

**BARÓMETRO**

**2018 PALCO23**

**DEL NEGOCIO**



**DEL DEPORTE**

**EN ESPAÑA**

**PALCO23**

# TRAIN YOUR DREAMS



¿Sueñas con trabajar en lo que de verdad te gusta?  
¿Con hacer del mundo del deporte tu profesión?  
¿Con sentirte protagonista de la industria deportiva?  
**No sueñes, prepárate.**

Hazlo en una institución con más de **10 años de experiencia**, con **14 programas especializados**, con más de **9.000 alumnos graduados** y con profesionales y profesores de máximo prestigio.

**Fórmate en la única Escuela de Estudios de Postgrado especializada en deporte.**

**Gestión y Derecho  
Marketing y Comunicación  
Salud y Deporte**

Infórmate en:  
[www.realmadrid.universidadeuropea.es](http://www.realmadrid.universidadeuropea.es)



**Escuela Universitaria  
Real Madrid  
Universidad Europea**

**El negocio del deporte está pasando por una fase de fuerte profesionalización. El dinamismo de las empresas se refleja en el optimismo de sus valoraciones sobre la situación actual y futura del sector.**

**El Barómetro del Negocio del Deporte en España tiene como objetivo ser una herramienta útil para la toma de decisiones por parte de los profesionales que, día a día, trazan las estrategias empresariales.**

**Con una frecuencia anual, el Barómetro del Negocio del Deporte en España toma el pulso a las empresas, aportando información y elementos de análisis sobre la marcha del sector.**

El Barómetro del Negocio del Deporte en España es un estudio realizado por Palco23, diario líder en información económica del negocio del deporte, a partir de una encuesta a cerca de 300 entidades del país. La muestra abarca desde los principales clubes de las ligas profesionales de fútbol, baloncesto y balonmano, pasando por cadenas de gimnasios, fabricantes de artículos deportivos y compañías cuyo negocio depende en buena parte

del deporte o cuentan con una gran influencia y relevancia en la articulación de este sector como actividad económica. El universo estadístico está formado por empresas, federaciones y clubes con centro de decisión en España, que llegan directamente a los consumidores y practicantes de deporte. La encuesta ha sido realizada durante los meses de septiembre y octubre de 2018.

# MARC MENCHÉN



**La industria del deporte avanza un año más con buenas perspectivas, aunque con retos compartidos que pueden abordarse desde la unidad. El Barómetro del Negocio del Deporte en España presenta su segunda edición en 2018 dando continuidad a un proyecto que nació el año pasado con la intención de convertirse en una herramienta de referencia para los profesionales de este negocio. Este informe, relizado gracias a la colaboración de las empresas más significativas de los diferentes segmentos del negocio del deporte, pretende ofrecer una visión de conjunto sobre uno de los sectores con mayor potencial de crecimiento del país.**

El deporte continúa siendo uno de los sectores de actividad que está experimentando un mayor dinamismo y crecimiento en España a pesar de la actual coyuntura económica, en la que empiezan a percibirse los primeros síntomas de ralentización del avance de la economía. Pese a ello, el conjunto de organizaciones que forman esta industria, desde clubes a gimnasios, pasando por federaciones y fabricantes de equipamiento deportivo, se muestran confiados en que, si el presente es positivo, el futuro puede ser mucho mejor.

Es un negocio que en España mueve 15.000 millones de euros, que representa el 1% del producto interior bruto (PIB), y que se ha construido gracias al liderazgo de entidades que hoy figuran entre las más importantes del mundo, pero también al trabajo de un

**DIRECTOR  
DE PALCO23**

tejido empresarial formado por cientos de clubes profesionales y de formación, cadenas de *fitness*, marcas de moda, fabricantes de equipamiento o compañías de *marketing* y audiovisuales que tienen en el deporte su principal línea de negocio.

