

# SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA Y GOBERNANZA EN EL DEPORTE (DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING)

## INTRODUCCIÓN

El Comité de Marketing Deportivo de la Asociación de Marketing de España (AMKT) tiene como objetivo aportar valor añadido al sector del deporte (3,3 % del PIB en España) en forma de conocimiento, experiencias, *networking*, a la vez que se constituye como una de las voces más respetadas y escuchadas en la industria del deporte, así como en la función de marketing en las empresas y entidades en particular.

Los miembros del Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE) han elaborado el presente Informe sobre la «**Sostenibilidad económica – gobernanza (desde el punto de vista del marketing)**».

El presente informe, en formato de Dictamen de Expertos, elaborado por los miembros del CEMDE (que se listan en el anexo) tiene como objetivo identificar las principales áreas estratégicas del desarrollo del marketing deportivo en referencia a la sostenibilidad económica – gobernanza. Cabe destacar que, aunque la sostenibilidad es tricéfala (medioambiental, social y económica), y así debería ser estudiada y promovida, en esta investigación nos hemos centrado específicamente en la económica – gobernanza.

Así pues, es importante destacar que en este informe sólo se hace referencia a uno de los tres ejes de la sostenibilidad (en este caso, la económica – gobernanza), ya que la temática de sostenibilidad medioambiental fue tratada anteriormente (primavera – verano 2022) y la social en invierno – primavera 2023. Ambos informes están disponibles en la web de AMKT.

## METODOLOGÍA

El informe ha sido elaborado a partir de dos tipos de información:

- Información primaria, a través de una encuesta con cuestionario online dirigido a los miembros del CEMDE de AMKT, enfocada en la sostenibilidad económica – gobernanza y deporte (desde el punto de vista del marketing).
- Información secundaria, identificando aquellos informes y referencias que complementaban los principales resultados de la encuesta.

El Dictamen se estructura en 7 secciones:

1. La G en ESG – alineación multidimensional
2. Deporte y gobernanza – marco conceptual
3. En gobernanza, ¿prima la reputación?
4. Principales áreas generales de la sostenibilidad para los *players* del marketing deportivo
5. Distancia entre patrocinadores y *properties* – retos de gobernanza
6. Mirando al más allá del concepto
7. Conclusiones

# LAG ENESG

ALINEACIÓN  
MULTIDIMENSIONAL



## 1. LA G EN ESG – ALINEACIÓN MULTIDIMENSIONAL

Cuando se habla de sostenibilidad, regeneración o responsabilidad social corporativa, el foco de la conversación tiende a permanecer en el pilar social y el pilar medioambiental. No debería sorprender que la falta de un sistema de gobernanza con principios sólidos, procesos claros y personas responsables propicie que lo social y medioambiental se derrumben. Sin sostenibilidad económica y una adecuada y profesional gobernanza, la sostenibilidad carece de fondo de maniobra, de estructura y de rendición de cuentas.

**Definición de gobernanza:** Todo lo que se refiere al proceso de gobernar, ya sea por gobiernos, redes, familias, empresas u otras organizaciones. La gobernanza se caracteriza por focalizarse en prácticas o actividades sociales de forma híbrida y focalizada en las múltiples redes de *stakeholders*. (Adaptado de Bevir, 2012)

**Definición de sostenibilidad económica:** Los principios que guían la toma de decisiones con el fin de garantizar el crecimiento y viabilidad económica de las entidades sin comprometer —como muy a menudo se ha hecho históricamente— el medio ambiente y el capital natural para generaciones futuras. (Adaptado de MasterClass, 2022)

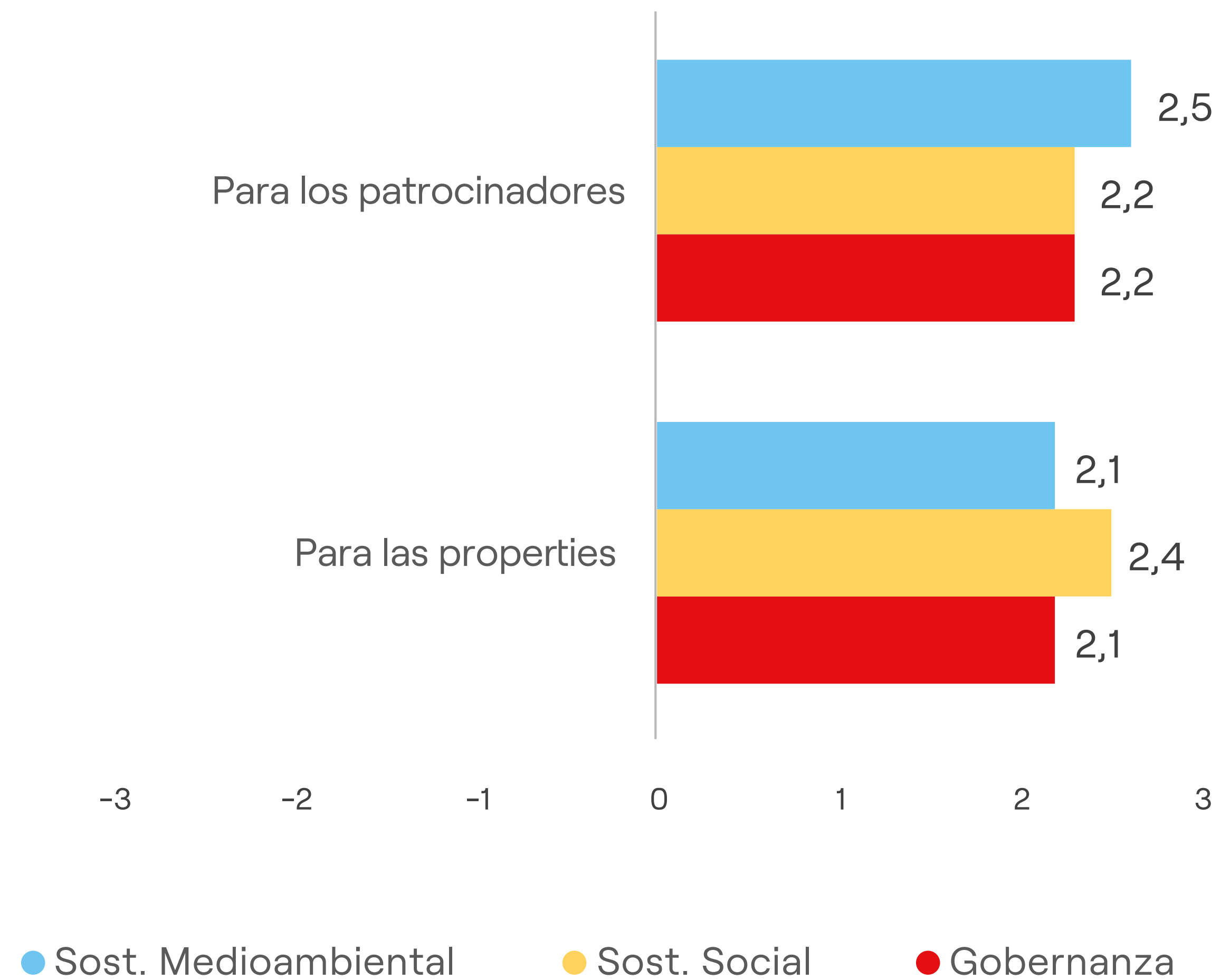
En marketing, como en todas las áreas de negocio de las organizaciones, la buena gobernanza juega un papel muy importante, articulada en 3 ejes principales:

1. Asegura la cohesión y coherencia de la comunicación con las actividades de la organización.
2. Colabora en mejorar los procesos, la estrategia de sostenibilidad, la transparencia y, consecuentemente, la reputación de marca de la entidad.
3. Contribuye a la identificación, recopilación e interpretación de datos con potencial para la evaluación de la gobernanza de las entidades.

**«La reputación se construye en 20 años y se destruye en 5 minutos. Si piensas en esto, harás las cosas de forma diferente» – Warren Buffet**

En el deporte, la buena gobernanza y la sostenibilidad económica de las entidades que conforman la industria (clubes, federaciones, ligas, eventos, patrocinadores, medios de comunicación, deportistas, *staff* técnico, cuerpo arbitral, etc.) son claves para asegurar su viabilidad y estabilidad reputacional. Si bien es cierto que en los últimos años se han presenciado varias situaciones que ponían en duda la transparencia, el interés por el bien común y la gobernanza de grandes *properties* deportivas y marcas involucradas en el deporte, se está viviendo también un cambio radical en regulación y taxonomía de la industria. Esto contribuye favorablemente a la adopción, e **implementación y posterior evaluación**, de procesos de gobernanza sólidos.

### Importancia de la sostenibilidad económica – gobernanza en el marketing deportivo – próximos 5 años

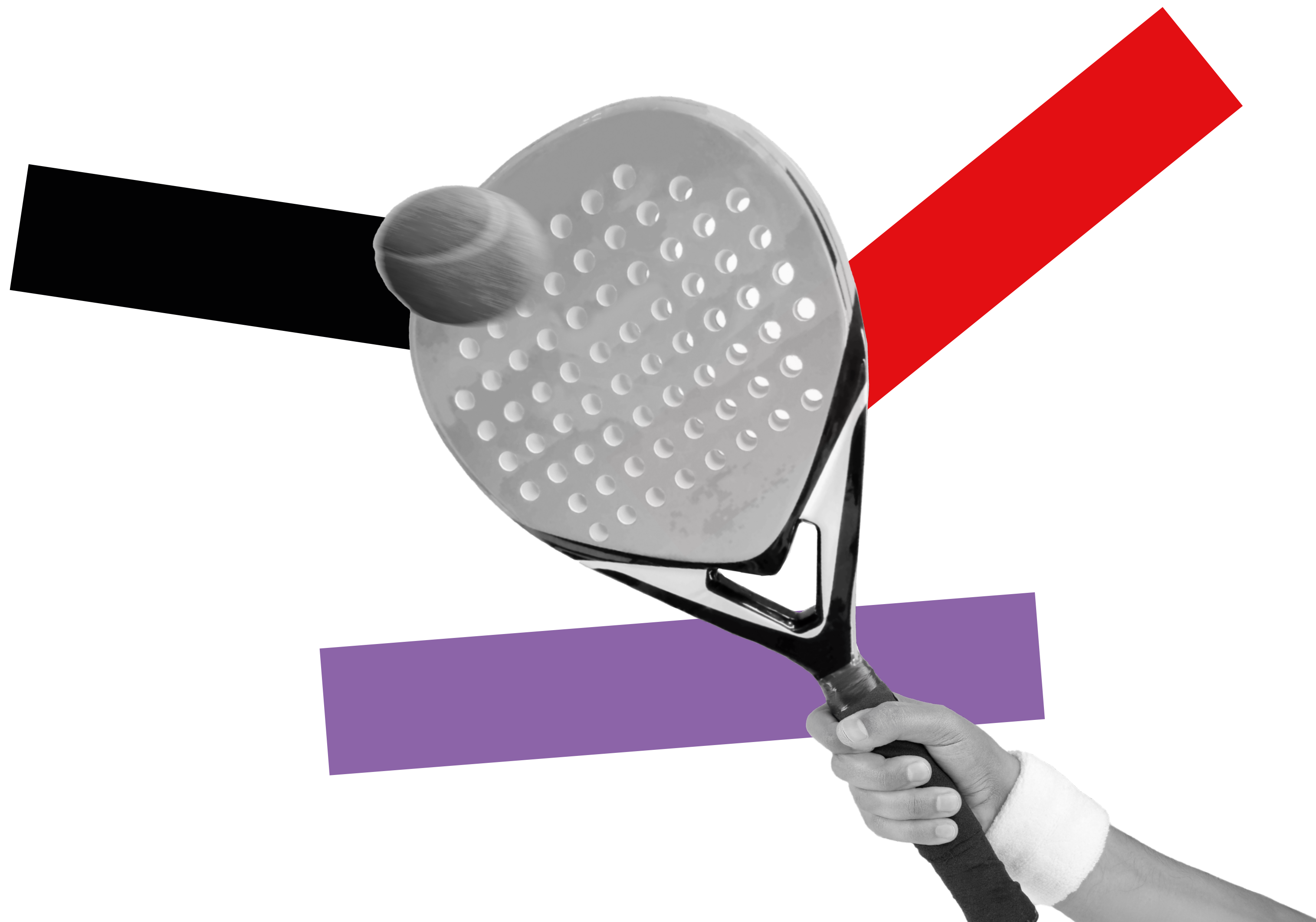


Vis. 1: Los datos de sostenibilidad medioambiental y social se han extraído de dictámenes de expertos elaborados anteriormente en la materia correspondiente.

