

# COMPETENCIAS PROFESIONALES Y NECESIDADES DE FORMACIÓN EN EL SECTOR DEL DEPORTE (ÉNFASIS EN MARKETING)

Comité de Expertos de Marketing Deportivo (CEMDE)  
Asociación de Marketing de España

DICTAMEN DE EXPERTOS

Marzo 2025

## 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 su vez, 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- AMKT), cuyos miembros están listados en el Anexo, han elaborado el presente Informe sobre las **necesidades de formación en la industria del deporte – desde la perspectiva del marketing**, cuyo principal objetivo es identificar las principales áreas estratégicas del desarrollo de la formación en temas del sector del deporte y con preponderancia en marketing deportivo.

Este informe aborda dos temáticas muy conectadas: la formación, por un lado, y las competencias profesionales más demandadas por el otro. Esta última temática fue analizada en mayor profundidad por el mismo CEMDE-AMKT en [el informe correspondiente](#), publicado en 2023. El presente informe pretende parcialmente actualizar esa información, además de analizar cómo la oferta formativa se adapta – o se adelanta – a las demandas de la industria.

El Grupo de Trabajo, dentro del CEMDE – AMKT, que prioritariamente ha colaborado en la elaboración del presente informe está compuesto por:

- Elisa Aguilar – Federación Española Baloncesto
- Antonio Alegre – RCDEspanyol de Barcelona
- Tony Alquézar – Sail GP
- José Manuel Calderón – NBPA (National Basketball Players Association)
- Carlos Cantó – SPSG Consulting
- Paula Sira del Val – NBA
- Jorge Garbajosa – FIBA Europe
- Rodrigo Garza – Fund Sport Business
- Javier Guillén – Unipublic
- Sergio Friede – Group 1
- Juan Carlos “Hansen” Martín – Real Federación Española Rugby
- Javier Perales – VISA

## METODOLOGÍA

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

- Información primaria, a través de una encuesta con cuestionario online dirigido a los miembros del CEMDE de AMKT.
- Información secundaria, identificando aquellos informes y referencias que complementaban los principales resultados de la encuesta.
- Casos de estudio concretos que se desarrollan especialmente en España sobre la temática

El Dictamen se estructura en 7 secciones:

1. Entender los retos generales de la industria
2. Abordar la paradoja del talento en el marketing deportivo
3. Desgranar las tipologías y “escuelas” de formación
4. Analizar las competencias más demandadas en marketing deportivo
5. Presentar las fuentes de captación de talento
6. Identificar cuáles son las limitaciones de la oferta formativa y el pool de talento actual
7. Conclusiones, mirando al futuro

# LOS RETOS GENERALES DE LA INDUSTRIA



## LOS RETOS GENERALES DE LA INDUSTRIA

La industria del deporte en España se encuentra, desde hace poco más de una década, en un periodo de transición y profesionalización como industria. El modelo sportainment (es decir, la simbiosis entre deporte y entretenimiento) es cada vez más frecuente, incluso en disciplinas minoritarias. La profesionalización de una industria atrae más y mejor talento, lo que desencadena un círculo virtuoso de progreso y desarrollo económico y social. Esto se aprecia en diversas métricas del Anuario de Estadísticas Deportivas:

- Se han creado más de 10.000 puestos de trabajo en la industria entre 2022 y 2023, con 246.000 personas empleadas en 2023.
- De media, los empleados en la industria del deporte tienen un nivel de estudios superior a la media en España.
- Hay más de 41.000 empresas directamente vinculadas a la industria.

Asociado al crecimiento del sector en sí, viene el crecimiento de la oferta formativa. Cada año, alrededor de 85.000 personas se matriculan en enseñanzas de diversos niveles asociadas al deporte. Cada vez más optan por carrera universitaria, máster, o doctorado, siendo estas 3 el 30.5% de los matriculados en 2023.



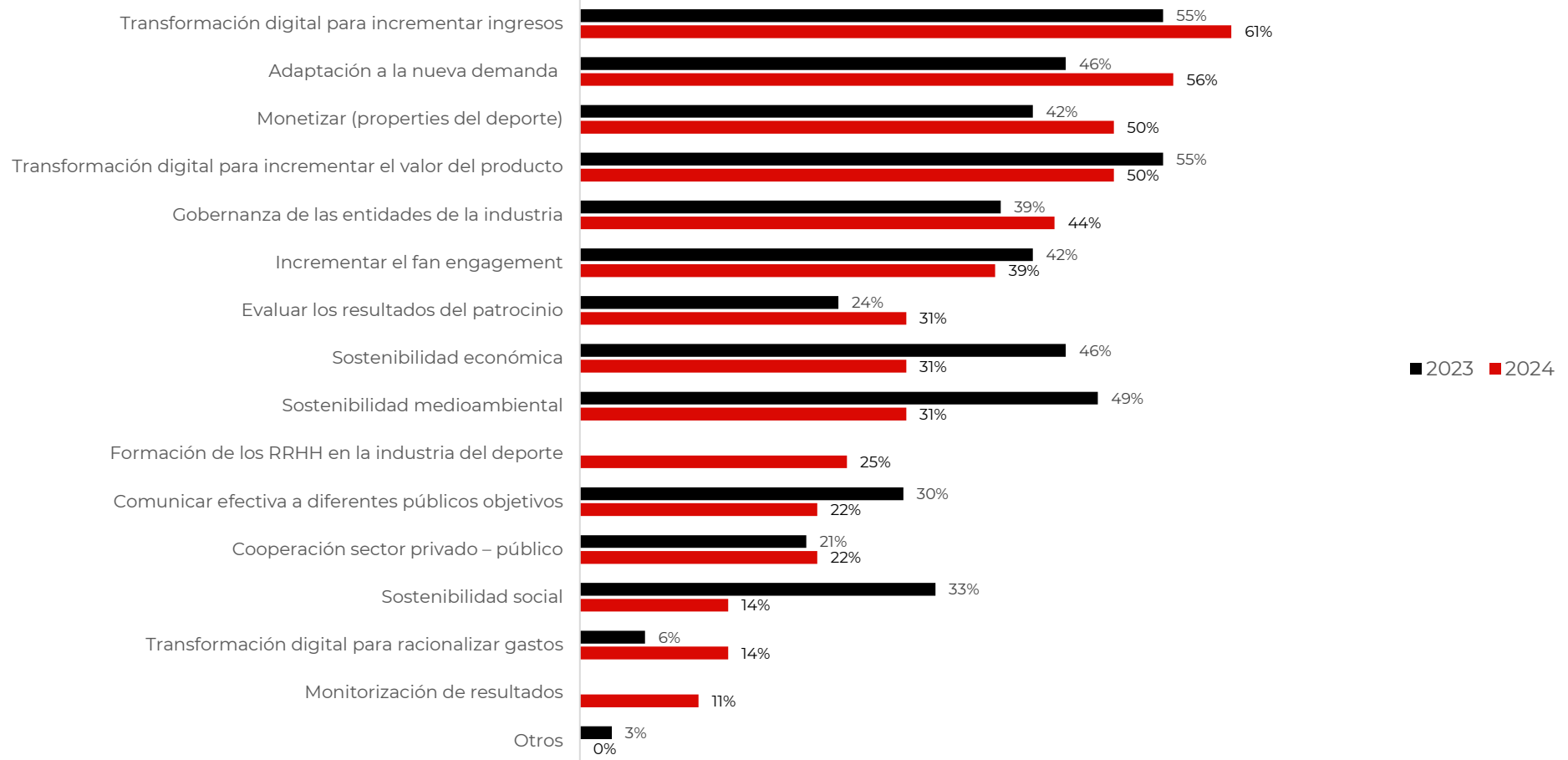
El desarrollo del marketing en este sector está íntimamente ligado, aunque no únicamente, a la profesionalización y crecimiento del patrocinio deportivo. En 2024, la inversión en patrocinio en España experimentó un crecimiento del 11.6% con respecto al año anterior, alcanzando los 1.961 millones de euros. Este crecimiento tan sustancial se debe al calendario de eventos deportivos internacionales celebrados en el país, entre ellos la Copa América de Vela. El 64.7% de *stakeholders* de la industria afirman que esta inversión continuará aumentando en 2025. El optimismo es palpable también entre los miembros del CEMDE-AMKT, aunque el Comité de Expertos sostiene que es importante continuar explotando el componente *entertainment* dentro del híbrido *sportainment*, ya que se compite con las plataformas de *streaming*, *influencers*, y otras fuentes de entretenimiento por los ingresos (patrocinio, licensing, merchandising, publicidad, experiencias, etc.), la atención del espectador / aficionado, y el crecimiento de la industria.