Una actividad económica que continuó al alza en 2017, pues el 80% del sector asegura que sus ventas crecieron durante ese ejercicio. Una senda positiva que se mantendrá en 2018, a tenor de los resultados recogidos en esta segunda edición del Barómetro del Negocio del Deporte. El 91% de las organizaciones considera que su facturación habrá mejorado respecto al ejercicio anterior, e incluso un 44% afirma que ese incremento de la cifra de negocio habrá sido sustancial, a pesar de que el Banco de España haya alertado sobre "cierto debilitamiento" del consumo por las subidas de precios. En el caso de esta industria, el 52% de los profesionales cree que su empresa habrá mantenido estable el precio de sus servicios en 2018, pero el 75% considera que la realidad sectorial es otra y que el coste de los productos que comercializan habrá aumentado respecto a 2017.

Una de las grandes oportunidades que aún existe para el conjunto de clubes, operadores de centros deportivos y fabricantes es la internacionalización, pues a escala global creen que las perspectivas de futuro son más favorables. En la actualidad, el negocio del deporte aún depende considerablemente de la evolución de España, pues el 74% del tejido empresarial admite que las ventas internacionales representan menos del 20% de su actividad, e incluso un 32% reconoce que todo su negocio se genera dentro de las fronteras españolas. Una de las razones por las que la internacionalización no se ha abordado del todo es por el importante margen de crecimiento que aún existe en un país donde los clubes de *fitness* sólo tienen una penetración del 12% entre la población española y en el que los recintos deportivos

aún no han logrado la plena ocupación durante las competiciones, como sí sucede en otros países del entorno.

Uno de los vectores de crecimiento señalados por la industria es el público femenino, que históricamente no había tenido ningún tipo de protagonismo. Cinco de cada diez organizaciones están convencidas de que el fomento de la actividad física entre las mujeres será uno de los motores para aumentar los ingresos durante los próximos años, mientras que un 46% también cree que es probable que las consumidoras sean un *driver* para seguir creciendo en el futuro. Otro de los pilares para el corto y medio plazo son los entornos digitales, donde las ventas aumentaron entre 2017 y 2018 en opinión del 83% de los encuestados. De ahí que sea uno de los departamentos que más inversión recibe, aunque este año se ha visto superado por el producto y el diseño, una cuestión cada vez más esencial en un contexto en el que la actividad física se ha masificado y compite con otras propuestas de ocio y entretenimiento.

El documento también demuestra el debate existente sobre los eSports, la cada vez mayor capacidad de acceso al crédito y la importancia que adquirirán las operaciones corporativas para la reconfiguración de una industria cada vez más profesional y con mayores oportunidades de negocio. Esperamos que el Barómetro del Negocio del Deporte en España ayude a detectarlas. Sin duda, la bonanza que atraviesa del sector no puede ser excusa para caer en la autocomplacencia, la indolecia o el conformismo, sino más bien todo lo contrario. En momentos de crecimiento, los agentes del sector deben poner unas bases sólidas para que este sea más rentable, más profesional y en definitiva más fuerte ante los tiempos turbulentos que pueden esperarnos a la vuelta de la esquina. Y confiamos que este informe ayude, un poco, a conseguirlo.

# PABLO BURILLO



**La vida es un camino de cambio. El deporte, y su industria, sin duda también lo son, por lo que su gestión va aparejada inexorablemente a esta mudanza permanente. Ni ahora se gestiona igual que hace 20 años, ni dentro de 20 años la gestión deportiva será igual que ahora. El Barómetro presentado en 2017 por Palco23 ya nos anunciaba este tipo de cambios en España: "El negocio del deporte está pasando por una fase de fuerte profesionalización".**

Esta profesionalización quedaba patente tanto en las estructuras directivas de las compañías deportivas, en la organización de eventos deportivos o la prescripción de práctica de actividad física. La incorporación de nuevos talentos, fundamentalmente vinculados al negocio deportivo digital y generación de contenidos, tiene tanta fuerza como lo ha tenido generalmente la retención del mismo en las entidades. Si bien, el talento para el negocio deportivo ya no vale sólo con tenerlo, sino también se ha de adquirir y, sobre todo, saber explotar.