La sostenibilidad económica y la gobernanza es la temática en la que la visión de las *properties* y los patrocinadores está más alineada. Su importancia es similar a los otros dos pilares de la sostenibilidad, y esta alineación de prioridades casi exacta (añadiendo un segundo decimal, las puntuaciones serían 2,13 y 2,15) facilita el desarrollo de proyectos e iniciativas alrededor de este pilar.

---

Estos resultados, obtenidos a través del proceso de encuestación a los miembros del CEMDE, se respaldan por numerosos estudios, tanto académicos como corporativos. Priorizar la creación y gestión de una estrategia de sostenibilidad económica y gobernanza se está apreciando desde la cúspide: el informe a CEOs de 2023 de PwC reveló que un 45 % de los directivos encuestados creían que su compañía no sería viable en 10 años si seguían con la estrategia actual (PwC Global, 2024). Es más, se ha evidenciado por diversos estudios académicos que las organizaciones que implementan estrategias de buena gobernanza enmarcadas en la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad pueden mejorar el rendimiento, la confianza, la permanencia, y eficiencia financiera de sus empleados (Naqvi, 2021; Han, 2020; Chang, 2021). Esta tendencia y alineación no solo ocurre en la dimensión de las organizaciones, también se aprecia por parte de los consumidores. En una encuesta de Qualtrics sobre reputación de marca, un 86 % de consumidores afirmó creer que la transparencia por parte de las empresas —un principio fundamental de la buena gobernanza— es más importante que nunca (Qualtrics, 2023).



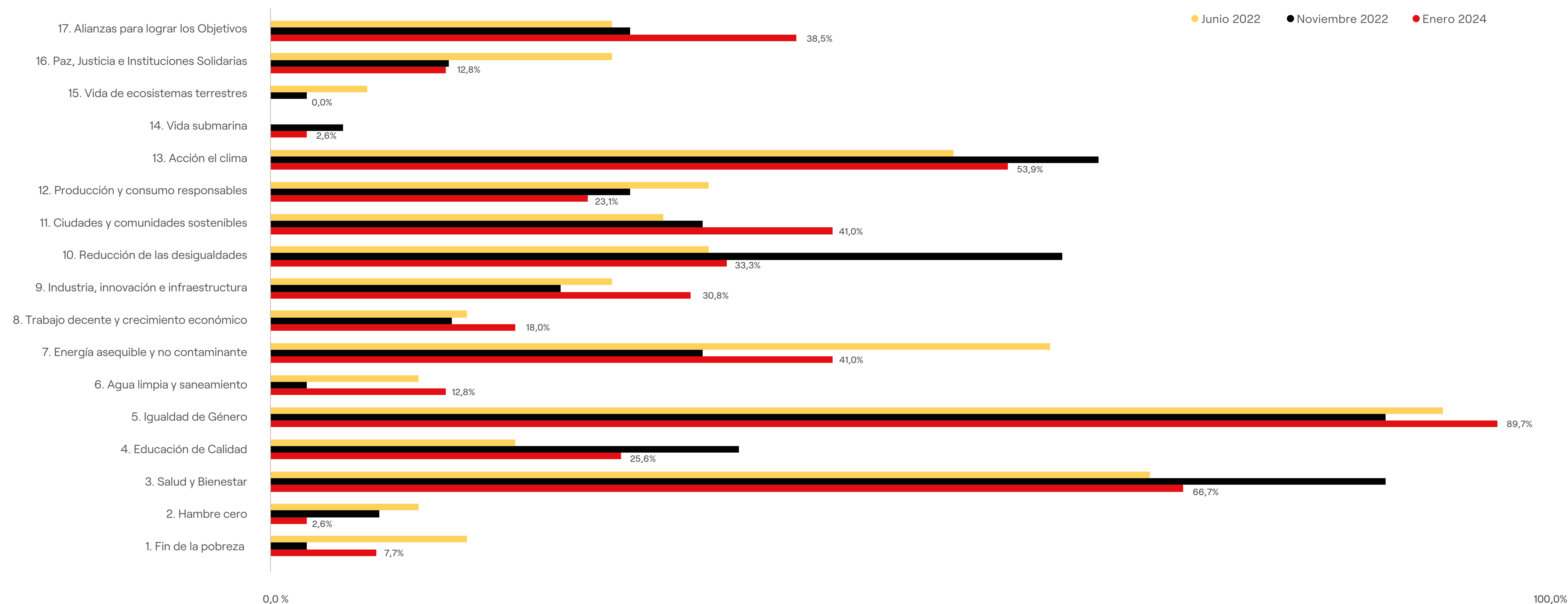
# DEPORTE Y GOBERNANZA

## MARCO CONCEPTUAL



## 2. DEPORTE Y GOBERNANZA – MARCO CONCEPTUAL

### ODS de la Agenda 2030 con mayor potencial de implementación en la industria del deporte



Vis. 2. Los datos de junio y noviembre 2022 se extrajeron de dictámenes anteriores, con intención de evaluar la progresión y variación de ODS prioritarios entre los miembros del CEMDE.



En los tres dictámenes de expertos con la temática de sostenibilidad que ha elaborado el CEMDE de AMKT (años 2022, 2023 y este en 2024) se preguntó a los miembros del CEMDE cuáles de los ODS de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas (con un máximo de 5) consideraban prioritarios e implementables. En 2024, los cinco ODS más priorizados fueron:

En esta ocasión, no aparecen en el top 5 ni el ODS 10 «reducción de desigualdades» ni el 4 «educación de calidad». Toman su lugar en el top 5 el ODS 11 «Ciudades y comunidades sostenibles» y el ODS 7 «Energía asequible y no-contaminante». En gobernanza, la sostenibilidad desde la perspectiva y dimensión comunitaria cobra mayor protagonismo. Sin un marco estructural claro y multidimensional, los principios de gobernanza se quedarían lejos de contribuir al bienestar de todos los grupos de interés, especialmente en el caso del deporte.

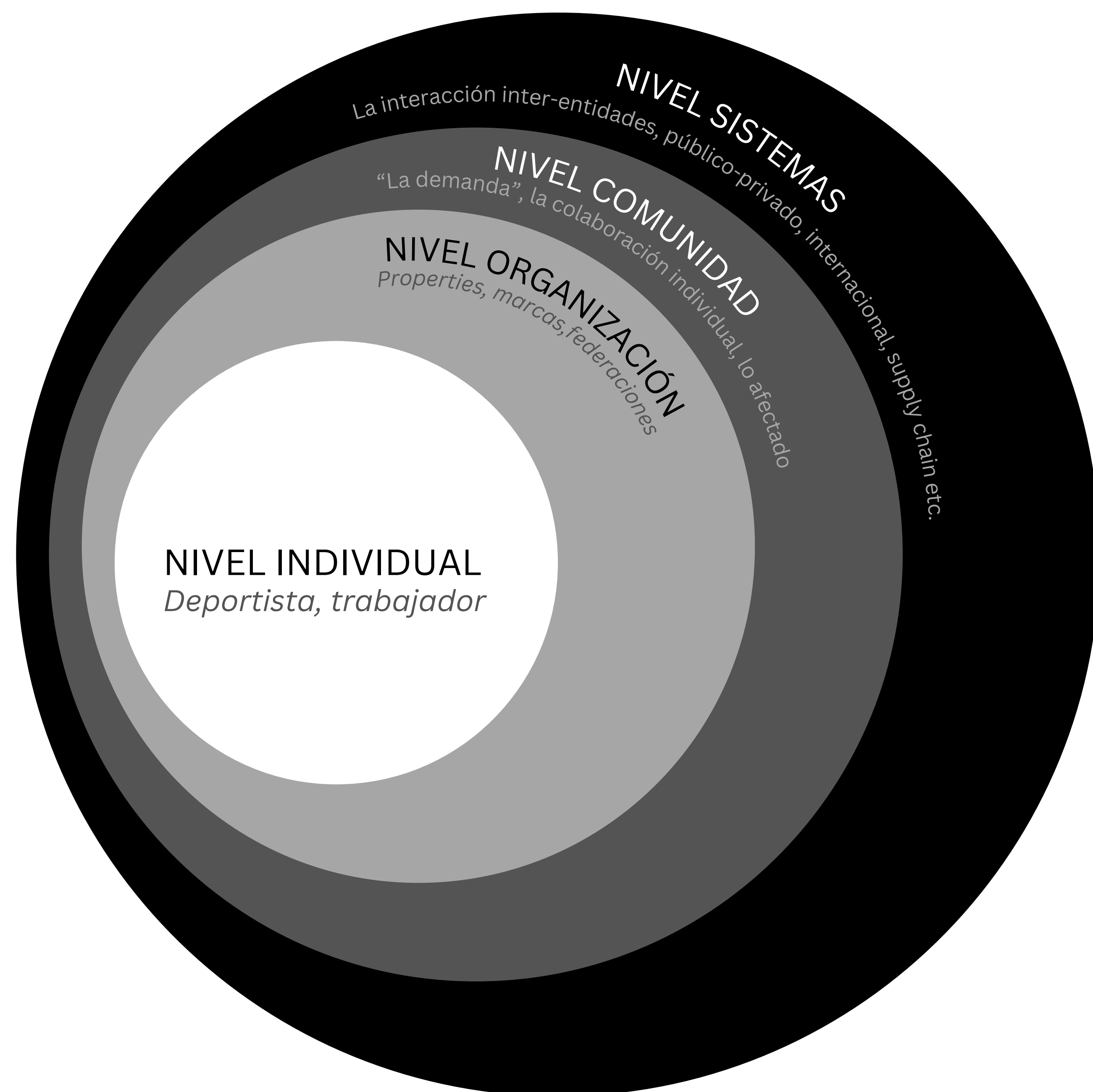
Es importante también que la gobernanza considere las operaciones; es decir, la implementación y gestión de las decisiones y objetivos de gobernanza establecidos, y se separe de éstas conceptual y prácticamente. Adoptar prácticas de gobernanza sostenible no siempre implica que podrá permear y ejecutarse en las operaciones.



Actualmente se estila —necesariamente— la firma de convenios, acuerdos y compromisos de sostenibilidad en las grandes *properties* y marcas en el deporte. Para considerarse buena gobernanza, es necesario reflexionar acerca de la factibilidad y aplicabilidad de lo que se firma, empezando por los roles más habituales de las entidades. Aunque hay una necesidad urgente por cambiar la forma en la que se trata al medioambiente y a la sociedad, es muy complejo para organizaciones con un *modus operandi* rígido transformarse radicalmente si se basan en los compromisos generales de estos convenios/documentos. Este contraste entre lo que se acuerda y lo que se implementa se ha investigado (Verschuuren, 2021), mostrando que las tres principales razones por las cuales no ha sido exitosa la implementación de reformas de **buena gobernanza** son:

1. Se busca principalmente la legitimidad externa, en vez de un cambio de paradigma.
2. Se invierten recursos mínimos en estos procesos.
3. Los impactos percibidos por la implementación son muy escasos y débiles.