Esto afecta a los intereses y objetivos de los responsables de marketing: el quick-win (a nivel de resultados de negocio a corto plazo) versus la construcción de marca a largo plazo. Aun siendo contradictorio, se esperan resultados rápidos en estrategias a largo plazo, especialmente en el medio digital, y con el auge de la llamada “economía de la atención”, el éxito a largo plazo más allá de la viralización es cada vez más difícil de conseguir.

Según el informe global de Salesforce “State of Marketing”, los 5 principales desafíos del marketing son:

1. La implementación/aprovechamiento de la IA
2. Interactuar con los clientes en tiempo real
3. Inspirar y mantener la confianza en los clientes
4. Medir el ROI / atribución del marketing;
5. Creación de un customer journey coherente. En este sentido, y de forma amplia, el patrocinio deportivo puede ayudar a dar cumplida respuesta a algunos de estos retos, ya sea a corto, medio o largo plazo.

**Retos más importantes del Marketing Deportivo**



Para los miembros del CEMDE-AMKT, los retos son similares, con la casuística específica de la industria: monetizar las actividades de la *property* deportiva través del marketing, y la mejoría de la gobernanza. La prioridad en la industria, igual que en general, es **monetizar** y **fidelizar**. Con la consolidación del medio digital, es importante que los profesionales nuevos y actuales de la industria adquieran destrezas para acelerar el crecimiento a través de esta vía. La destreza con la Inteligencia Artificial, con el potencial que esta tecnología tiene para incrementar el nivel de eficiencia de las organizaciones, es una habilidad enormemente valorada en general, especialmente para la consecución de los retos más importantes según establece el Comité de Expertos.

Con respecto al informe anterior de la misma temática, se aprecia una leve menor consideración de la sostenibilidad (en sus 3 ejes) como reto para el marketing deportivo. Actualmente, la sostenibilidad se está “implicitando” en la industria. Se considera estratégica, porque la regulación así lo requiere en el continente europeo, y ha dejado de valorarse como reto. Aun así, se valora cada vez más la “buena gobernanza”, incluso dentro del ámbito del marketing. El marketing es fundamental en este sub-pilar de la sostenibilidad económica, especialmente en desarrollo de negocio, prestigio y reputación, así como gestión de crisis, y demostración de confianza, como bien se analizó en el [dictamen de 2023](#) que abordaba esta temática.

La **transformación digital para incrementar ingresos** ocupa el primer puesto como reto. En la edición anterior, la transformación digital también ocupaba el primer puesto, pero para incrementar el valor añadido del producto. La adaptación a la nueva demanda ha aumentado en 10 puntos porcentuales con respecto a 2023, lo que demuestra el creciente interés de los expertos por entender y adelantarse a los nuevos hábitos de consumo la población.

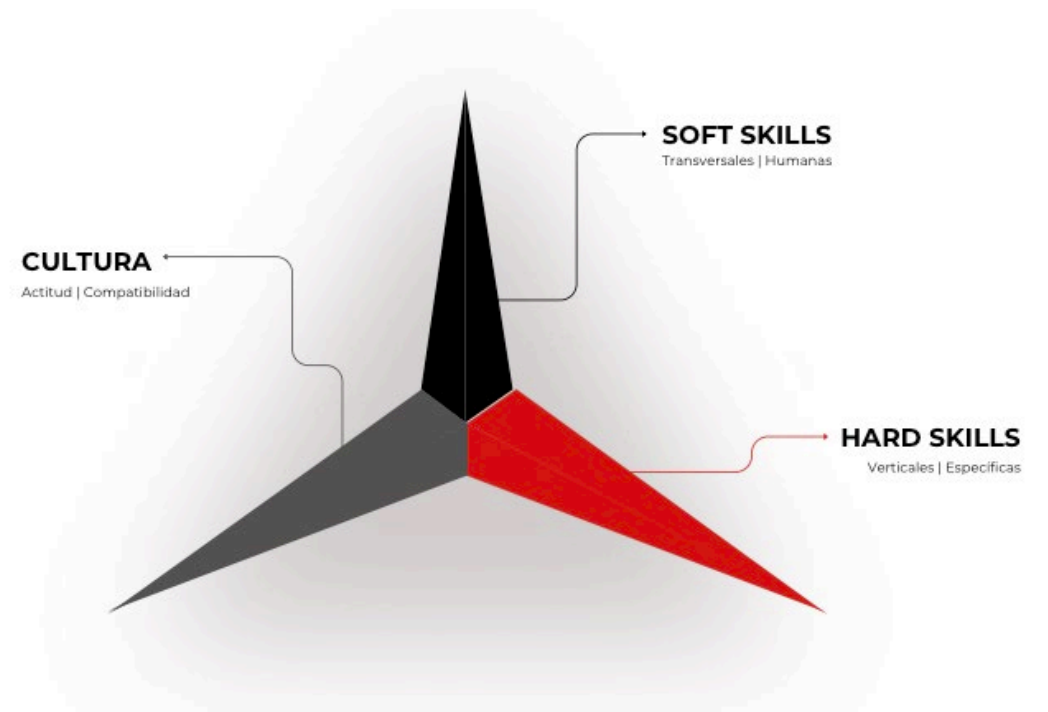
# EL RETO DEL TALENTO



## EL RETO DEL TALENTO

El talento en el marketing deportivo es un bien paradójico: abundante y escaso al mismo tiempo. La industria del deporte atrae al talento por su componente emocional y su capilaridad en la población. Esto facilita a las entidades la búsqueda de talento, aunque no todo candidato está suficientemente cualificado, y no todo candidato tiene suficiente **potencial de retención**, algo que en el deporte en España continúa siendo importante, especialmente en posiciones de habilidades ‘duras’. El candidato idóneo es una triada de **cultura – soft skills – Y hard skills**. Esta última pata, la de habilidades duras / hard skills se subdivide en dos:

- **Hard skills de gestión:** Gestión de proyectos, organización de eventos, estrategia de marketing, recursos humanos
- **Hard skills técnicas:** manejos de herramientas digitales, uso de redes sociales, inteligencia artificial, conocimiento financiero, y otros.



### Retos Asociados al Talento



P2: En una escala de 1 (mínimo) hasta 7 (máximo), ¿hasta qué punto son importantes los retos que se presentan desde el punto de vista del talento / recursos humanos en la industria del deporte desde una perspectiva, básicamente, de marketing?