Pero, ¿acaso no abundaban ya profesionales deportivos, como los antiguos jugadores, en las gerencias de clubes y entidades? ¿A qué nos referimos exactamente con "profesionalización"? Sí, por supuesto que ha habido profesionales del deporte. La salida natural de un deportista profesional es la de continuar en su sector, en el que se han desarrollado y crecido durante gran parte de su vida, para aportar y añadir valor desde su experiencia y carisma a estas entidades. Pero, como

**DIRECTOR DE MBA EN DIRECCIÓN DE ENTIDADES DEPORTIVAS  
UNIVERSIDAD EUROPEA**

comentaba en el inicio, el deporte es cambio. Ganar cada día es más difícil, y para volver a ganar hay reinventarse cada día. Ya no sólo por la experiencia tenida se puede sostener, hoy en día, una gestión "profesional", en una industria en permanente fluctuación.

Es por ello que, año tras año, la formación de educación superior deportiva crece a ritmo exponencial en España. Estos antiguos deportistas profesionales, y también amateurs, están llenando las aulas de muchas universidades. A las 45 facultades con el Grado de Ciencias de la Actividad y el Deporte, se le suman grados y posgrados especializados, como el Grado en Gestión Deportiva o escuelas de negocios con MBAs y másteres en diferentes ámbitos del deporte: derecho, *marketing*, fisioterapia, comunicación, entrenamiento y un largo etcétera. Pero también emprendemos nuevas oportunidades de formación fuera.

En 2017, unos 1.200 jóvenes españoles se beneficiaron de becas en Estados Unidos para combinar su formación deportiva y académica, algo que, sin duda, deberíamos replantearnos en España. Si bien, en lado opuesto, nuestro país es el principal destino para continuar con la formación académica en materia deportiva de muchos jóvenes latinoamericanos. Es un orgullo que sirvamos de puente de conocimiento y cantera de gestores deportivos para grandes países emergentes y con un potencial por explotar como Colombia, México o Perú. Y por la alta calidad de los programas y los precios competitivos, cada vez más europeos, asiáticos y norteamericanos se animan a cursar posgrados de deporte en España.

Y es que la docencia ha cambiado también. No solo en las formas de cursar estos programas, como los programas 100% online, semipresencial/blended o con los programas cortos. También en la metodología: el estudio de caso real, basado en problemas reales e incluso que se está sucediendo en

el momento, permiten la construcción de nuevas soluciones que incluso superan a las tomadas por los dirigentes deportivos. Mientras que también se incrementa la tendencia a la gamificación en el aula. La toma de decisiones a través del juego amplía tanto la motivación, el compromiso como el aprendizaje. Aunque los negocios no son ningún juego, el elemento central del deporte es el juego en un contexto competitivo, y en esto, los deportistas son verdaderos expertos. De aquí que orientar sus resultados de aprendizaje mediante circunstancias competitivas y de incertidumbre les generan un gran valor para futura tarea en los despachos.

Además, cada vez existen nuevas y diferentes oportunidades en esta industria. Un meridiano ejemplo es todo lo que rodea al deporte femenino; una realidad por explotar profesionalmente hablando. Los triunfos del deporte femenino, principal sustentador del éxito español en los pasados Juegos Olímpicos, deben acompañarse de una gestión preparada en otros campos. El incremento de las deportistas federadas (actualmente en el 35% del total, con un aumento superior al 10% el pasado año), la sostenibilidad de clubes y de las secciones femeninas, o el ofrecer contenidos atractivos para el espectador y las compañías patrocinadoras son retos de la industria que deben ser asumidos por los actuales y futuros dirigentes. Mismamente, la redacción actual de un convenio colectivo en el fútbol femenino es una buena prueba del buen camino emprendido.

El éxito en los negocios, como en el deporte, dependerá de muchos factores. Pero la formación es una llave que realmente abre muchas puertas, y que se está significando como la "llave maestra" para que tanto antiguos deportistas profesionales como personas ajenas a este sector, encuentren una oportunidad de hacer más grande, eficaz y sostenible la industria. De ganar uno nunca se cansa. De formarse tampoco.