Esto refleja también la falta (o existencia de un espacio de mejora, en todo caso) de nexo comunicativo entre las partes que gobiernan y dirigen entidades, y las partes encargadas de las operaciones. Es importante evaluar todos los sistemas de buena gobernanza disponibles para entidades deportivas, adaptándolo a las necesidades particulares de cada una. Un ejemplo de sistema de definición, implementación, evaluación y medición de principios de buena gobernanza es el creado por la Commonwealth en 2019 (The Commonwealth, 2019). El documento es, en general, claro, extenso y de aplicación práctica, evidenciando en su contenido la importancia de definir e implementar gobernanza teniendo en cuenta las diferentes entidades y propósitos de la industria del deporte. La entidad ofrece, además, una *checklist* para entidades de gobierno deportivo, con el fin de ayudarles a garantizar la coherencia de la estrategia y principios de gobernanza (S. Commonwealth, 2018).



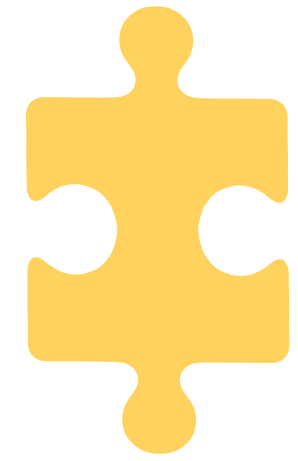
Ahora bien, es importante entender la gobernanza, especialmente desde el marketing, como un concepto por capas, o niveles.

El **marketing deportivo** es **esencial** en cada una de las capas, especialmente cuando se trabaja de capas exteriores a interiores. Mientras que una buena gobernanza ha de asegurarse que los principios y estrategia establecidos son aplicables desde el interior al exterior, el marketing deportivo contribuye a solidificar el enlace en el sentido contrario:

1. Identificando cómo posicionarse, comunicarse, relacionarse y satisfacer las necesidades de los grupos de interés.
2. Asegurando una cohesión y coherencia entre cómo se gobierna y cómo opera cualquier entidad en cualquier rol dentro de ésta.
3. Analizando y evaluando la reputación de marca de las entidades (se expande posteriormente).
4. Asegurando que se adoptan e implementan principios de gobernanza acordes a la estrategia de marketing.
5. Contribuyendo a un posicionamiento diferencial de las entidades según sus principios de gobernanza foco.

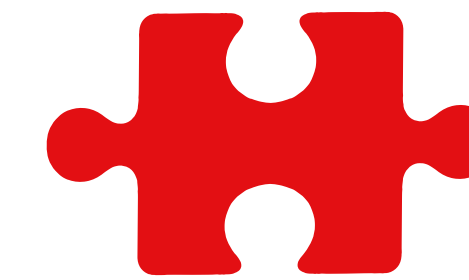
Vis. 3. Los distintos grupos de interés en la industria del deporte, aplicado a las necesidades de gobernanza por niveles. Creado por SPSC Consulting, aunando conceptos de (The Commonwealth, 2019) y (COI, 2022)

## Principios de una buena gobernanza



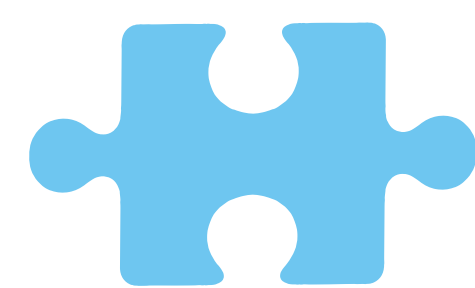
### Estructura

Composición, estructura, autoridad, independencia, y criterios de admisión, responsabilidades, de la directiva. Comités, duración de mandatos, objetividad, estándares, normas, estatutos, registro, organización de entidad. RRHH, relación institucional, propiedad, separación de poderes, definición y división de roles y tareas, concentración de poderes, etc.



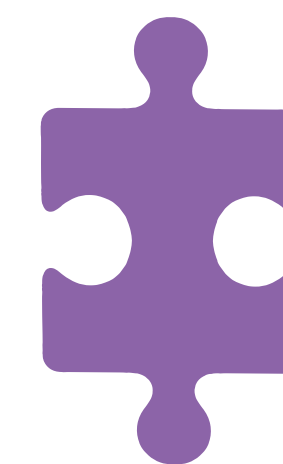
### Resultado

Evaluación de medidas RSC, impacto en ejes de sostenibilidad, efectividad de medidas de gobernanza, rendimiento organización, eficiencia de procesos y consecución de objetivos, diversidad e inclusión, resiliencia organizacional, etc.



### Proceso

Cumplimiento y rendición de cuentas, evaluación de desempeño, transparencia, estándares, medidas anticorrupción, *reporting*, mecanismos de control, disciplina, planificación, evaluación de procesos, autonomía, procesos de Directiva, controles, adopción de normas, reuniones, onboarding, democracia, digital, decisiones, código ético, RRHH, participación de *stakeholders*, comunicación, poder externo, estrategia, sostenibilidad, etc.



### Contexto

Tipología de entidad, situación geopolítica, influencia externa, historia, capacidad financiera, adopción de cambios, contexto estratégico, coste de implementación, posicionamiento, reputación, etc.

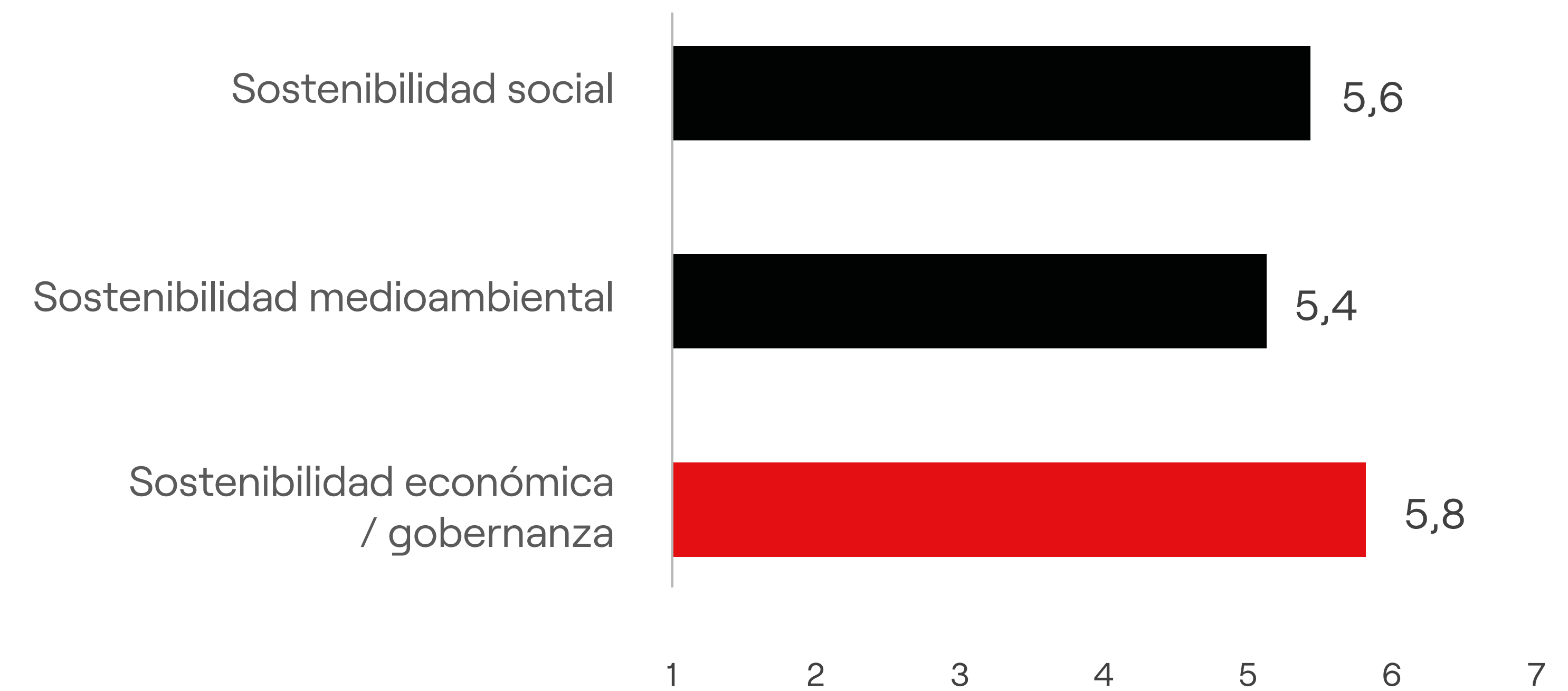
Vis. 4. Extraído e interpretado de la revisión sistemática de principios de gobernanza por: (Thompson, Lachance, Parent, & and Hoye, 2022)

Tras entender las capas, el estrategia de marketing en el sector del deporte ha de considerar la buena gobernanza como un puzle, con los **principios** como piezas fundamentales para su implementación exitosa.

Una estrategia de marketing adecuada debe atenerse y complementar a los cuatro principios de gobernanza «paraguas», y cómo se desempeñan en la entidad. Además, ha de contribuir a la constante mejoría del sistema y la estrategia de gobernanza, a través de las funciones descritas anteriormente y, especialmente, en materia de cuantificación.



### Importancia actual de la sostenibilidad económica - gobernanza para las marcas



Vis. 5 Los datos de sostenibilidad social y sostenibilidad medioambiental se extrajeron de dictámenes anteriores, con el fin de apreciar la diferencia de prioridades en el momento de difusión del cuestionario.

Los expertos del CEMDE consideran la sostenibilidad económica y gobernanza como el pilar de la sostenibilidad más importante actualmente. Las primeras páginas de este documento se han focalizado, intencionadamente, en el sub-pilar de la gobernanza, en lugar de en la sostenibilidad económica. Desde la Asociación de Marketing de España, se entiende que unas buenas bases, normas, y principios de liderazgo contribuirán a la salud y sostenibilidad económica de las entidades deportivas. Reflexionar y evaluar «las reglas del juego» en la industria del deporte contribuye enormemente a la adquisición de una vista más estratégica. Centrarse en los números sería limitar la perspectiva. La auditoría de cuentas es un claro ejemplo de una profesión cuyo sistema de trabajo pone importancia en evaluar más allá del asiento contable y la distribución e importes de ingresos y gastos.

Además, en marketing deportivo, el número depende y pende directamente de la gobernanza, las prioridades y las «reglas del juego» de la entidad.

La buena gobernanza y sostenibilidad económica son especialmente claves en la organización de grandes eventos deportivos ya que aúnan, en un periodo de ejecución corto, todos los niveles de gobernanza de la industria, tocando diversos territorios con sistemas de gobernanza muy diferentes: turismo, participación, deporte espectáculo, instalaciones deportivas, consumo... sumando la enorme influencia y peso geopolítico de tratarse de eventos como la Copa del Mundo de Fútbol o los Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos. A pesar de su estatus no

gubernamental y sin ánimo de lucro, la FIFA y el Comité Olímpico Internacional y el Comité Paralímpico Internacional tienen un gran poder de influencia sobre la gobernanza de grandes entes estatales (Byrne & and Ludvigsen, 2022; Nowrot, 1999). Además, desde hace varias décadas se encuentran en un periodo de comercialización notable, lo que genera una presión a nivel comunitario hacia estas entidades para mejorar sus principios y estrategias de gobernanza, especialmente a nivel de **transparencia** y de representatividad.

Aunque, en general, se avanza a nivel de la industria del deporte (tanto a nivel de estrategia como a nivel de implementación), el progreso de la industria es lento. Así, en un estudio (Chappelet, 2018) identificó más de 30 listas de principios de buena gobernanza en la industria del deporte, a nivel local, nacional e internacional. Muchas de ellas fueron desarrolladas en los últimos 20 años. El impacto de la mayoría es casi inapreciable (Parent & and Hoye, 2018), lo que coincide con una de las tres principales razones por las cuales no se implementan, normalmente, exitosamente estas estrategias o, al menos, es una de las áreas en las que existe un mayor margen de mejora. También se especula que la «generalidad» de estos marcos estratégicos y el foco excesivamente teórico y etéreo impide la exitosa ejecución de las mismas; sumando la dificultad de cuantificar su desempeño para posterior evaluación. Esto ha sido facilitado parcialmente por la Commonwealth (por ejemplo, y entre otros casos), con un exhaustivo documento de autoevaluación de indicadores para la buena gobernanza en entidades deportivas. El marketing en el deporte juega el papel crucial de **hacer llegar todos estos valiosos recursos a las entidades deportivas, especialmente las *properties***.