Según la OECD, en España, la estancia **media** de un empleado en una empresa supera los 10 años con un mismo empleador, cifra que, comparada con Estados Unidos, es muy elevada. El país americano tiene una duración **mediana** en un mismo puesto de 4.1 años, y de 2.8 años entre las personas de 25 a 34 años. No hay datos de empleo de duración media por rango etario, aunque datos preliminares de la OECD apuntan a una tendencia similar a la de la nación angloparlante. Según el estudio de 2024 elaborado por Infojobs, el 42% de las empresas encuestadas consideran “muy difícil” retener (aunque quizás sería mejor decir, “fidelizar”) al talento, 7 puntos porcentuales más alto que en 2023.

Así mismo, disminuye relativamente la importancia atribuida a los retos de fidelización del talento y de adecuación a la cultura corporativa con respecto a 2023. Tras el periodo “gran dimisión” entre 2020 y 2022, durante el cual aumentaron sustancialmente las tasas de abandono voluntario, especialmente en Estados Unidos, la preocupación ha disminuido y esta tendencia se ha estabilizado. Continúa siendo un reto relevante la **correcta identificación de los recursos humanos** necesarios. La gestión de currículums es compleja, especialmente en entidades en las que no se puede utilizar el algoritmo de selección de candidatos para acelerarlo. Aun así, los candidatos exageran el nivel de habilidades que poseen, y la entrevista puede ser unidimensional, además de requerir tiempo. Actualmente, la mayoría grandes empresas utilizan herramientas de evaluación más sofisticadas, con el fin de detectar al candidato idóneo. Entre ellos encontramos los tests de habilidad cognitiva, role-plays (o test situacionales), test de habilidades técnicas, test de personalidad, y test de diversas habilidades gamificados. Gracias a la “democratización” de la tecnología, estas herramientas son ahora más accesibles al entorno de las PYMES, que conforman gran parte del tejido del deporte español.

Según [Adecco Institute](#), España afronta 3 grandes retos en el ámbito laboral:

1. La digitalización
2. La transición ecológica – desarrollo sostenible
3. Evolución demográfica – inmigración y edad

Afortunadamente, la naturaleza vocacional del deporte disminuye la escala de estos retos en la industria pertinente. El gran reto se encuentra en la retención/fidelización del talento de habilidades duras con salarios competitivos, especialmente en el ámbito del *sport business*.

Para analizar el paradigma del empleo y formación en marketing deportivo, además de los retos generales y los grandes retos del empleo, el presente informe aborda la temática desde su base: la educación - formación.



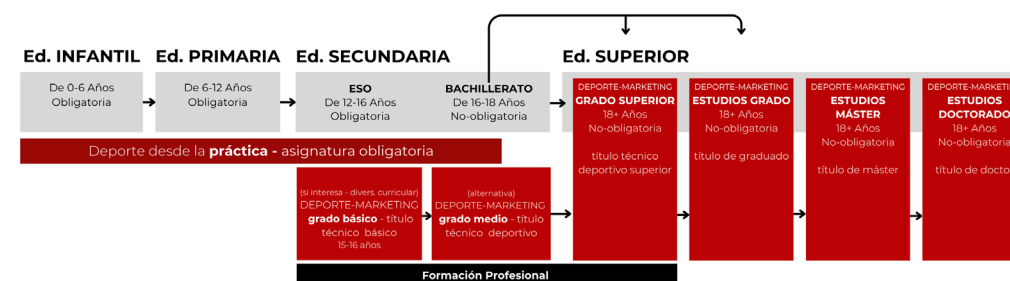
# LA OFERTA FORMATIVA



## LA OFERTA FORMATIVA

El sistema educativo en España se divide en 4 grandes Bloques: educación infantil, primaria, secundaria, y educación superior. En lo pertinente al marketing deportivo, o marketing y deporte (por separado), se puede acceder a formación especializada en estas dos áreas de conocimiento a partir de 3º de la ESO (Educación Secundaria Obligatoria), con la posibilidad de formarse de forma **complementaria** en formación profesional de **grado básico**. Completada la ESO, se puede acceder a la educación secundaria no-obligatoria y a la educación superior por la vía de la Formación Profesional, o bien a través del Bachillerato. El visual de la derecha no pretende ser una representación exhaustiva, más bien una ilustración de la incidencia del deporte y el marketing en las diferentes fases de la educación y formación de un individuo.

En la industria del deporte, la formación profesional es fundamental para el empleo de los puestos focalizados en la práctica deportiva: los entrenadores de equipos base y élite, árbitros, monitores, gestores de centros deportivos pequeños, etc. Suele ser una puerta de entrada común el grado universitario en Ciencias de la Actividad Física y Deporte (CCAFyD).



Dicho esto, el talento que se capta para marketing deportivo no siempre se especializa temprano. El profesional de marketing deportivo puede conectarse con la industria por cuatro vías diferentes:



Como se vio en la primera sección del presente dictamen, el profesional de la industria del deporte tiene un nivel de **formación más elevado que la media**. Esto se debe, en parte, a la formación mínima requerida previa para poder ejercer en posiciones específicas de la industria focalizadas en la práctica. En marketing deportivo, el nivel académico continúa al alza. Esto se debe a:

1. La creciente competitividad y profesionalización del sector
2. El aumento de necesidad de habilidades duras específicas de marketing.

El acceso a formación específica de marketing deportivo predomina en la educación universitaria: un grado en marketing generalista ofrece una asignatura específica de la industria del deporte, o bien el grado de CCAFyD ofrece una especialización en marketing deportivo/gestión deportiva. Además, la digitalización de la formación permite a un individuo pagar por – o inscribirse en – cursos de **formación no-reglada online**.



El visual de arriba representa las cuatro vías principales de formación en **marketing deportivo** universitaria o no-reglada. No se incluye la Formación Profesional porque no existe formación específica que unifique ambas disciplinas, aunque sí se pueden apreciar “menciones” o asignaturas extracurriculares en marketing o en técnicos deportivos que se especialicen en la otra cara de la moneda. Así mismo, tampoco se incluye la formación continua, es decir, aquella que se desarrolla, normalmente, en el marco de una empresa mientras se esta desarrollando una actividad profesional remunerada.

El mercado de educación superior en esta rama del sport business se ha masificado en los últimos 10 años. Existe abundancia de oferta formativa, especialmente a nivel de **máster universitario** (tanto título oficial como título propio), y formación no-reglada (cursos de experto, cursos online, etc.).

A modo de ejemplo no exhaustivo:

Universidad del País Vasco		Gestión del Deporte	Presencial	14 meses
ESIC Business & Marketing School		Dirección de Marketing Deportivo	Presencial	12 meses
Universidad Católica de Murcia		Sports Marketing	Presencial	12 meses
Universidad Pompeu Fabra		Gestión Deportiva	Presencial	10 meses

Al trabajarse nociones de gestión de empresa y negocios, un número substancial de formación de marketing deportivo se oferta a través de **business schools**, entidades asociadas a una institución académica que actúan de forma independiente y se posicionan y diferencian por el claustro experimentado en el área de conocimiento a nivel laboral, y la red de contactos que se adquiere. Por otra parte, **properties deportivas específicas** han lanzado, con diversos niveles de implicación, sus propias escuelas de negocios con apoyo y aval de instituciones académicas.

LaLiga Business School		Marketing Deportivo	Presencial	8 meses
Escuela Universitaria Real Madrid		Marketing Deportivo	Presencial/Online	9 meses
Centro Formación Valencia C.F + ESBS		Gestión Deportiva	Presencial/Online	9 meses
Barça Universitat		Marketing y Gestión de Eventos Deportivos	Presencial	8 meses
EAE		Gestión Deportiva	Presencial	10-14 meses
Johan Cruyff Institute		Marketing y Gestión Deportiva	Híbrido	10 meses
Centro de Estudios Garrigues		Abogacía y Procura + Gestión Deportiva	Presencial	18 meses
ISDE		Gestión Deportiva y Habilidades Jurídicas	Híbrido	9 meses
Escuela Universitaria Rafa Nadal + UAX		Marketing y Comunicación Deportiva	Online	9 meses

Se aprecia, incluso, un interés por parte de otra tipología de entidades. Por ejemplo, la **Universidad CEU San Pablo** ofrece, con la agencia YouFirst, un máster en marketing y patrocinio. La formación no se limita a la property deportiva.



