different types of income analyzed.

Based on what was analyzed during the research, it has become evident that the majority of Valencian sports clubs are micro or small organizations (both segments are about 75% of the sample), while few entities reach significant sizes (only 6.73% of the sample are large clubs). This situation is not particular to the sports sector, but is characteristic of most sectors of activity in which associative entities operate, with a predominance of small organizations. Therefore, many sports clubs do not initiate growth processes, maintaining their original size and their main goals of members meeting and socializing throughout their existence.

On the other hand, it is considered that around 25% of the active Valencian sports clubs are of medium and large size, so they have experienced in the past or are currently immersed in 'scaling up' or expansion processes. Despite their smaller number, these entities bring together the majority of members and budgets at an aggregate level, as well as a large part of the generation of employment and the provision of sports goods and services in the sector; therefore, in addition to their size, they have also significantly increased the socioeconomic impact they generate in society as a whole. Hence, it is interesting to analyze what processes from the point of view of income and the evolution of financial structures have produced the expansion of their internal dimension and external impact on the largest sports clubs, and to what extent these subjects help during this growth process.

Looking at distribution percentages and financing trends indicated in the above section 11.3.1, one question arises ¿Does the increase of public and market revenue sources have a crowding out effect on the own resources? On the contrary, the results show that the fact of diversifying the ways of income and increasing the number and relative weight of other sources of financing does not generate a crowding out of own resources, but rather a crowding in phenomenon, The data show that contributions from members and donations also increase in absolute value as the size of sports clubs increases (for example, they have more members who pay higher annual dues), and although these sources seem to diminish and be displaced, they only do so in relative terms as this type of income is diluted with the appearance of other sources of resources in the financial structures of these organizations.

In addition, it is interesting to note the manifestation of a phenomenon that was not initially expected or sought after by the research: a 'trampoline effect' produced by the increase of

funding from public sources. The results gathered during the fieldwork indicate that, initially, some small sports clubs see their budgets increase significantly thanks to subsidies, grants and agreements with public administrations. This type of income has the greatest relative weight in the medium-sized club segment and is also very present in large clubs, even though those ones which are ostensibly oriented to the market revenues.

It has been observed that resources from public sources are more present in older clubs and that they do not occur in a timely manner, but are characterized by their stability and continuity in the long term; it is therefore possible to conjecture that public-private partnerships have the capacity to promote dimension increase of sports clubs and stimulate the evolution of their organizational models and financial structures. If used appropriately, this type of financing can encourage the conversion of small, self-financed clubs, whose main purpose is the socialization of their members, into medium and larger entities that are capable of generating more socioeconomic wealth for their environment. However, for this to happen, those clubs that obtain more public funding must be able to use it as a trampoline for further growth and gather new income from other sources, either from their own members or from the market, thus overcoming the initial dependence generated by public resources and becoming more autonomous social enterprises. This effect is only a conjecture based on what was observed during the research; however, it has not been analyzed in depth and therefore constitutes an interesting future line of research.