## Gobernanza y gestión de información para el conocimiento

En una industria deportiva grandemente digitalizada, la gobernanza y sostenibilidad económica están estrechamente ligadas al entorno informático, con la Gestión de Información para el Conocimiento (GIC) jugando un papel vital (Sanabria, Silveira, & and Cortina, 2023). Una buena gobernanza establece un propósito claro, principios, cadenas de mando, autorizaciones y roles de recopilación, gestión y evaluación de información. «Saber más» no siempre significa «saber mejor», especialmente cuando se consideran a pequeñas entidades deportivas con capacidades menores para la gestión de información. Gracias a la IA, la interpretación y manejo de grandes cantidades de datos se facilita y se vuelve más accesible. Así pues, se vuelve a confirmar la hipótesis de que el dato, per-se, no tiene utilidad si no se transforma e interpreta —de la forma más objetiva posible— en información (y, posteriormente, conocimiento) de utilidad para las empresas (también en el sector del deporte).



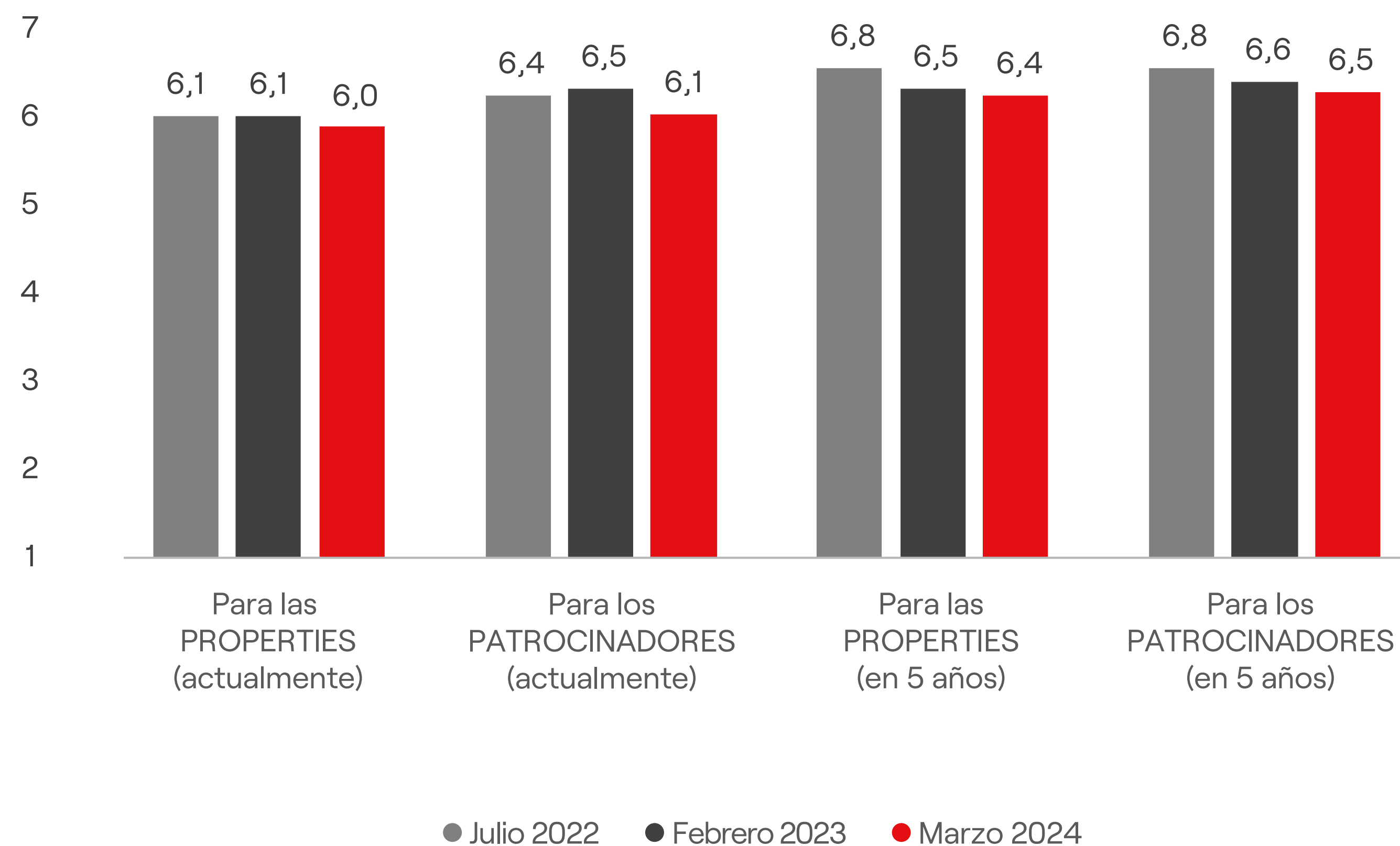
# EN GOBERNANZA, ¿PRIMA LA REPUTACIÓN?





### 3. EN GOBERNANZA, ¿PRIMA LA REPUTACIÓN?

#### Importancia de la reputación de marca en el marketing deportivo



Encuesta a miembros del CEMDE – AMKT en 2022, 2023 y 2024

La reputación es uno de los vértices de una buena gobernanza. Es causa y consecuencia de cambios en la estrategia de ésta. Sin definir, cuantificar y evaluar la reputación en todos los niveles de la industria deportiva, el modelo colapsaría. El deporte tiene la particularidad de exponerse constantemente al escrutinio social, especialmente dado su lugar en la mente y corazón de la sociedad (el *engagement* natural es substancialmente más elevado que en cualquier otro sector económico). Por esto mismo, puede sorprender apreciar una muy ligera tendencia de descenso de importancia de la reputación en el marketing deportivo por parte de los expertos del CEMDE de AMKT, aunque considerando los niveles de errores estadísticos asociados se puede afirmar que la opinión general se mantiene, aunque con una ligera tendencia al decremento, especialmente en el horizonte de 5 años.

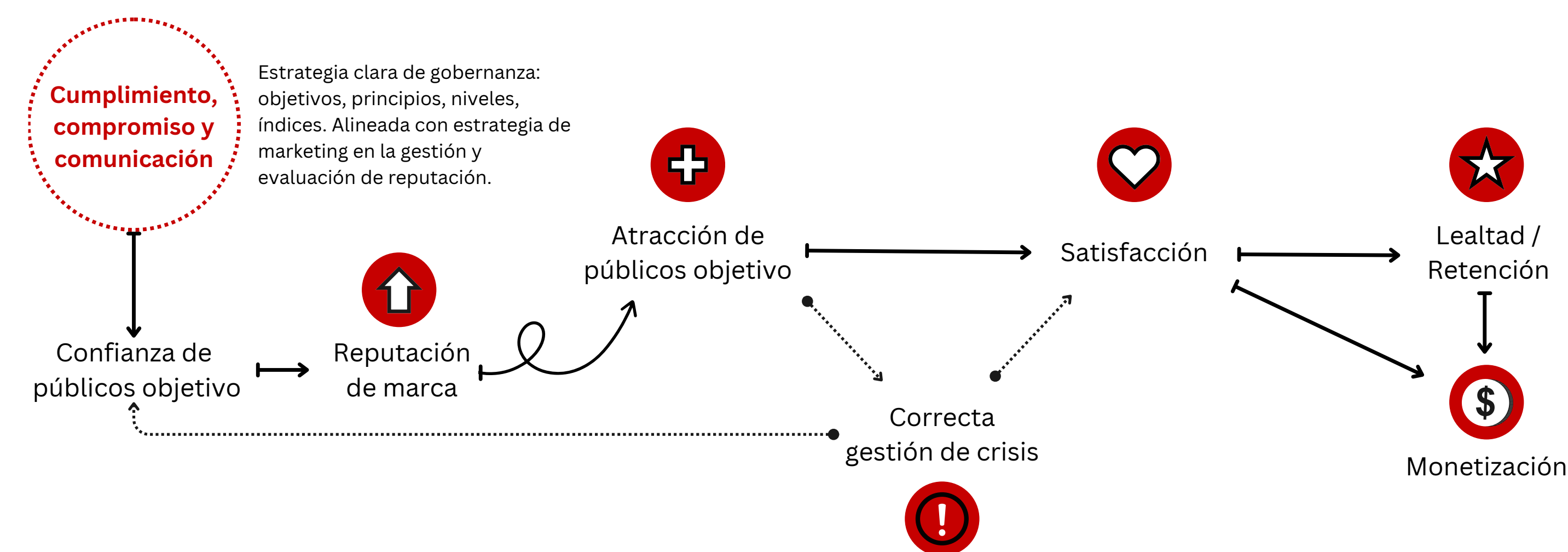
Ahora que la gran mayoría de empresas asociadas al deporte están en el ecosistema digital (páginas web, redes sociales, *mixed reality*, big data, etc.), la reputación es más compleja de gestionar. Con el crecimiento del Contenido Generado por el Usuario (UGC), y el potencial de interactuar directamente con los diferentes públicos objetivo digitalmente, la reputación se vuelve volátil, y por ello su estrategia requiere consistencia y contingencia.

WTW encuestó a más de 375 ejecutivos de grandes empresas globales en materia de reputación, y descubrió que la reputación es uno de los 5 riesgos más importantes para el 55 % de las compañías investigadas, y con ello los tres pilares ESG (WTW, 2023). Además, el 95 % de las compañías contemplaban en su presupuesto una asignación de dinero para gestionar daños en la reputación de sus marcas/entidades. Por desgracia, esta contemplación de la reputación como un riesgo por parte de las partes encargadas de la gobernanza de las grandes empresas no se transfería a la rendición de cuentas: solo un 14 % de las compañías tenían KPIs asociados a procesos formales de gobernanza a nivel de junta/consejo, lo que ilustra la importancia de implementación de prácticas sostenibles por parte de la dirección de las entidades para realmente tener un impacto sustancial en las organizaciones, comunidades y ecosistemas de la industria deportiva. Esta última problemática se abordó en el IV Sport Sustainability Summit, organizado en octubre 2023 por el Comité Olímpico Español, con foco en sostenibilidad medioambiental: liderar con el ejemplo es una de las mejores formas de promover un cambio.

La reputación es un activo, y ha de ser tratada como tal. Una adecuada y robusta estrategia de salvaguarda de reputación requiere coordinación entre las estrategias de marketing (especialmente en su acepción de comunicación) y gobernanza. Una reputación con foco en RSC y sostenibilidad mejora el reconocimiento, rendimiento, valor y percepción de marca en *properties* deportivas (Kurtulan & and Begeç, 2023; Zhang, 2014; Araújo, Pereira, & and Santos, 2023; Do, Brison, Park, & and Lee,

2022). El cumplimiento de nuevas normas de sostenibilidad, la adhesión a principios de buena gobernanza, y la correcta gestión de crisis reputacionales contribuyen positivamente a la fortaleza de reputación de marca. El patrocinio deportivo, por ejemplo, se utiliza frecuentemente por las marcas como herramienta para mejorar su reputación y prestigio (SPSG Consulting, 2024). Es más, una deficitaria gestión de la reputación incrementa la rotación de clientes por pérdida de confianza, impactando negativamente en la situación financiera de las compañías (AON, 2023). Es por esta razón que la estrategia de marketing es parte de los cimientos de una buena gestión de la reputación de marca en el sector del deporte.