Dentro de la formación no-reglada, varias de las entidades mencionadas anteriormente tienen un catálogo de cursos - generalmente online - para quien desee especializarse en áreas específicas, o conocer con menor compromiso temporal, la industria. En este contexto, las plataformas cobran un papel relevante: la generalistas como **Coursera**, **EdX**, o **Udemy** tienen en su catálogo gran variedad de cursos de corta duración, algunos gratuitos, en marketing deportivo. A través de estas plataformas, instituciones académicas e individuos pueden ofertar su formación a la población general, de forma desestacionalizada. **Unisport**, por ejemplo, surge como una de las escasas instituciones académicas exclusivamente dedicadas a la industria del deporte, que emite sus propios títulos, de formación universitaria, y cursos no-reglados.

Existen otras múltiples plataformas y proveedores de educación reglada y no-reglada. El ecosistema de la formación, especialmente online, resulta **inabarcable**, lo que denota la **importancia** que se le da a la industria del deporte desde la perspectiva del negocio y el interés profesional.

# LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES



## LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES

Aunque la formación abunde, la demanda de la industria puede no alinearse con el temario de la oferta formativa. En todas las industrias, el conocimiento de idiomas (en España, inglés y español), y la destreza con herramientas digitales son dos habilidades innegociables en marketing deportivo. Según un estudio, en general, [un 51% de los ciudadanos españoles](#) dice hablar otro idioma, 14 puntos porcentuales por debajo de la media europea. Un 14.7% dice hablar inglés. Aunque la tecnología facilite la comunicación internacional, el conocimiento del inglés, así como otros idiomas, se valora mucho en los candidatos, especialmente en entidades internacionales. De hecho, en general, se considera ya un requisito indispensable y que apenas diferencia (o debería diferenciar) a los candidatos.

El requerimiento de destreza con herramientas digitales se ha disparado con el auge de la Inteligencia Artificial (IA). El marketing deportivo está en el epicentro de esta evolución, junto con otros departamentos. Esta tecnología permite aumentar el nivel de productividad, ahorrar costes y optimizar la generación de ingresos con una dedicación menor. PwC publicó en su [Barómetro Global de la Inteligencia Artificial](#) la evolución y respuesta del mercado laboral al uso de esta tecnología en el entorno profesional. Vacantes profesionales que requieren conocimientos especialistas en IA se han multiplicado x3.5 desde 2012. Los sectores más expuestos a la IA reportan ser 4.8 veces más productivos. La adaptabilidad del profesional de marketing, y la formación asociada, a un ecosistema global tecnológico en constante cambio es un factor clave. Es más, el Chartered Institute of Marketing (CIM), identificó en su [encuesta a profesionales del marketing](#) que solo el 19% de los encuestados creía tener una parte de las habilidades requeridas para su rol, y un 79% consideraba que las habilidades requeridas en el marketing habían cambiado totalmente en la última década. Esto evidencia la necesidad de perfiles muy versátiles, y formaciones con gran capacidad de **adaptación a la situación del sector**. El temario estático “modelo” ya no es suficiente.

Para los miembros del CEMDE-AMKT, las **habilidades y aptitudes generales** más demandadas en el sector del deporte son:

- 1 el know-how de la industria del deporte
- 2 las "soft" skills (habilidades blandas)
- 3 la red de contactos
- 4 conocimientos sobre gestión de proyectos, que requiere un catálogo de habilidades duras y blandas
- 5 los idiomas
- 6 conocimiento sobre fan engagement, que requiere destrezas en herramientas específicas y habilidades blandas
- 7 conocimiento general del funcionamiento de una empresa.

### Habilidades Generales más Demandadas



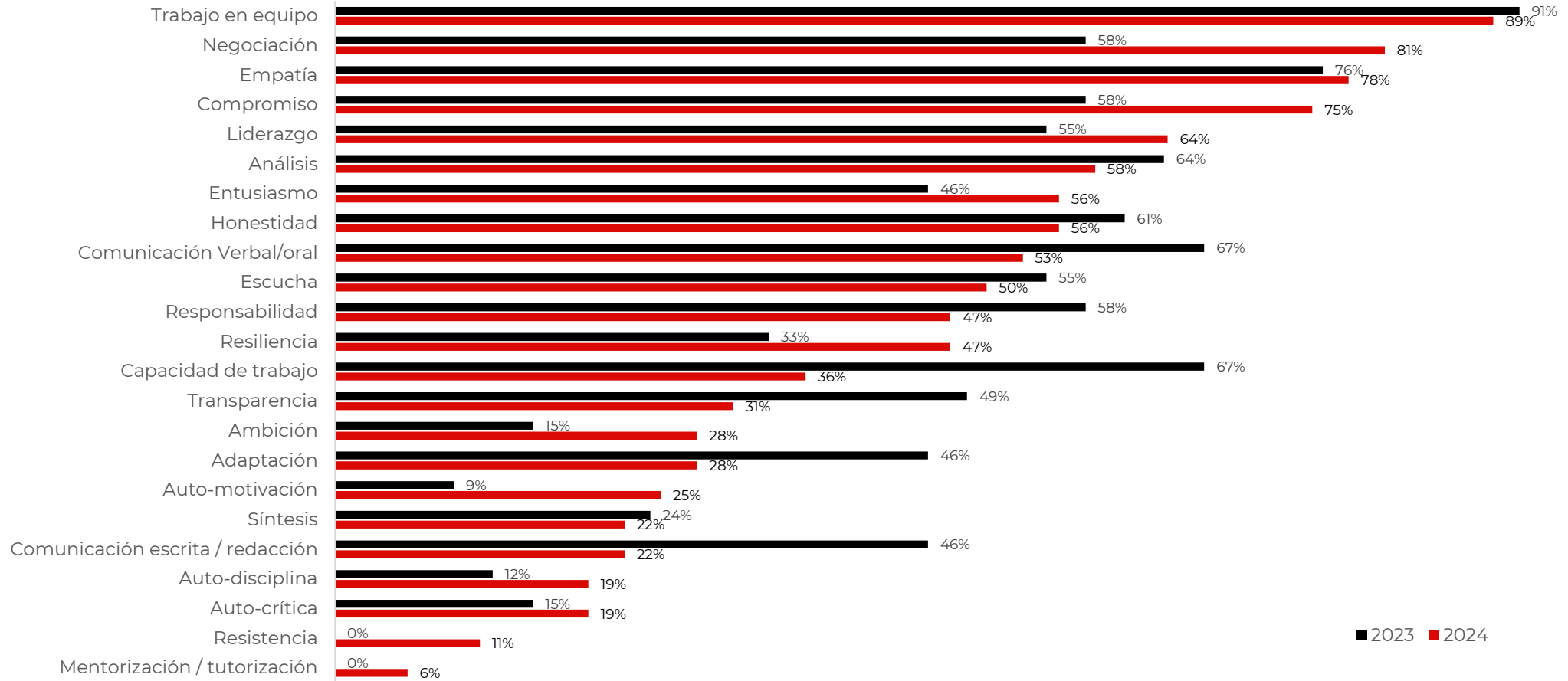
P3: Selecciona las 7 tipologías de competencias profesionales que, en la industria del deporte, consideras más importante para un adecuado desarrollo profesional para las personas que trabajan o desean trabajar en la industria del deporte (clubes, federaciones, ligas, competiciones, eventos, agencias de comunicación especializada, agencias de representación, consultoras, medios, marcas patrocinadoras,

Para adquirir una visión más completa más allá de las aptitudes y habilidades generales, el Comité de Expertos de Deportes de AMKT priorizó, de las habilidades blandas más nombradas, las más importantes para un profesional de marketing deportivo.