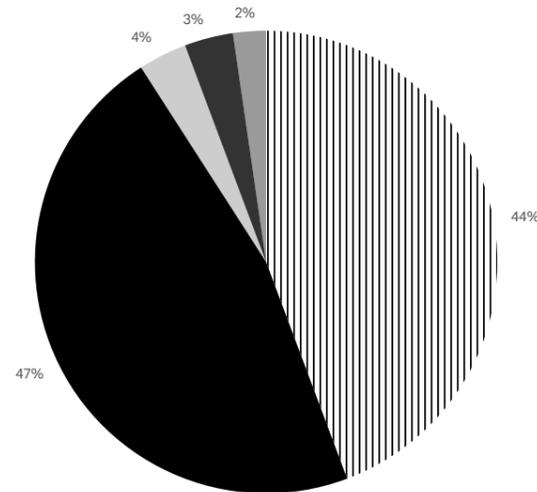
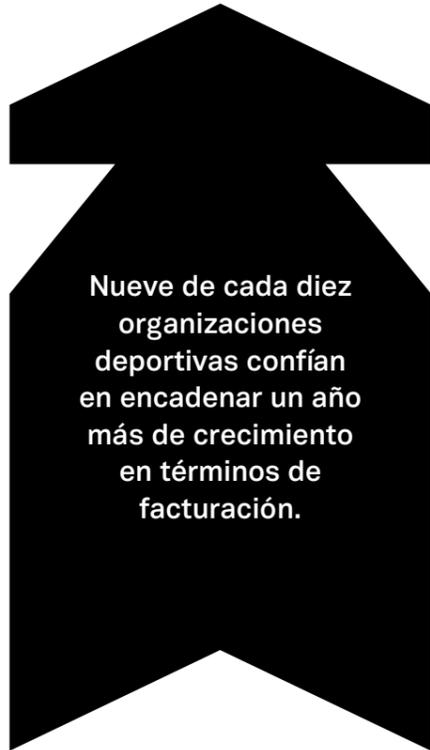
# DESEMPEÑO

## PREVISIONES 2018

Pese a que numerosos indicadores apuntan a una cierta estabilización de la industria del deporte, el optimismo de los ejecutivos para este ejercicio 2018 es aún mayor en comparación con 2017. En total, el 91% de las organizaciones encuestadas prevé cerrar el año en curso con una mejora de sus ingresos, lo que supone siete puntos porcentuales más que

en la edición anterior. Dicho de otra manera, nueve de cada diez empresas estima que su negocio crecerá este año. De hecho, el 44% de las entidades encuestadas confía en cerrar 2018 con una mejora sustancial de su facturación, cuando un año atrás solo se atrevían con esa afirmación el 39% de las compañías. A ello se le suma un

avance entre los más cautos, pues aquellos que contemplan una mejora moderada del negocio pasa del 45% al 47%. La confianza de la gran mayoría del sector no oculta que aún hay un 5% de entidades deportivas que asumen una caída de ventas, un porcentaje muy similar al registrado en la edición anterior.