## COORDINACIÓN GOBERNANZA-MARKETING En la salvaguarda de la reputación



Tan importante es la estrategia de identidad de marca y gestión de reputación que de ello depende, por ejemplo, la capacidad de una ciudad para atraer eventos y turistas por razones relacionadas con el deporte (participantes, dirigentes, espectadores, profesionales de la industria, etc.). Una reputación consistentemente trabajada facilita el proceso de decisión de los promotores de eventos y los colectivos que favorecen el turismo deportivo (con su consecuente impacto económico, adicionalmente al social y al turístico). Según el Ranking of Sports Cities 2023 de BCW Global, España tiene dos ciudades en el top 10 de ciudades deportivas a nivel mundial: Madrid (posición 6) y Barcelona (en el séptimo puesto) (BCW Global, 2023). Barcelona ha invertido y trabajado en su reputación e identidad como ciudad deportiva desde su candidatura para albergar los JJOO y JJPP en 1992. Aprovechando esa inercia, ha intentado mantener y salvaguardar este «estatus» siendo un centro de la industria deportiva desde entonces. Madrid, a pesar de no haber albergado ninguno de los dos grandes eventos deportivos globales, ha logrado hacerse sitio en esta lista debido a la constancia de sus líderes en apostar por el deporte de todo tipo a lo largo de la última década, habiendo recibido también el reconocimiento de Ciudad Europea del Deporte en 2022, así como habiendo albergado (o en un futuro cercano) grandes eventos de fútbol, baloncesto, fútbol americano, tenis, natación, ciclismo, running, etc.

Además, es interesante ver como la buena reputación de *properties* deportivas en estas ciudades juega un papel fundamental en

establecerlas como centros de actividad, eventos, y turismo deportivo. Tanto Madrid como Barcelona son sede de dos de los clubes de fútbol más seguidos del mundo (entre otros clubes), así como sede de grandes entidades como Dorna, LALIGA, *EuroLeague Basketball*, ACB, Asobal, etc. y, por supuesto, marcas patrocinadoras de primer nivel mundial (Santander, Movistar, Iberdrola, Endesa, CaixaBank, Mahou San Miguel, etc.) Adicionalmente, y especialmente en estos últimos años, otras dos ciudades españolas están trabajando con éxito para albergar grandes eventos: Málaga y Valencia, entre otras”.

Cuando se integran todos los niveles de la gobernanza, se aprecia la importancia de tomar un enfoque multidimensional en la gestión y salvaguarda de la reputación. Si no existe coordinación entre los niveles de gobernanza, la comunicación de identidad puede confundir a los públicos objetivo de los diferentes actores de la industria. En ciudades/destinos es especialmente importante una coordinación (también a nivel de la comunicación) público - privada que contribuya a la elaboración de estrategias de buena gobernanza que beneficien a todas las partes implicadas.

El ranking de BCW aprecia que no hay ciudades en el top 25 que no lleven invirtiendo en construir su reputación muchos años. Se aprecian tres excepciones a esta afirmación: Doha, Dubai, y Abu Dhabi (BCW Global, 2023). Estas tres ciudades tienen una estrategia de gobernanza con un foco muy claro, coordinado, y ambicioso,

avalado por su capacidad de invertir grandes sumas en lograr establecerse como ciudades de deporte rápidamente. Para las entidades que gobiernan estos destinos, es de suma importancia trabajar y comunicar los principios de buena gobernanza asociados a la integridad y transparencia en sus operaciones; dos aspectos por los que reciben sustancial escrutinio. A esta lista de destinos, es muy probable que se sume en un breve periodo de tiempo, como destino, Saudi Arabia (y más concretamente Riyadh y Jeddah).

En esta misma línea, es importante recalcar — como se aprecia en el anterior gráfico— que la reputación se gestiona y se salvaguarda de manera proactiva, con planes de contingencia en el caso de una crisis. No debería ocurrir de forma reactiva, y menos aún con información incierta. Es muy importante abordar este aspecto, particularmente en materia ESG, ya que la tendencia es clara: el 92 % de CEOs a nivel global creen que las materias de ESG afectarán a la reputación de las empresas, con el 50 % del total creyendo que por lo menos un 25 % de ingresos se pierden por no saber aprovechar los datos de reputación (Signal AI, 2022). El mismo estudio considera que datos cuantificables de reputación podrían, potencialmente, mejorar el rendimiento de las empresas en un 63 %.

Queda claro que la reputación es un eje fundamental de la buena gobernanza, y es por ello que, en marketing, existen varios marcos para asegurar su conservación. La mayoría operan siguiendo el siguiente proceso:

1. Investigar y monitorizar la reputación de marca.
2. En base a las conclusiones iniciales, desarrollar estrategias de gestión proactivas y reactivas.
3. Comunicar e implementar las estrategias en todos los niveles de la organización.
4. Asegurar que se es consecuente: de «decir», a «hacer», a «decir lo que se hace».
5. Evaluar los resultados de las estrategias implementadas en la segunda fase.
6. Repetir el ciclo, teniendo en cuenta la importancia de coordinarse con el fin de satisfacer y monetizar/rentabilizar esta mejoría de reputación con los públicos objetivo.

Por último, es de interés para las marcas y *properties* recordar que la reputación ha de ser salvaguardada y considerada en toda la actividad empresarial, no solo en la más visible.

# PRINCIPALES ÁREAS GENERALES DE LA SOSTENIBILIDAD

PARA LOS *PLAYERS* DEL  
MARKETING DEPORTIVO



#### 4. PRINCIPALES ÁREAS GENERALES DE LA SOSTENIBILIDAD PARA LOS *PLAYERS* DEL MARKETING DEPORTIVO

El Comité de Expertos CEMDE de AMKT considera que los 5 aspectos más importantes en gobernanza y sostenibilidad económica son:

- 1 Rentabilidad de la inversión en patrocinio (marca)
- 2 Transparencia de la información (*property* y marca)
- 3 Profesionalización del equipo directivo (*property* y marca)
- 4 Análisis de riesgos en asociación marca-*property* (marca)
- 5 Existencia de política de *compliance* (*property* y marca)

Se considera al patrocinio como el aspecto prioritario en «tangibilizar» este pilar de la sostenibilidad, especialmente desde el marketing. Podría sorprender que únicamente aparezca en el top 5 la rentabilidad de inversión en patrocinio para la marca, mientras que la rentabilidad económica de la *property* se encuentra en octava posición, con un 51 % de citaciones. Otro aspecto a resaltar de los resultados es el énfasis en: «transparencia de información», «profesionalización del equipo directivo», y «existencia de una política de *compliance*»; mientras que apenas se percibe como relevante (en última posición) la remuneración de los puestos en la gobernanza de las entidades en el sector del deporte (al menos en la situación y momento actual) basada, parcialmente, en KPIs de sostenibilidad. Se ha evidenciado que, sin una motivación de legitimidad externa o una presión regulatoria, el cambio por parte de gobernanza hacia sostenibilidad es más compleja de conseguir. Incentivar el adecuado desempeño a través de remuneración variable podría ser una forma de lograrlo, tal como ya lo implementan grandes empresas como Google y Apple, que basan parte de la remuneración de sus directivos en KPIs de sostenibilidad - ESG.

El deporte, como altavoz comunicativo poderoso, podría contemplar de alguna manera estrategias similares, siempre junto a una política de *compliance* sólida y consistente, con el fin de convertir a la industria del deporte un sector sostenible en sus tres ejes. En materia de *compliance*, la taxonomía puede facilitar, o a veces innecesariamente enlentecer, la transición real

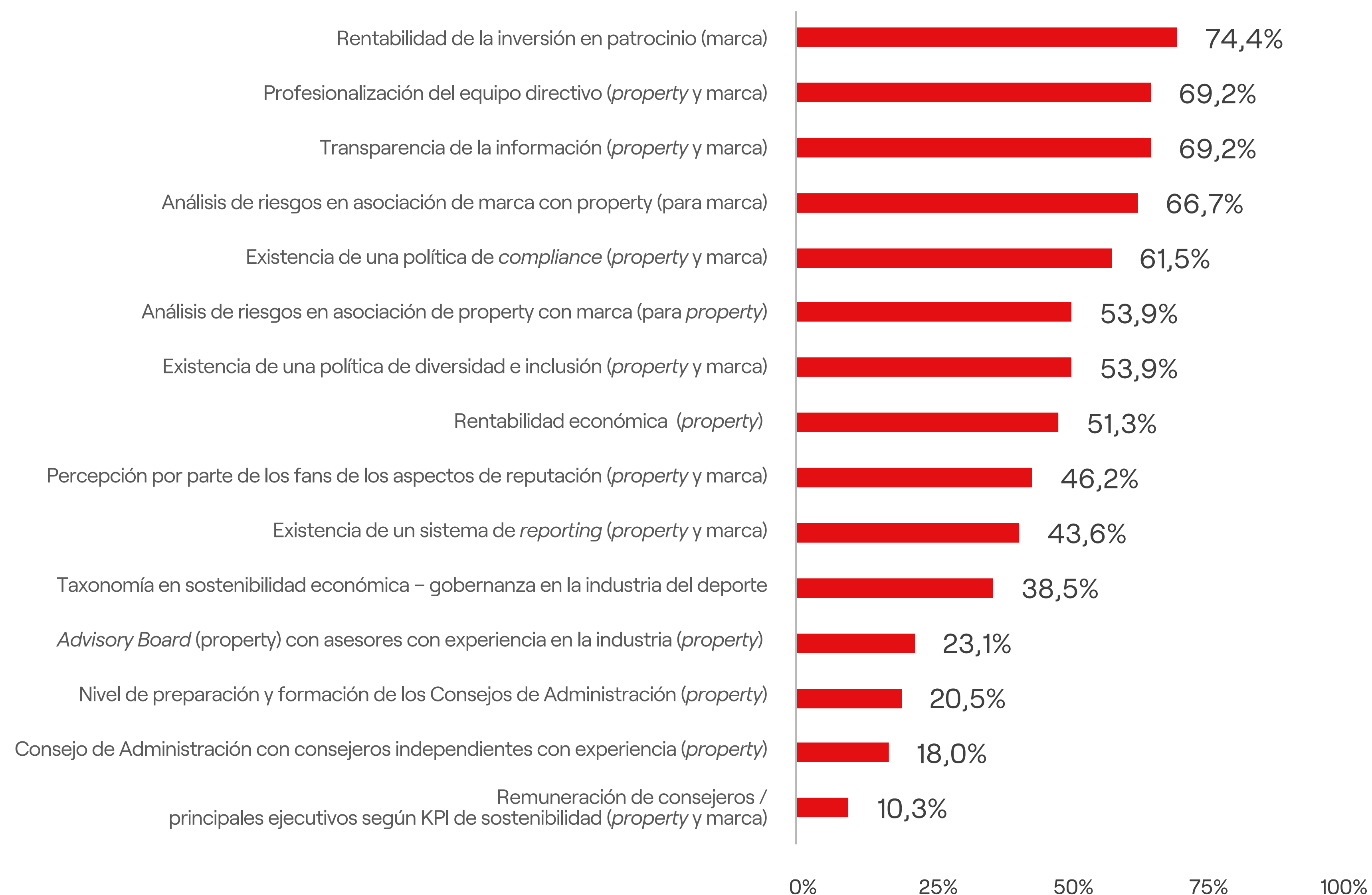
de marcas y *properties* a una forma de operar más transparente, eficiente, innovadora, y por ende sostenible. Es importante que los estándares de buena gobernanza también se implementen en órganos reguladores ya que, sin una buena gobernanza pública, las regulaciones pueden distar mucho de lo implementable y asumible por organizaciones de la industria del deporte, derivando en «acciones a medias» de impacto mínimo (Geeraert, 2023). Una manera de implementarlo es a través de medidas de *reporting* por parte de las entidades, con el fin de fomentar la transparencia, y evaluar índices de buena gobernanza sin la necesidad de burocracia e inversión excesiva por parte de los entes reguladores (que, ciertamente, es uno de los principales retos que se encuentran las entidades del ecosistema deportivo, teniendo en cuenta que, a pesar de la «popularidad» del deporte en sí, sus estructura empresariales distan de forma mayoritaria de ser grandes entidades con elevados presupuestos). Si bien es cierto que en parte son más eficientes, estas medidas requieren, especialmente para las marcas y *properties* más pequeñas, un periodo de **sensibilización, formación y adaptación guiada**. Es importante también que la regulación sea clara en materia de separación y concentración de poder dentro de las organizaciones, y procesos **internos** de transparencia y *reporting*. Es aquí donde numerosas *properties* pueden carecer un marco estratégico, más incluso que en lo establecido a nivel externo.