El trabajo en equipo continúa en primer lugar, marcado por 9 de 10 miembros. La negociación y empatía, dos habilidades muy asociadas a la comunicación, ocupan el segundo y tercer puesto, respectivamente. La negociación aumenta en importancia en 23 puntos porcentuales. Destaca también la mayor valoración que se le ha dado al **compromiso**. Por contra, la capacidad de trabajo y la comunicación escrita son dos habilidades blandas cuya importancia disminuye en más de 20 puntos porcentuales.

La honestidad, la capacidad de comunicación oral y la capacidad de escucha fueron marcadas por más del 50% de los expertos consultados. Las organizaciones son cada vez más abiertas, lo que abre canales de comunicación nuevos entre los rangos profesionales. **Estas tres habilidades tienen que ver con la comunicación.** Las habilidades más priorizadas tras las comunicativas son la responsabilidad, la resiliencia, y la capacidad de trabajo. **Es decir, la capacidad de 'cumplir' bajo presión y sobreponerse a dificultades ocupa el segundo lugar**, aunque se valora en menor medida que la edición anterior del dictamen.

**Habilidades Blandas más Demandadas**



P4: De la lista que se presenta, elige las 10 COMPETENCIAS PROFESIONALES "SOFT" que más importantes actualmente para trabajar en la industria del deporte, desde un punto de vista de marketing

La [BBC analizó](#) las habilidades blandas más mencionadas en ofertas de trabajo de puestos en México. Coinciden, en gran parte, con las priorizadas por los miembros del CEMDE-AMKT, con algunas excepciones: el pensamiento crítico, la mentoría/coaching, y la proactividad. Esta última puede definirse también como entusiasmo, una habilidad que valoraba el 56% de los encuestados del presente estudio. Lo que se aprecia en la mayoría de estudios es un interés por personas con **altas capacidades comunicativas, adaptabilidad, y un elevado sentido de las responsabilidad y cumplimiento. Un profesional que se comunica bien, es adaptable, responsable y resiliente es un profesional más eficiente.** En marketing, la colaboración entre departamentos y personas es extremadamente frecuente, lo que posiciona al trabajo en equipo y la negociación en posiciones muy altas.



Para completar el perfil de profesional idóneo en el marketing deportivo, se debe incorporar al perfil las habilidades duras más demandadas.

En general, se valora el conocimiento en patrocinio, tanto estratégicamente como operativamente, seguido de habilidades comerciales y conocimientos estratégicos generales. Además, se valora notablemente entender aspectos contractuales y presupuestarios, aunque en menor medida que la visión estratégica de marca y estrategia digital. El conocimiento de IA se incluyó por primera vez en esta edición, y se valora por el 47% de los miembros. Los perfiles están especializados, pero requieren nociones básicas de otros departamentos: presupuestación, IT, legal, ciencia y análisis de datos. El profesional lo es en el marco de una organización, en la que interactúa; no es un “compartimento estanco”.

Con respecto a las habilidades duras, existe la posibilidad de formarse en el propio trabajo. Por ejemplo, en posiciones más junior se adquieren las dos habilidades duras más demandadas según los miembros del CEMDE: la estrategia de patrocinio y la activación de patrocinio.

### Habilidades Duras más Demandadas - Marketing



P5: De la lista que se presenta, elige las 10 FUNCIONES / ÁREAS relacionadas con marketing que más importantes actualmente para trabajar en la industria del deporte, desde un punto de vista de marketing

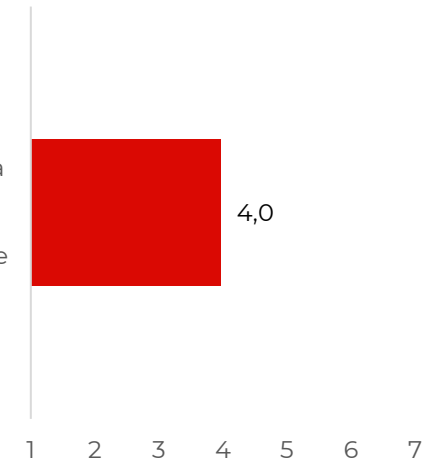
Otras habilidades, como desarrollo de negocio, son más complejas de enseñar, ya que generalmente se asocian a la personalidad del profesional. Aunque se puedan aprender *'on the job'*, la formación puede contribuir al desarrollo de estas habilidades, asentando las bases de gran parte de ellas, y facilitando el aprendizaje de herramientas digitales demandadas: redes sociales, análisis de datos, inteligencia artificial, elaboración de presupuestos, lectura de contratos, organización de eventos y activaciones, etc. El uso de herramientas digitales varía según la formación, pero se aprecia en mayor medida en estudios de grado de comunicación y marketing digital, o bien en cursos no-reglados especializados en el uso de herramientas específicas. Esto ocurre más frecuentemente con la inteligencia artificial, data science, data analytics, gestión de redes sociales, y diseño y estrategia web. El análisis de datos, aunque tiene importancia relativa para los miembros del CEMDE-AMKT, es una habilidad cada vez más demandada en la industria, [creciendo un 15% año a año.](#)

Es relevante denotar que la adaptabilidad es una habilidad blanda fundamental en el contexto laboral actual, ya que las herramientas digitales prevalentes varían con frecuencia entre organizaciones, y a lo largo de los años, por lo que una capacidad de adaptación y aprendizaje rápido priman sobre un conocimiento en profundidad de herramientas específicas.



Por otra parte, en la industria del deporte se vive una realidad diferente al resto de industrias: la vida profesional del deportista, alrededor del cual se mueve la industria, es relativamente corta. En la élite, existen cada vez más proyectos que velan por la vida de estos individuos una vez se retiran de su primera carrera (la del deporte de élite). Educación financiera, programas educativos flexibles, todos en favor de una longevidad profesional más allá de la competición. Grandes deportistas españoles son ahora figuras clave de la gestión y el marketing deportivo, con puestos relevantes en federaciones deportivas nacionales, internacionales, la administración pública y comités olímpicos y paralímpicos. En este entorno, los miembros del CEMDE-AMKT le dan una importancia relativa a poseer una experiencia previa en el deporte como deportista de élite al considerar los elementos fundamentales para desarrollarse y progresar en la industria del *sport business*. En roles puramente deportivos esta experiencia se valora más, mientras que en posiciones de gestión priman otras habilidades y aptitudes, parte de las cuales (especialmente las blandas) se pueden adquirir y perfeccionar en el papel de deportista profesional (liderazgo, resiliencia, trabajo en equipo, etc.)