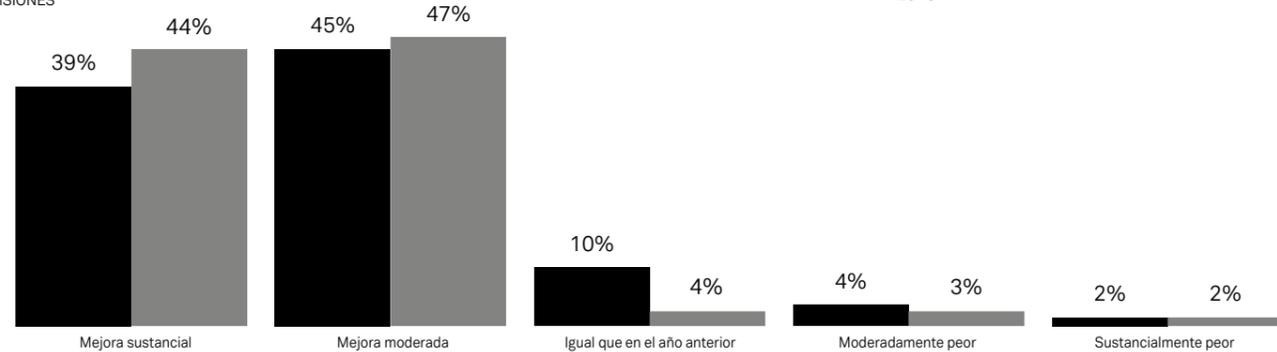


DESEMPEÑO 2018. PREVISIONES

- Mejorará sustancialmente
- Mejorará moderadamente
- Será igual que en 2016
- Empeorará moderadamente
- Empeorará sustancialmente

DESEMPEÑO. PREVISIONES

● 2017  
● 2018



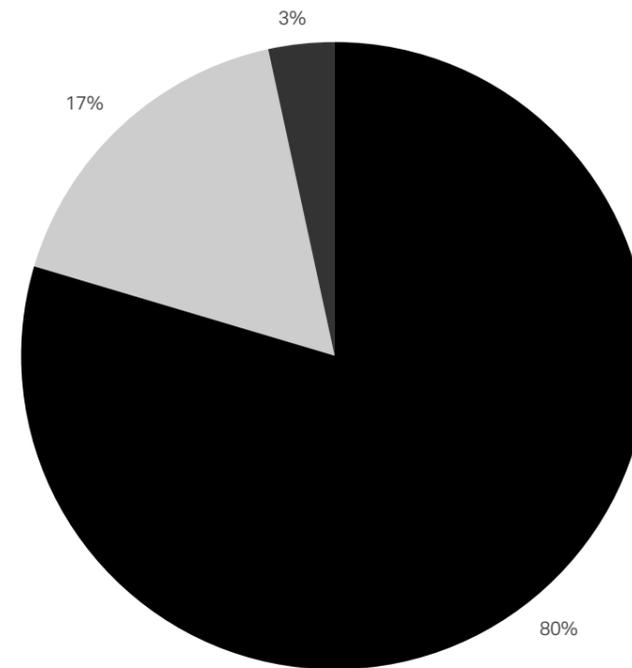
## EVOLUCIÓN 2017

Las organizaciones, sean clubes, gimnasios o fabricantes de artículos, han sabido aprovechar la creciente concienciación social sobre los hábitos saludables y el aumento de la convergencia entre deporte y entretenimiento. Los profesionales de este sector han hecho un balance sobre 2017 más favorable que el que se plasmó en 2016, pues

el porcentaje de empresas que aumentaron sus ventas respecto al ejercicio anterior pasa del 77% al 80% del total. Ahora bien, no todas las entidades han podido beneficiarse de esta mejora y un 3% señala que redujo su facturación: clubes profesionales que perdieron la categoría y directamente bajaron sus ingresos por tele-

visión, patrocinio o taquilla, o federaciones que venían de recoger los réditos del año olímpico. En un año marcado por un crecimiento del 3,1% del Producto Interior Bruto (PIB) español, nuevamente un 17% de los encuestados señala que su negocio se mantuvo estable en 2017.

### El número de compañías que asegura que retrocedió en ventas cae a la mitad en 2017



DESEMPEÑO 2017. EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó
- Se mantuvo estable
- Retrocedió

# 80%

Es el porcentaje de empresas de la industria del deporte que mejoraron su cifra de negocio durante el último año.

# 91%

Es la tasa de empresas del sector que consideran que sus ventas mejorarán de forma moderada o sustancial en 2018.