Fuera del top 5, pero con un 53,9 % de las citaciones por parte de los miembros del CEMDE de AMKT se encuentra la necesidad de que exista una política de diversidad e inclusión, tanto a nivel *property* como a nivel de las marcas patrocinadoras. Incluir a los grupos de interés más importantes en la toma de decisiones, además de a una variedad de colectivos sociales diversos contribuye a una toma de decisiones basándose en una visión mucho más holística (Vega, Pérez-González, Fernández-Luna, & and Burillo, 2019; Geeraert, Alm, & and Groll, 2014).



## Aspectos más importantes para tangibilizar la sostenibilidad económica - gobernanza en marketing deportivo



Encuesta a miembros del CEMDE - AMKT en 2024

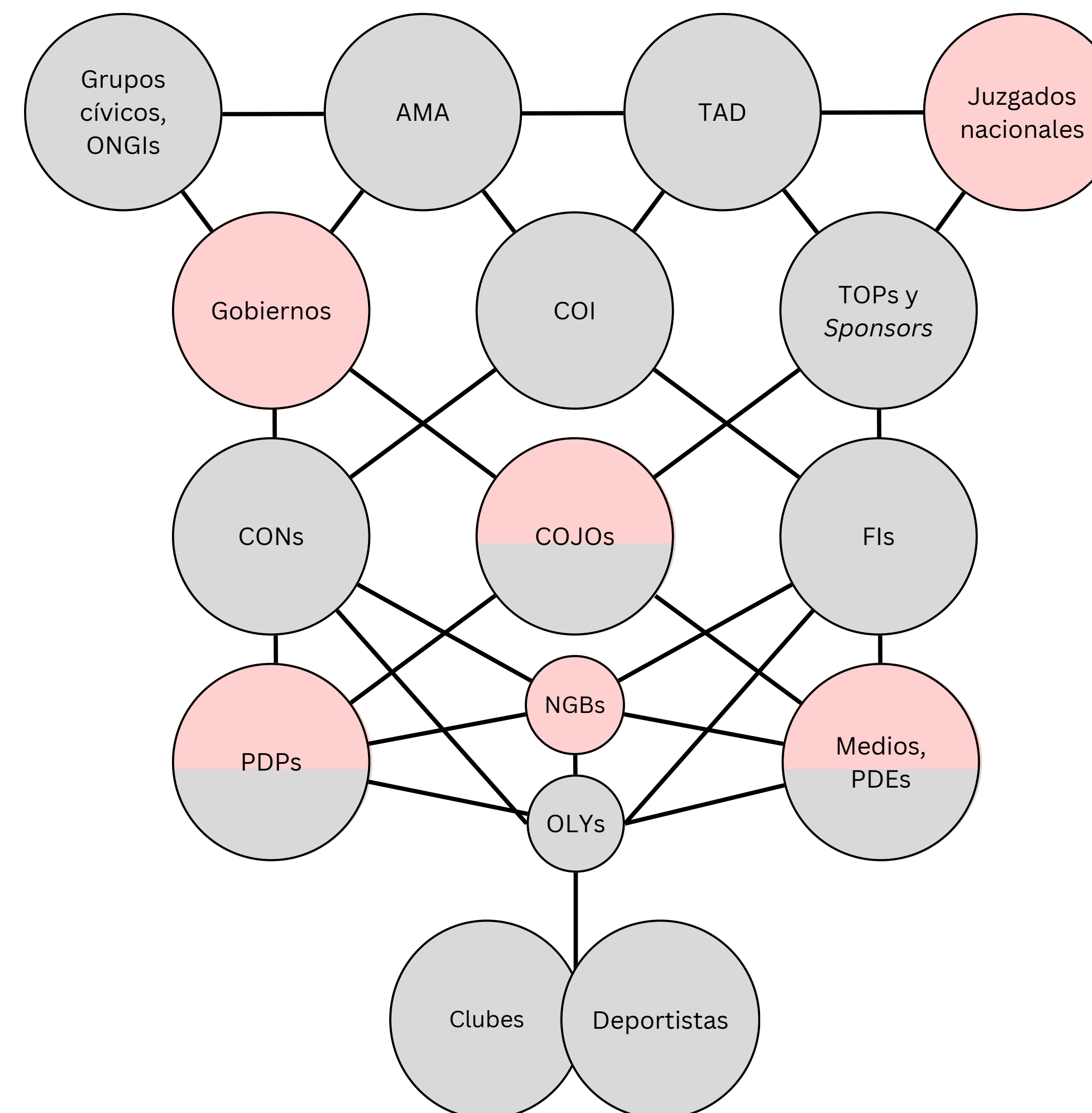


### ¿Cómo puede el marketing deportivo contribuir a la inclusión de grupos de interés en la toma de decisiones?

En determinadas *properties* deportivas se ha testado un modelo de plataforma de gobernanza con tokens para los aficionados, fomentando el *engagement* de los mismos con la entidad y dándoles voz y voto en decisiones específicas estratégicas de la *property* (Stegmann, Matyas, & and StrÖbel, 2023) . No solo aumenta la co-creación y la interacción bidireccional tan deseada por el aficionado y los patrocinadores de la *property*, sino que también contribuye al principio de **transparencia**, pudiendo ser de forma simbólica.

Adicionalmente, el marketing puede colaborar con la definición de una estrategia general y de gobernanza clara, tanto en grandes entidades como en las de menor tamaño. Estas últimas es frecuente (aunque en absoluto deseable) que se carezca de un plan estratégico claro, completo, implementable y medible (Gallagher, 2012).

El movimiento olímpico es un ejemplo claro de cadenas de gobernanza interconectadas muy complejo, el efecto e influencia que ejerce cada entidad sobre las otras, según sus estrategias a largo plazo, en provisión de recursos...Todo condicionado por cómo se priorizan las propias estrategias de buena gobernanza. Se ilustra, con esto, la importancia de que exista «congruencia» entre todas ellas.



Vis. 6. Elaborado por (Chappelet, 2023) y adaptado por SPSG Consulting. Acrónimos: AMA: Agencia Mundial Antidopaje | ONGIs: ONGs internacionales | TOPs: The Olympic Partners | CONs: Comités Olímpicos Nacionales | PDPs: Programas Domésticosde Patrocinio | TAD: Tribunal de Arbitraje de Deporte | PDEs: Plataformas con Derechos de Emisión | COJOs: Comités Organizadores de Juegos Olímpicos | NGBs: Entidades de Gobierno Nacionales | FIs: Federaciones Internacionales | OLYs: Atletas Olímpicos

## Retos para *properties* deportivas de sostenibilidad económica y gobernanza



Encuesta a miembros del CEMDE – AMKT en 2024

# DISTANCIA ENTRE PATROCINADORES Y *PROPERTIES* RETOS DE GOBERNANZA



Los miembros del CEMDE de AMKT consideran de importancia notable todos los retos planteados en la encuesta para *properties* deportivas. A excepción del reto que se encuentra en tercera posición («analizar el riesgo reputacional de las potenciales marcas patrocinadoras de la *property*») los 5 retos con mayor importancia para las *properties* son de carácter interno. Este resultado conlleva una lectura en positivo de la situación, ya que implica que los retos más substanciales y prioritarios dependen «de uno mismo». No obstante, los retos de carácter interno en la industria del deporte ocurren normalmente debido a la existencia de presión y escrutinio externos notables. Así, es generalmente común que el rendimiento deportivo a corto plazo (ya sea individual a nivel de deportistas y/o de equipos) ha primado en numerosas ocasiones sobre la sostenibilidad general a largo plazo, ya que se esperan resultados positivos constantes. Además, la falta de recursos e inversión en *properties* condiciona, normalmente, el disponer del talento adecuado para liderar las entidades.

Así mismo, y tal como se analizó anteriormente, es beneficioso incluir a los grupos de interés en la definición y ejecución de estrategias de gobernanza, como, por ejemplo, al equipo de comunicación de la *property*. El *internal buy-in* es fundamental, y así lo ven también los expertos del CEMDE que lideran *properties*. Sin duda, los departamentos/áreas de Comunicación juegan un rol muy sustancial y de pivotal importancia.

## Retos para marcas patrocinadoras de sostenibilidad económica y gobernanza



Encuesta a miembros del CEMDE – AMKT en 2024

En el caso de las marcas patrocinadoras, los 5 retos principales de sostenibilidad económica y gobernanza son de carácter externo. Con generalmente mayor capacidad de inversión (aunque con excepciones significativas), las marcas patrocinadoras pueden permitirse captar y formar el talento necesario para mejorar las operaciones. Sin embargo, también se aprecia la excepción, en tercera posición, del reto del *internal buy-in* por parte de la directiva de las marcas en materia de sostenibilidad.

Cabe destacar también que la importancia media de todos los retos de sostenibilidad es superior para las marcas patrocinadoras que para las *properties*. También resulta interesante que, aun siendo considerado importante, todo aquello asociado a desarrollo de procesos y regulación («*compliance*», «diseño de procesos de aprobación de acuerdos», «política de transparencia y veracidad verificada de lo que dicen las potenciales entidades patrocinadas»), se encuentra en los últimos lugares de la priorización. Este hecho se puede atribuir a dos posibles razones:

1. El marco regulatorio para las empresas es ya excesivo, y añadir más peso supone una carga adicional considerable, y/o
2. Todavía no se prioriza la importancia de invertir en estandarizar procesos y cómo afecta al «efecto en la reputación de marca».

**¿Dónde hay retos y espacios de mejora comunes?** Tanto para *properties* como para marcas, la cultura organizacional juega un papel fundamental. Si no se prioriza el largo plazo, si no existe una cohesión entre todas las partes involucradas, la buena gobernanza y la sostenibilidad no son posibles. Enfrentarse a la resistencia al cambio es un reto habitual en este momento de transición tan rápida, por lo que es importante asegurar que todo cambio buscando la mejora de gobernanza y sostenibilidad económica tengan:

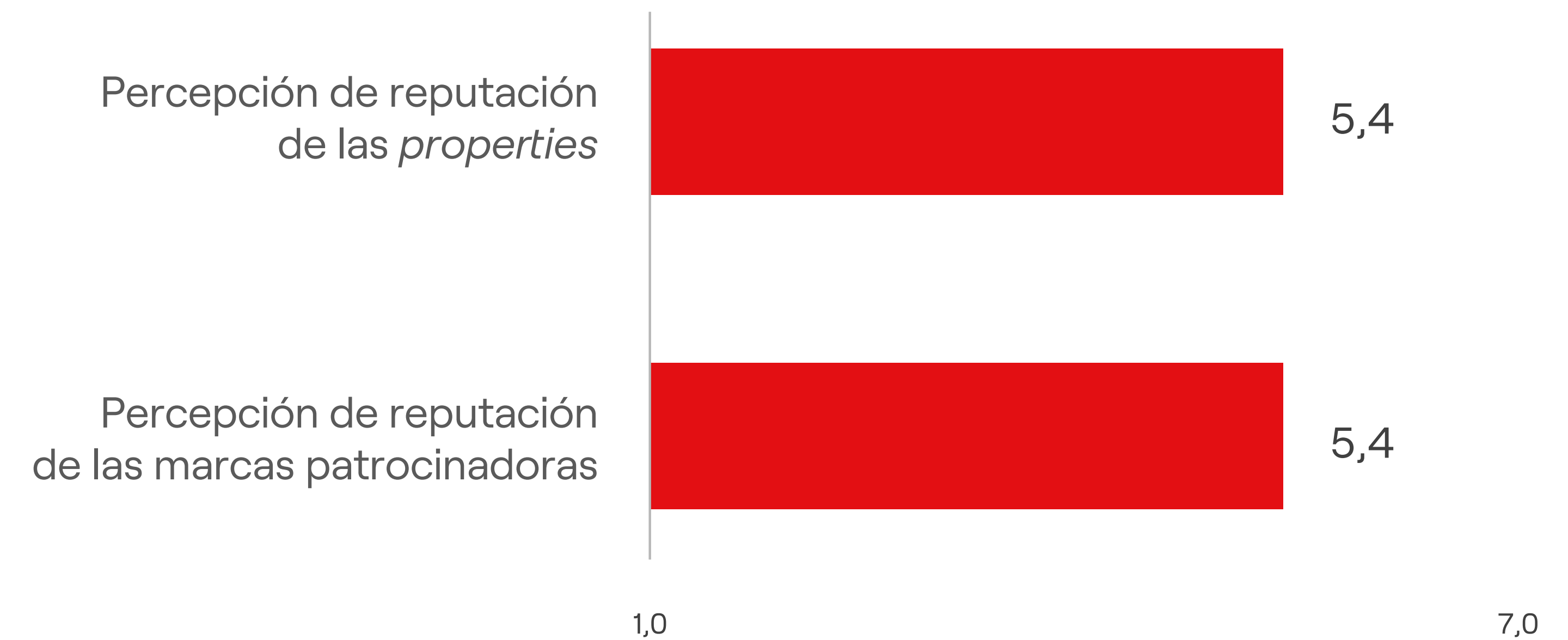
1. **Claridad conceptual:** ¿qué es un principio? ¿qué implica la buena gobernanza? ¿qué es un indicador? ¿Cómo interactúan entre ellos en la entidad?
2. **Justificación de implementación fundamentada:** por qué y para qué.
3. **Sistema de Medición de impacto** de estrategias claro, objetivo, cuantificable, consecuente, constante y transparente.

No debería impactar que estos tres aspectos (desglosados en mayor medida por (Geeraert, 2023) ) hayan aparecido, en formatos diferentes, a lo largo del documento, ya que son estos conceptos los esenciales para la sostenibilidad económica de las organizaciones.

Otro espacio de mejora para ambas caras de la moneda es el proceso de toma de decisiones, especialmente en entidades con competencias públicas y/o de gran tamaño. La influencia de la política de gestión interna, sumado a una eventual excesiva burocracia asociada a determinados procesos de toma de decisiones puede extender innecesariamente en el tiempo el proceso de toma de decisiones y, así mismo, reducir la autonomía de las partes implicadas en cualquier actividad de la entidad deportiva; como por ejemplo el responsable de patrocinios de la marca, el responsable de marketing y desarrollo de negocio de la *property*, etc. Este hecho puede dificultar a las entidades adaptarse con facilidad a los cambios.

Aspectos más operativos y concretos en la gestión del marketing en el ámbito del sector del deporte son esenciales y, aunque son priorizados por los miembros del CEMDE-AMKT, no siempre son implementados de forma general. Entre ellos es de destacar el pormenorizado análisis de las *properties* a patrocinar (en cuanto a reputación) por parte de las marcas patrocinadoras. Y, en un proceso inverso, el análisis de las marcas que desean patrocinar una *property*, por parte de la misma (aunque esto conlleve a la decisión —difícil de tomar si no se considera la reputación desde el punto de vista estratégico y de largo plazo, y muy relacionado con la sostenibilidad empresarial— de no aceptar propuestas de patrocinio a causa de los eventuales resultados negativos del análisis de reputación de la futura marca patrocinadora.

### Importancia que los expertos consideran que el aficionado da a la gobernanza - sostenibilidad económica



Encuesta a miembros del CEMDE - AMKT en 2024

Aun así, existe una realidad única en el deporte: por muy buena que sea la gobernanza, sus principios y la estrategia de gestión, la dependencia (en *properties* deportivas) del resultado deportivo es notable. Un potencial éxito en la gestión de la entidad puede fracasar con una inadecuada gestión deportiva o cadena de sucesos fuera del control racional de la entidad. Así mismo y, por el contrario y con varios ejemplos en los últimos años, unos resultados deportivos positivos pueden enmascarar una realidad deficitaria a nivel de gestión empresarial sostenible siendo, normalmente, los aspectos de gobernanza los que tienen una influencia más substancial en el largo plazo para la entidad.

De ahí la importancia del marketing en identificar necesidades y preferencias, fidelizar, satisfacer y monetizar al aficionado y otros públicos objetivo, ofrecer al patrocinador más que los resultados y éxitos deportivos, y desarrollar una identidad de marca robusta, diferencial, y dinámica (adaptable, que no cambiante).

Finalmente, los miembros de CEMDE de AMKT consideran que los aficionados dan importancia idéntica a las acciones de buena gobernanza y sostenibilidad económica tanto de marcas como de *properties*.



# MIRANDO AL MÁS ALLÁ DEL CONCEPTO





El factor que, de forma genérica, hace a este pilar de la sostenibilidad tan complejo es la casi completa dependencia de factores difíciles de parametrizar, además de ser influenciado por multitud de niveles, contextos, culturas... Y a su vez, es esencial para poder acelerar e implementar el cambio de paradigma necesario para llegar a la sostenibilidad social y medioambiental.

El concepto en sí tiene un reto desde su nacimiento: la palabra y los conceptos asociados (como transparencia, efectividad, y legislación) son difíciles de traducir a varios idiomas, y complejo de trasladar a diferentes culturas, tanto corporativas como locales (Girginov, 2023), y a los diferentes tamaños de organizaciones. Depende también de las personas encargadas de liderar el cambio de gobernanza, y de las dinámicas existentes dentro de las entidades. Sumado a todo esto, la relación deporte - administraciones públicas condiciona en gran medida la autonomía y gobernanza de las entidades.

Por todo ello, la investigación, reflexión y comunicación son imprescindibles para definir cómo abordar la estrategia de gobernanza con el fin de garantizar la sostenibilidad económica. LALIGA, por ejemplo, invirtió en 2023 más de 700 000 euros anuales en temas de gobernanza (KPMG, 2023). Esta inversión es la novena más significativa dentro de los 109 millones de euros que se destinan a «iniciativas transversales». Se ilustra, con este caso, la importancia de apostar por la mejora continua del sistema de buena gobernanza. Tanto es así, que se ha evidenciado que las federaciones deportivas

con mejor gobernanza (especialmente la relacionada con «transparencia») tendrían a innovar con más facilidad, siendo uno de los primeros estudios con demostración empírica del impacto positivo de la buena gobernanza en *properties* deportivas (Lefebvre, y otros, 2023). Otro ejemplo del impacto positivo de una estrategia a largo plazo en este ámbito es el de la Fórmula 1; que ha optado por organizarse y establecer relaciones con inversores, patrocinadores y circuitos de larga duración (Rauglaudre, 2023). Esta estabilidad atrae más inversores y patrocinadores, con el sistema perfeccionándose también en su estrategia de marketing con grandes avances en captar y mantener una audiencia muy leal. El sistema de franquicias limitado y «elitista» también atrae capital externo, porque se concentra todo en unos pocos *stakeholders*.

Afortunadamente, no es estrictamente necesario tener un pulmón financiero tan sustancial para mejorar en gobernanza. Existen varios recursos gratuitos que permiten a todo tipo de entidades dar un paso en la mejora de este pilar. La Commonwealth, por ejemplo, es uno de ellos, con el recurso citado a lo largo del presente documento; otro ejemplo es la organización sin ánimo de lucro , dedicados a evaluar la gobernanza de entidades en la industria del deporte, que además ofrecen una herramienta gratuita de evaluación (*Play the Game*, s.f.). Este tipo de recursos ayudan a las entidades con menos recursos a adoptar la tecnología y el nuevo paradigma con mucha mayor facilidad.

Como se establecía anteriormente, la diversidad e inclusión de la mayor cantidad de colectivos y grupos de interés en las esferas de gobernanza es recomendable (hasta cierto punto racional) para garantizar una toma de decisiones con visión holística. No puede ser simbólica en voz ni voto, ni optar por separar, como a veces sucede en el caso del «deporte femenino» (o deporte practicado por personas de género femenino, puesto que en la mayoría de casos de deportes y disciplinas —con excepciones— las reglas deportivas son las mismas). En este punto, la igualdad y la gobernanza a través de estructuras segregadas, como los llamados, a veces, «comités de mujeres», no necesariamente promueven el avance hacia la igualdad, sino que pueden impulsar una separación aún más substancial de los géneros.



# CON- CLU- SIONES



## 7. CONCLUSIONES

En gobernanza y sostenibilidad económica es necesario entender el contexto, de dónde se viene, para poder definir el rumbo de una organización, sus prioridades en la gestión de recursos económicos, y la reputación que desea fraguarse la entidad - marca.

El nexo *property* - marca ofrece a las *properties* la posibilidad de evolucionar, y aportar valor a sus grupos de interés con ayuda de la profesionalidad de las marcas que las acompañan en el camino. Para las marcas, por otro lado, el patrocinio les ofrece un altavoz y una plataforma sobre la que trabajar en su reputación, su estrategia de sostenibilidad, y su capacidad de innovación, de forma bilateral.

Este informe ofrece una serie de recursos y reflexiones que pretenden servir como punto de partida para entidades de la industria del deporte para reconsiderar el rol que tiene su departamento de marketing y desarrollo de negocio en la gobernanza, cómo se ha planteado la gobernanza hasta ahora, y cómo se puede «tangibilizar» una estrategia alrededor de ésta para poder cumplir los ambiciosos objetivos de sostenibilidad establecidos por las Naciones Unidas. Y, así mismo, ofrece un marco de reflexión para las marcas patrocinadoras, focalizando en los principales retos que se encuentran a nivel de sostenibilidad económica - gobernanza, uno de los tres pilares (y, tal vez, el más pivotal y estratégico) de la sostenibilidad.

Sin una buena gobernanza, en cualquier entidad y en cualquier sector (también en el del deporte), no hay sostenibilidad. Y en la industria del deporte, y específicamente desde el punto de vista del marketing, se es cada vez más consciente de este hecho. Aún hay camino que recorrer, pero los cimientos existen y, así mismo, una parte del camino ya se ha andado (y, puntualmente, también corrido).



## REFERENCIAS

Bevir, M. (2012). *Governance: A very short Introduction*. Oxford University Press.

MasterClass. (2022, October 12). *MasterClass*. Retrieved from Articles: Community and Government: <https://www.masterclass.com/articles/economic-sustainability>

Qualtrics. (2023). *Qualtrics*. Retrieved from Experience management - Brand Reputation Management: Everything you need to know: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/brand/reputation-management/?rid=ip&prevsite=en&newsite=uk&geo=RO&geomatch=uk>

PwC Global. (2024). *PwC Global*. Retrieved from PwC's 27th Annual CEO Survey: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2024/download/27th-ceo-survey.pdf>

Naqvi, S. K. (2021). Corporate social responsibility performance and information asymmetry: The moderating role of analyst coverage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6).

Han, H. Y. (2020). Impact of corporate social responsibilities on customer responses and brand choices. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 37(3), 302-316.

Chang, C. H. (2021). Employee satisfaction, corporate social responsibility and financial performance. *Sustainability*, 13(18), 9996.

Verschuuren, P. (2021). Integrity Washing? The Implementation of Reporting Mechanisms by International Sports Organisations. *Journal of Global Sport Management*, 651-673.