Nivel de importancia de la experiencia previa en "deporte" (como deportista) como elemento fundamental para desarrollar una carrera profesional en la industria del deporte





P6: ¿En qué grado consideras que la experiencia en "deporte" (como deportista) es fundamental – necesaria para desarrollar una carrera profesional en la industria del deporte? (valora en una escala del 1 -nula importancia- a 7 -máxima importancia-)

En la formación existen varios programas y proyectos de instituciones académicas dedicados a contribuir al desarrollo profesional del deportista más allá de la competición. A modo de ejemplos no-exhaustivos

<p><b>Visa – ‘The Second Half’.</b></p> 	<p>Es un programa gratuito nacido en 2021 impulsado por <a href="#">Visa</a> con el objetivo de ayudar a futbolistas profesionales a prepararse para su transición al mundo laboral. La segunda edición ha tenido la colaboración de <a href="#">LigaF</a> y <a href="#">Laliga Business School</a> y combina formación virtual y sesiones presenciales con mentoría, networking y experiencias laborales.</p>	<p>Su <b>objetivo</b> es transferir y desarrollar habilidades aplicables fuera de los terrenos de juego. Ofrecer a las jugadoras herramientas para que su transición al mundo laboral sea lo más óptima posible.</p>
<p><b>LaLiga Business. School – ‘Global Players Program’</b></p> 	<p><a href="#">Global Players Program</a> es un programa diseñado para apoyar a futbolistas de los clubes de <a href="#">LALIGA</a> una vez empiezan a considerar su desarrollo profesional dentro o fuera de la industria del fútbol, tanto durante como al finalizar su carrera deportiva. La formación combina las modalidades online y presencial, con unas sesiones masterclass al finalizar la temporada, tratándose temas relevantes de la industria deportiva desde dirección general de un club hasta información sobre marketing y marca.</p>	<p>El <b>objetivo principal</b> es proporcionar a los futbolistas las herramientas necesarias para desarrollarse profesionalmente. los participantes adquieren conocimientos en áreas clave como gestión deportiva, marketing, propiedad intelectual y emprendimiento.</p>
<p><b>Telefónica – ‘Becas Podium’</b></p> 	<p><a href="#">Telefónica</a> y el <a href="#">Comité Olímpico Español (COE)</a> impulsan desde 2014 el <a href="#">Programa de Becas Podium</a>, una iniciativa dirigida a jóvenes deportistas de élite que trabajan día a día para alcanzar su sueño de ser olímpicos. El programa ofrece apoyo económico y formativo para ayudarles a desarrollar su carrera deportiva con las mejores condiciones posibles.</p>	<p>El <b>principal objetivo</b> de esta iniciativa es apoyar a jóvenes deportistas de alto rendimiento en su preparación para los JJOO, brindándoles apoyo económico y formativo.</p>

<p><b>FIBA – ‘Time-Out’</b></p> 	<p>Este programa está destinado a jugadores de baloncesto profesionales de todo el mundo cerca de retirarse o ya retirados. Nacido en 2017 con <i>Time-Out 1.0</i>, este año inicia la tercera edición del programa, <i>Time-Out 3.0</i>. Desarrollado por <a href="#">FIBA</a> y la <a href="#">Universidad de Northumbria</a>, ofrece un posgrado en liderazgo y gestión. El curso combina tres módulos con sesiones presenciales en Newcastle y apoyo remoto, adaptándose a la vida de los jugadores. Al finalizar, los participantes obtienen un certificado oficial en negocios y gestión, junto con una doble certificación académica y deportiva, ampliando sus oportunidades laborales en sectores como el deporte, los eventos y el marketing.</p>	<p>Los <b>objetivos principales</b> son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear nuevas oportunidades para jugadores profesionales que deseen continuar su carrera en el baloncesto más allá de la pista.</li> <li>- Reforzar la buena gobernanza en federaciones nacionales de baloncesto y org. deportivas, identificando áreas de mejora y potenciando su desarrollo.</li> </ul>
<p><b>Federación Española de Rugby – ‘Spain Fellowship’</b></p> 	<p><a href="#">La Real Federación Española de Rugby</a> (RFER), en colaboración con el <a href="#">Consejo Superior de Deportes</a> (CSD) y diversas entidades, ha puesto en marcha el programa <a href="#">Spain Fellowship</a>, una iniciativa pionera destinada a apoyar a los jugadores de rugby en España en su desarrollo personal y profesional, facilitando su transición al mundo laboral una vez finalizada su carrera deportiva. El programa ha sabido identificar las demandas de un mercado laboral que está en continuo cambio.</p>	<p>La creación de esta iniciativa es ante la <b>identificación de dos grandes problemas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La dificultad por parte de los deportistas en adaptarse a la vida después del deporte</li> <li>- La dificultad por parte de las instituciones en reclutar y retener talento.</li> </ul>
<p><b>Sail GP – ‘Inspire’</b></p> 	<p>Es un programa global diseñado para hacer que la vela sea más accesible e inclusiva para jóvenes eliminando barreras relacionadas con el género, la raza y el estatus socioeconómico. La iniciativa consta de tres pilares; Inspire <b>Learning</b>, Inspire <b>Careers</b>, y Inspire <b>Racing</b>.</p> <p>Learning se enfoca en ofrecer experiencias educativas sobre sostenibilidad, tecnología e innovación en el ámbito náutico. Careers brinda oportunidades de formación y prácticas profesionales en <a href="#">Sail GP</a> y sectores relacionados. Racing permite a los jóvenes talentos a competir en campeonatos de vela.</p>	<p>El objetivo del programa es educar, ofrecer oportunidades laborales y fomentar la participación en el deporte, utilizando la vela como una herramienta de desarrollo personal y profesional.</p>

<p><b>MENTEES –‘YouBeFy’</b></p> 	<p>El programa YouBeFy está diseñado para acompañar a deportistas de élite en España en su desarrollo profesional y transición post-deportiva. Estructurado en torno a tres pilares - formación competencial, mentoría y oportunidades profesionales - ofrece a deportistas herramientas educativas y acceso a oportunidades laborales. La formación incluye nueve áreas impartidas por expertos y un programa de mentorías con profesionales de alto nivel, que durante seis meses guían a los y las deportistas en su crecimiento profesional fuera del terreno de juego. Con esta iniciativa, YouBeFy busca identificar y maximizar el potencial del talento deportivo español, facilitando su integración en el mercado laboral.</p>	<p>Se identifican <b>3 objetivos principales</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar y acompañar el talento de deportistas de elite en España.</li> <li>- Crear oportunidades educativas y profesionales.</li> <li>- Construir puentes entre empresas, instituciones y deportistas.</li> </ul>
	<p>GSIC Mentoring Program - GSIC lanza la V edición del Programa de Mentoría, Desde su oficina en Singapore, con motivo del Mes de la Mujer, el 19 de marzo 2025 se presentó la primera edición 100% en español, destacando un grupo excepcional de 20 mujeres líderes de la industria del deporte y la tecnología.</p> <p>Este programa reúne a destacadas profesionales de organizaciones como LALIGA, Real Sociedad, Mediapro, Marca, Giant Esports, Conmebol, World Skate y WFS entre otras organizaciones además de expertas en universidades, escuelas de negocios, turismo deportivo, finanzas, innovación y marketing. Su</p> <p>El programa tiene una duración de dos meses, en los cuales los participantes acceden a más de 20 horas de mentoría con líderes del sector. Además, cuentan con un bootcamp presencial en la sede del GSIC en Madrid.</p>	<p>El <b>objetivo</b> del programa es brindar apoyo y acompañamiento a más de 10 mentees, que podrán ser emprendedores, profesionales individuales, pequeñas entidades deportivas o empleados de empresas asociadas y colaboradores del GSIC.</p> <p>Con esta iniciativa, GSIC reafirma su compromiso con la equidad de género y el impulso del talento en la industria del deporte y la innovación.</p>



El Comité Olímpico Español es muy activo en relación a actividades de formación. Entre las principales iniciativas que lidera destacan:

- Curso de empoderamiento de mujeres – en colaboración con Iberdrola, dirigido a mujeres deportistas, ex deportistas y profesionales del sector deportivo, para dotarlas, por un lado, de herramientas prácticas, para que puedan lograr su mejor versión en el liderazgo personal y profesional y por otro lado, de herramientas teóricas/técnicas, para que incrementen sus conocimientos en derecho, empresa, finanzas, marketing, etc. que imparte ISDE.
- Curso de sostenibilidad en el sector deportivo – en colaboración con CIFAL Málaga UNITAR.
- Curso de acceso a la universidad para mayores de 25 años – en colaboración con UCAM, y para deportistas inscritos en la Oficina de Atención al Deportista del COE:
- Máster de formación permanente en Alto Rendimiento Deportivo – a través del Centro Olímpico de Estudios Superiores.

Cada programa e iniciativa tiene sus propios objetivos, que abarcan desde el empoderamiento de la mujer en el sector del deporte, al empoderamiento de los deportistas, tanto en el alto rendimiento deportivo como fuera del ámbito competitivo.

# ¿DÓNDE SE BUSCA EL TALENTO?



## ¿DÓNDE SE BUSCA EL TALENTO?

“Me he formado, ¿ahora qué?”. Una de las grandes incógnitas para el recién titulado o el perfil junior que quiere trabajar en marketing deportivo es dónde buscar y cómo entrar. La industria del deporte es mediáticamente muy amplia, pero solo es responsable del 1% de la población activa en España. La rueda es pequeña, y entrar es complejo sin formación previa o sin, como se puede ver en la gráfica, una red de contactos.

En la edición anterior del informe, se pidió a los miembros que determinaran la importancia de cada una de estas fuentes de identificación de talento. En esta ocasión, debían seleccionar cuáles usaban frecuentemente para identificarlo. En ambos casos, los contactos personales y la promoción interna son las dos fuentes más utilizadas/importantes. LinkedIn ocupa la tercera posición, ya que la importancia que se le atribuyó en el anterior informe lo situaba en quinta posición, tras los competidores y *headhunters* especializados.

Las empresas de selección de persona y los *headhunters* especializados en deporte (como, por ejemplo, Sportalent), ocupan también un lugar relevante en las preferencias de las fuentes de identificación de talento, según los expertos consultados.

## Fuentes de Identificación de Talento



P7: Selecciona, de las opciones que se ofrecen en la lista, las 7 principales fuentes de identificación y atracción de talento para trabajar en la industria del deporte (clubes, federaciones, ligas, competiciones, eventos, agencias de comunicación especializada, agencias de representación, consultoras, medios, marcas patrocinadoras, etc.)

Otro aspecto relevante es la utilización de servicios de carreras profesionales en universidades, lo que evidencia la importancia de la formación como trampolín para conseguir empleo, además de como fuente de conocimiento. Ciertamente es que, en numerosos casos, este uso responde a procesos de “prácticas” tras finalizar los estudios (o durante el desarrollo de los mismos), favoreciéndose de la legislación laboral.

Salvo LinkedIn, las seis fuentes más utilizadas para captar talento son especializadas en la industria. Esto coincide con la importancia que le atribuye el Comité al know-how de la industria.

En España, las fuentes de talento especializadas en la industria son de reciente creación. Las más longevas son internacionales, y solo recientemente han empezado a ofrecer oportunidades laborales en entidades del sector en España. Entre ellas destacan:

	EMPLEO DEPORTE
	IMPULSYN
	SPORTALENT
	FIT AND JOBS
	FUTBOLJOBS

Existen otras de gran calibre que tienen orígenes internacionales, como [iworkinsport](#), [Jobs in sport](#), [sportyjob](#), y [teamwork online](#), entre otras. Varias grandes marcas y propiedades optan también por anunciar **las vacantes en sus propias webs**, o tener sus propias plataformas de empleo, con el fin de incorporar con mayor facilidad sus procesos de selección al *funnel* de selección. Otras combinan varias fuentes, y anuncian la misma vacante en todas ellas.

Para el marketing deportivo, las plataformas específicas o las comunidades de la industria del deporte en plataformas generalistas aglutinan gran variedad de ofertas y facilitan la búsqueda. Al tratarse de un rol que requiere conocimientos especializados - know-how de la industria y gran adaptabilidad, el candidato se beneficia de estas plataformas. Puede ser contraproducente promover vacantes en estas plataformas de nicho en el caso de buscar un perfil más técnico generalista, e.g.: departamento de finanzas, mantenimiento, desarrollador. Así pues, disponer de un profesional experimentado en Recursos Humanos es recomendable para definir bien la estrategia para cada tipología de vacante.



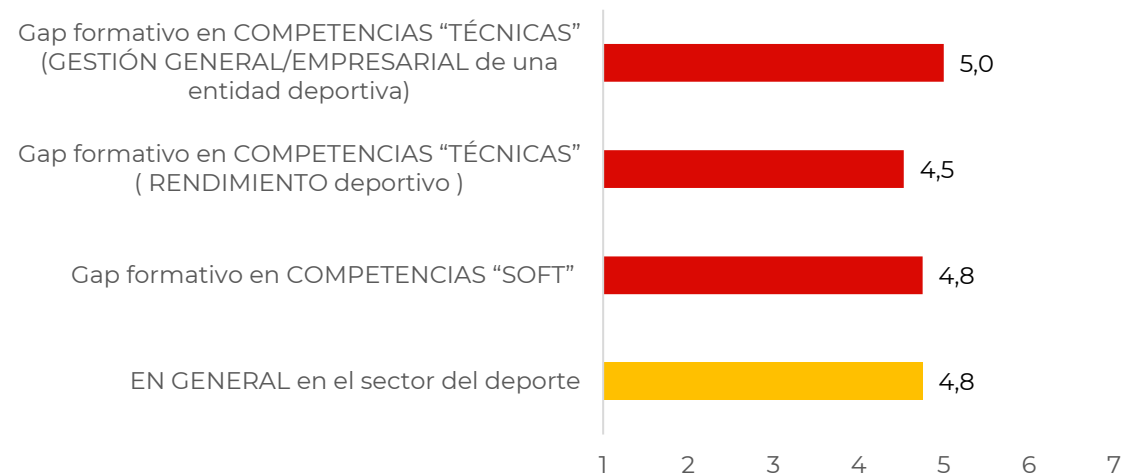
# EL “GAP” DEMANDA- OFERTA



## EL “GAP” DEMANDA-OFERTA

Para la oferta formativa, esta sección puede ser de relevancia estratégica a la hora de delinear los programas académicos. Los miembros del CEMDE-AMKT creen que hay un “gap” notable entre lo que demanda la industria y lo que provee la formación especializada, especialmente en la rama de gestión. Gran parte de la formación analizada, especialmente los MBA en gestión deportiva, imparten módulos enteros focalizados en la gestión empresarial y en competencias “soft”. Este hecho, invita a la reflexión sobre cómo puede reducirse este gap, teniendo en cuenta que muchas escuelas tienen asignaturas impartidas por profesionales en activo de grandes *properties* y marcas y, teóricamente, trabajan las áreas que se considera por parte del Comité que no están suficientemente instauradas en los nuevos profesionales.

### Gap Formación – Necesidades Industria



P8: ¿En qué medida crees que existe un gap entre la oferta formativa y las necesidades profesionales del sector del deporte? Utiliza una escala de 1 a 7, siendo 1 (nula existencia de un gap) y 7 (máxima existencia de un gap), tanto en la opción de “Gap general” como para cada una de las modalidades de ciclos formativos



¿Y a qué se atribuye este GAP según los expertos consultados? En primer lugar, al claustro que imparte la formación. En segundo lugar, la falta de formación práctica o aplicada. En una industria heterogénea, es complejo impartir metodologías y know-how práctico, especialmente cuando el nivel de digitalización posible depende en gran parte del presupuesto disponible, y de la cultura corporativa. En tercer lugar, los miembros del Comité consideran que no se analizan correctamente las necesidades de la demanda. La razón más señalada como causante del gap sorprende, ¿es la falta de conocimiento debida a que el talento existente no está a la altura de la demanda? ¿O porque el talento no sabe impartir la clase? ¿O porque el temario no es relevante a nivel práctico? ¿O es, eventualmente en el caso de universidades “generalistas”, que no se incorpora lo suficiente la practicidad y la realidad del sector del deporte a los temarios?