The Commonwealth. (2019). *Medir la contribución del deporte, la educación física y la actividad física a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. London: Commonwealth, Organización de las Naciones Unidas. Retrieved from [https://production-new-commonwealth-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/Commonwealth%20-%20Medir%20la%20Contribución%20del%20Deporte%20a%20los%20ODS%20-%20Gíua%20práctica%20e%20indicadores.pdf?VersionId=22mzgzV\\_0JsVsCr1NapmPKfKCgG\\_E3uJ](https://production-new-commonwealth-files.s3.eu-west-2.amazonaws.com/s3fs-public/2023-05/Commonwealth%20-%20Medir%20la%20Contribución%20del%20Deporte%20a%20los%20ODS%20-%20Gíua%20práctica%20e%20indicadores.pdf?VersionId=22mzgzV_0JsVsCr1NapmPKfKCgG_E3uJ)

S. Commonwealth. (2018). *Strengthening Sport-Related Policy Coherence*. London: Commonwealth Secretariat.

COI. (2022). *Marco Estratégico Sobre Derechos Humanos*. Lausanne: Comité Olímpico Internacional.

Thompson, A., Lachance, E. I., Parent, M. M., & and Hoye, R. (2022). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1863-1888.

Byrne, S., & and Ludvigsen, J. (2022). Sport mega-event governance and human rights: the 'Ruggie Principles', responsibility and directions. *Leisure Studies*, 156-171.

Nowrot, K. (1999). Legal consequences of globalization: The status of non-governmental organizations under international law. *Indiana Journal of Global Legal Studies*, 579-645.

Chappelet, J. (2018). Beyond governance: The need to improve the regulation of international sport. *Sport in Society*, 724-734.

Parent, M., & and Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*.

Sanabria, J., Silveira, Y., & and Cortina, M. (2023). *Gestión Organizacional Deportiva: Revisiones sistemáticas*.

WTW. (2023, October 25). *Reputational Risk Readiness Survey Report*. Retrieved from WTWCO: <https://www.wtwco.com/en-vn/insights/2023/10/counting-the-true-cost-of-reputation-and-esg-risk>

Kurtulan, A., & and BegeÇ, S. (2023). Effects of Social Responsibility Practices on the Brand Image, Brand Awareness, and Brand Loyalty of Sponsor Businesses: A Study on Sports Clubs. *Economics*.

Zhang, L. (2014). How effective are your CSR messages? The moderating role of processing fluency and construal level. *International Journal of Hospitality Management*, 56-62.

Araújo, J., Pereira, I., & Santos, J. (2023). The effect of corporate social responsibility on brand image and brand equity and its impact on consumer satisfaction. *Administrative Sciences*, 13.

Do, C., Brison, N. T., Park, J., & Lee, H. (2022). Social identity complexity, corporate social responsibility, and brand love of multiple leagues in professional sport. *Frontiers in Psychology*.

SPSG Consulting. (2024, Enero). *Barómetro de Patrocinio Deportivo 2023*. Retrieved from SPSC Consulting: <https://www.spsgconsulting.com/bpd-edicion2023>

AON. (2023, November 7). AON - *Top 10 Global Risks*. Retrieved from 08 - Damage to Brand or Reputation: <https://www.aon.com/en/insights/reports/global-risk-management-survey/top-global-risk-8-damage-to-brand-or-reputation?collection=6f6db0f9-59a5-48fb-ad90-9b82def899b7>

BCW Global. (2023). *BCW Ranking of Sports Cities Report*. BCW.

Signal AI. (2022, Marzo 3). *Signal AI*. Retrieved from The State of Corporate Reputation and Business Performance: [https://go.signal-ai.com/l/501881/2022-03-03/26bjk61/501881/16463039857zLSp52t/API\\_The\\_State\\_of\\_Corporate\\_Reputation\\_1.pdf](https://go.signal-ai.com/l/501881/2022-03-03/26bjk61/501881/16463039857zLSp52t/API_The_State_of_Corporate_Reputation_1.pdf)

Vega, P., Pérez-González, B., Fernández-Luna, A., & Burillo, P. (2019). Gender diversity on the steering committees of Spanish Sports Federations. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 115-128.

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good Governance in international sport organizations: An Analysis of 35 Olympic Sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 281-306.

Geeraert, A. (2023). A Rational Choice Perspective on Good Governance in Sport: the necessity of rules of the game. In Various, *Good Governance in Sport - Critical Reflections* (pp. 14-28). Routledge Research in Sport Business Management.

Stegmann, P., Matyas, D., & Ströbel, T. (2023). Hype or opportunity? Tokenization as *engagement* platform in sport marketing. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 722-736.

Gallagher, D. G. (2012). The strategic marketing of small sports clubs: from fundraising to social entrepreneurship. *Journal of Strategic Marketing*, 231-247.

Chappelet, J. (2023). The Governance of the Olympic System: From One to Many Stakeholders. *Journal of Global Sport Management*, 783-800.

Girginov, V. (2023). The numbers game: quantifying good governance in sport. *European Sport Management Quarterly*, 1889-1905.

KPMG. (2023, July 23). *Impacto Socioeconómico del fútbol profesional en España*. Retrieved from LaLiga: <https://assets.laliga.com/assets/2023/09/28/originals/39498f156b1e8f503e793b4b882e584c.pdf>

Lefebvre, Zeimers, Helsen, Corthouts, Scheerder, & Zintz, a. (2023). Better Governance and Sport Innovation within Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*.

*Play the Game*. (n.d.). *Play the Game*. Retrieved from National sport Governance Observer: <https://www.playthegame.org/projects/national-sports-governance-observer-nsgo/>

Pape, M., & Schoch, L. (2023). Gendering strategic action fields in sports governance. *International Review of Sociology in Sport*, 996-1013.

Rauglaudre, A. (2023). When Institutional Capital Flows into Motorsports. In N. H.E., & S. and Chadwick, *The Future of Motorsports: Business, Politics and Society*. New York: Routledge.

## COMITÉ DE MARKETING DEPORTIVO

### RESPONSABLE DEL COMITÉ:

**Carlos Cantó**

Vocal de la Asociación de Marketing de España y CEO de SPSG Consulting

### MIEMBROS DEL COMITÉ:

**Elisa Aguilar**

Presidenta de la Federación Española Baloncesto

**Antoni Alegre**

Subdirector general del RCD Espanyol de Barcelona

**Ramón Amich**

Director de Nielsen Sports España

**Ana Argote**

Directora de Hub Contenidos y Activación de Mahou-San Miguel

**Enrique Arribas**

Presidente Asociación de Marketing de España y secretario técnico de la Real Academia Española (RAE)

**Íñigo Aznar**

*VP Global Partnerships Iberia de Legends*

**Inmaculada Benito**

Directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte de CEOE

**Miguel Angel Benzal**

Consejero delegado de MadCup

**Francisco Blázquez**

Presidente de la Real Federación Española de Balonmano

**Alfredo Bustillo**

Director del Área de Patrocinios en CaixaBank

**José Cabanas**

Director de Marketing de Hijos de Rivera / Estrella Galicia

**José Manuel Calderón**

Special Assistant Executive Director de NBPA (National Basketball Players Association)

**Fernando Carpena**

Presidente de la Real Federación Española Natación

**Fran Carrasco**

CEO-Fundador de Molca World

**Víctor Conde**

Director general de la Asociación de Marketing de España

**Iris Córdoba**

Directora general de GSIC powered by Microsoft

**Andrés de la Dehesa**

Presidente de AFYDAD

**Jorge de la Vega**

Director general ejecutivo de LALIGA

**M.ª del Mar de Ros**

ExCEO de SailGP Team España

**Alfonso Díaz**

CEO de Business de Real Mallorca

**Íñigo Entrala**

*Digital Marketing-Manager en Sports & Partnerships Leader de Kyndryl España y Portugal*

**Rafael Fernández de Alarcón**

Director de Marca, Patrocinios y Medios de Telefónica

**M.ª Carmen Fernández**

Directora de Innovación de MediaPro

**Teresa Flores**

*Brand and Sponsorship Strategy Manager de Cepsa*

**Sergio Friede**

CEO de Group 1

**Jorge Garbajosa**

Presidente de FIBA Europa

**Emilio García Duarte**

CMO de NBA Latam

**Sergio Garrote**

Campeón paralímpico y Mundial de Ciclismo

**Rodrigo Garza**

CEO de Fund Sport Business

**Marc Gasol**

Presidente de Básquet Girona

**Susana Gaytán**

Directora adjunta en las áreas de Marketing, Comunicación y Patrocinios del Comité Paralímpico Español

**Enrique Geijo**

Director de Patrocinios de Grupo Santander

**Laia Gilibets**

Directora de Comunicación y Partnerships de Pau Gasol Inc.

**Esteban Granero**

CEO de Olocip

**David Guerra**

Presidente ejecutivo del Real Sporting de Gijón

**Luís Gómez**

Asesor sénior de presidencia de Iberdrola y miembro de CADE-ADESP

**Juan Miguel Gómez**

Director general de Fundación Trinidad Alfonso

**José Hidalgo**

Presidente de ADESP

**Judith Hidalgo**

Directora de Andorra Business



**Ignacio Jiménez**

Director general de Comunicación de Endesa

**Miguel Jiménez**

Partner de PKF Attest

**Antonio Lacasa**

CEO de Global Sportainment

**Óscar Mayo**

Director general de negocio y operaciones de Atlético de Madrid

**Alejandro Merino**

Director de Relaciones Externas y Protocolo del Consejo Superior de Deportes

**Ben Miller**

Chief Advisor de Common Goal

**Juan Méndez**

Director de Comunicación y jefe de proyectos de Sport Marketing en Madison

**Jennifer Pareja**

Directora general de Plan ADO

**Manuel Parga**

Director de Marketing del Comité Olímpico Español

**Sara Pastor**

Sales Director de Twitch

**Javier Perales**

Senior Manager Brand & Product Marketing España y Portugal de Visa

**Roser Queraltó**

Directora de Negocio de EuroLeague Basketball

**Rubén Rivera**

Director de Marketing de la Real Federación Española de Fútbol

**Patricia Rodríguez**

Ejecutiva del sector de deporte

**Marc Saurina**

Global Commercial Partnerships de Dorna Sports

**Pau Serracanta**

Founding Partner de North Shore Investments

**Juan Useros**

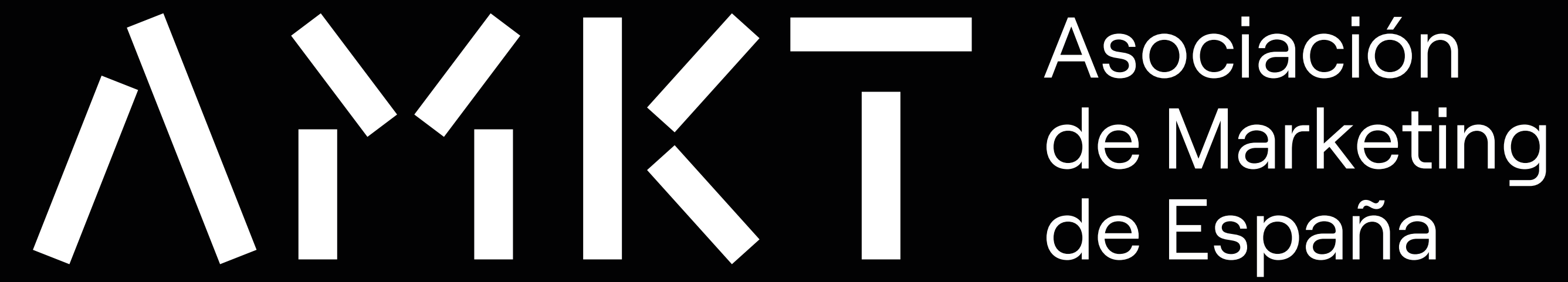
Director general de Negocio de Real Betis Balompié

**Ignacio Valenzuela**

Director de Marketing de Cetursa/Sierra Nevada

**Theresa Zabell**

Presidenta de la Fundación Ecomar y doble campeona olímpica



Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE)

[www.asociacionmkt.es](http://www.asociacionmkt.es)

Síguenos en nuestras RRSS

 @Asociación de Marketing de España - AMKT

 @asociaciónmkt

 @asociaciónmkt