Por otro lado, ¿Es el gap en habilidades blandas “educable”, especialmente en entornos en los que no es posible individualizar?

### Razones Asociadas al "GAP"



Así mismo, también se considera que la oferta formativa no está suficientemente especializada. La oferta formativa más conocida por la población es la de la vía ‘tradicional’ (grado y máster), la cual, generalmente, no está suficientemente actualizada (eventualmente, también debido a los procesos excesivamente largos que requiere la aprobación de un master o unidad formativa). La formación no-reglada: los cursos cortos, *bootcamps*, y otras formaciones, pueden contribuir a reducir este gap, al requerir menos tiempo y especializarse en áreas de conocimiento más concretas. La industria del deporte en España lleva la última década refinando y aumentando la variedad de formaciones no-regladas asociadas al deporte.

Solo recientemente se ha vuelto una práctica más extendida, ahora que el ritmo de vida y la tecnología evolucionan a gran velocidad. Un estudio de [Inesdi](#) investigando los perfiles digitales más demandados en 2023 respalda la necesidad de formación continua en profesiones digitales como el marketing deportivo: los gerentes de proyectos digitales, consultor TIC, *community managers*, especialistas en marketing digital y analistas de datos son algunas de las 10 profesiones más demandadas. Todas ellas han evolucionado en los últimos años, con la aparición de nuevas plataformas sociales, herramientas de optimización de procesos, modificación de algoritmos, herramientas de edición, métricas clave, sistemas de gestión e interpretación de datos, etc.

# CONCLUSIONES

— MIRADA AL  
FUTURO

## CONCLUSIONES – MIRADA AL FUTURO

En base a los resultados del informe, se ha desarrollado un “persona”, a grandes rasgos, del profesional de marketing deportivo. El profesional de marketing deportivo debe adaptarse a la establecida era *phygital* del sector. Ahora, la formación continua y la adaptabilidad son requisitos obligatorios para los profesionales de esta disciplina. Se buscan profesionales con nociones de gestión deportiva, para así explorar sinergias entre departamentos eficientemente. Los perfiles deben ser transversales, resilientes, con un roster de habilidades completos, inquietos intelectualmente y con destreza en nuevas tecnologías. Así mismo, deben conocer los fundamentos de la gestión empresarial y de organizaciones (las properties de la industria del deporte no dejan de ser empresas – organizaciones, y deben ser dirigidas y gestionadas como tales).

Las entidades de la industria deben competir con otras industrias para fidelizar al talento con las habilidades más demandadas, impulsando el aprendizaje y desarrollo personal y profesional de sus empleados. En este sentido, la industria del deporte juega en “cierta ventaja”, toda vez que el sector, de per-se, es atractivo.

En definitiva, los profesionales del marketing deportivo deben mirar al futuro con entusiasmo, aunque también existen retos relevantes para las properties de la industria del deporte (un sector de gran relevancia económica y social en España).

**Maya, 29**  
Manager Marketing Digital  
en un club de fútbol

- Estudios previos** Marketing y comunicación. Máster Marketing Deportivo. Cursos: Ads, Analytics, IA.
- Consiguió Trabajo** A través de un conocido
- Idiomas** Inglés, Español
- Soft Skills** Empatía | Trabajo en equipo | Compromiso | Análisis
- Experiencia** Patrocinio, Marca, Ventas, Digital

## MIEMBROS DEL CEMDE- Asociación Marketing España (enero 2025)

### **Elisa Aguilar**

Presidenta Federación Española Baloncesto

### **Antoni Alegre**

Subdirector General del RCD Espanyol de Barcelona

### **Tony Alquézar**

CEO – Sail GP Team Spain

### **Ramón Amich**

Director de Nielsen Sports España

### **Ana Argote**

Directora de Hub Contenidos y Activación de Mahou-San Miguel

### **Inmaculada Benito**

Directora del Departamento de Turismo, Cultura y Deporte – CEOE

### **Miguel Angel Benzal**

Consejero Delegado – 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 - Hijos de Rivera / Estrella Galicia

### **José Manuel Calderón**

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

### **Carlos Cantó**

Miembro Consejo de Gobierno en Asociación de Marketing de España y CEO en SPSG Consulting

### **Fernando Carpena**

Presidente - Real Federación Española Natación

### **Fran Carrasco**

Molca World – CEO-Fundador

### **Iris Córdoba**

Directora general - GSIC powered by Microsoft

**Fernando Corral**

Director General – ASOBAL

**Andrés de la Dehesa**

Presidente AFYDAD / Spain is Sport

**Rubén de la Moya**

Sponsorship and Assets Manager – Coca-Cola

**Jorge de la Vega**

Director General Ejecutivo LALIGA

**Alfonso Díaz**

CEO de Business - Real Mallorca

**Íñigo Entrala**

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

**Rafael Fernández de Alarcón**

Director de Marca, Patrocinios y Medios - Telefónica

**M.ª Carmen Fernández**

Directora de Innovación de MediaPro

**Teresa Flores**

Brand and Sponsorship Strategy Manager - Moeve

**Sergio Friede**

CEO – Group 1

**Jorge Garbajosa**

Presidente de FIBA Europa

**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

**David Guerra**

Presidente ejecutivo del Real Sporting de Gijón

**Luís Gómez**

Ex asesor sénior de presidencia de Iberdrola y miembro de CADE-ADESP

**Juan Miguel Gómez**

Director General – Fundación Trinidad Alfonso

**Javier Guillén**

Director General – Unipublic/LaVuelta

**José Hidalgo**

Presidente de ADESP

**Judith Hidalgo**

Directora de Andorra Business

**Miguel Jiménez**

Partner de PKF Attest

**Maria Lacasa**

Directora General de Comunicación – Endesa

**Antonio Lacasa**

CEO de Global Sportainment

**Paula Sira Lachén del Val**

Global Partnership Manager Europe & Middle East - NBA

**Iván Maroto**

Director de Negocio y Explotación – CD Leganés

**Juan Carlos “Hansen” Martín**

Presidente - Real Federación Española Rugby

**Óscar Mayo**

Director general de negocio y operaciones de Atlético de Madrid

**Joan Mendoza**

Head of Sports & Entertainment – Summa Branding

**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

**Marian Otamendi**

CEO WFS-World Football Summit

**Jennifer Pareja**

Directora General Plan ADO

**Manuel Parga**

Director de Sostenibilidad, Marketing y Recursos Humanos del Comité Olímpico Español

**Sara Pastor**

SVP Media DAZN España

**Javier Perales**

Visa - Senior Manager Brand & Sponsorship España y Portugal

**Roser Queraltó**

Directora de Negocio de EuroLeague Basketball

**Patricia Rodríguez**

Ejecutiva del sector de deporte - Bare

**Anna Sagarra**

Directora Proyectos Especiales Real Betis Balompié

**Marc Saurina**

Global Commercial Partnerships de Dorna Sports

**Pau Serracanta**

Founding Partner de North Shore Investments

**Juan Useros**

Sportusers - CEO

**Ignacio Valenzuela**

Director de Marketing 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