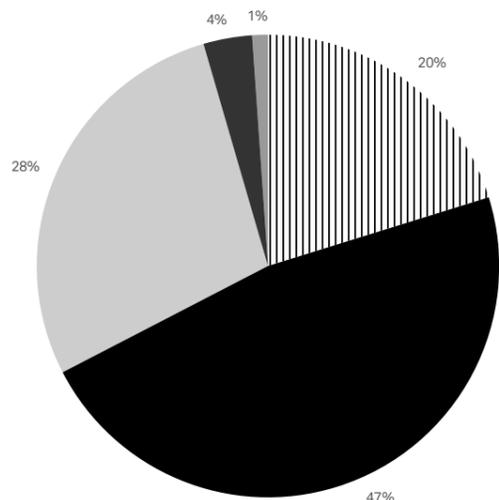
# PLANTILLA

## PREVISIONES 2018

Las buenas perspectivas sobre la evolución de los ingresos para 2018 se traducirán también en un aumento de las plantillas, si bien comienzan a percibirse los primeros síntomas de estabilización. El 67% de las organizaciones deportivas asegura que continuará aumentando el número de trabajadores durante 2018, lo que supone seis puntos menos que hace

un año; de estos, un 20% lo hará de forma sustancial y otro 47% lo hará moderadamente. Es decir, si bien se mantiene que dos de cada diez empresas y entidades incrementarán su equipo sustancialmente, se produce un cierto trasvase de ejecutivos que para el año en curso optan por la precaución. El porcentaje de empresas que apuesta por la estabili-

dad laboral pasa del 23% al 28%, en un año marcado por el menor ritmo de aperturas de muchas cadenas de gimnasios y tiendas especializadas. Por el contrario, y en línea con las opiniones sobre el comportamiento de las ventas, hay una pequeña proporción de agentes del sector, el 5%, que apunta a un ajuste de personal.

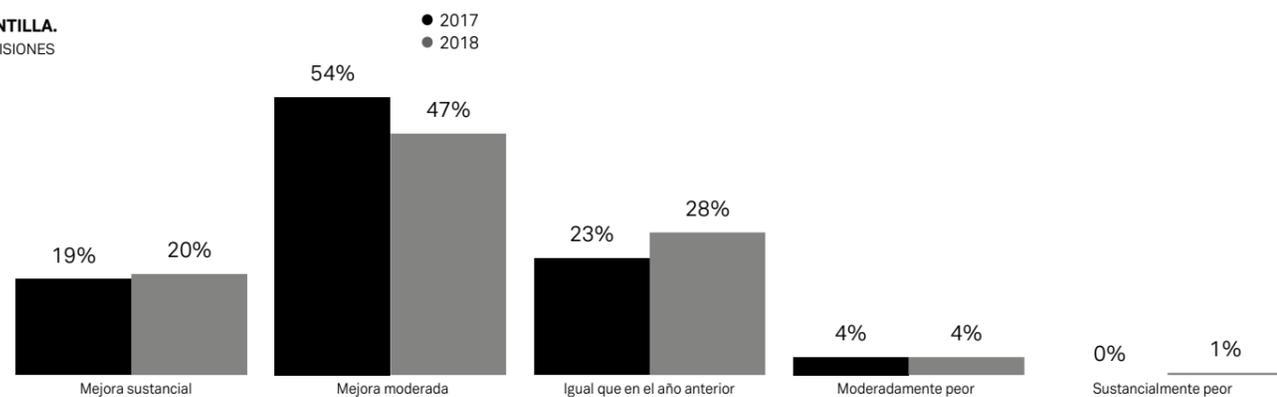


PLANTILLA 2018. PREVISIONES

- Aumentará sustancialmente
- Aumentará moderadamente
- Se mantendrá estable
- Disminuirá moderadamente
- Disminuirá sustancialmente

**El 67% de las entidades deportivas habrá aumentado plantilla en 2018, aunque se perciben síntomas de estabilización de personal**

PLANTILLA. PREVISIONES



## EVOLUCIÓN 2017

El conjunto de entidades deportivas fue más cauto de lo esperado en la edición anterior del Barómetro del Negocio del Deporte, según se desprende de esta segunda oleada. Si hace un año era el 4% del sector el que estimaba que concluiría 2017 con una reducción de personal, este porcentaje finalmente ha caído al 2%. Por el contrario,

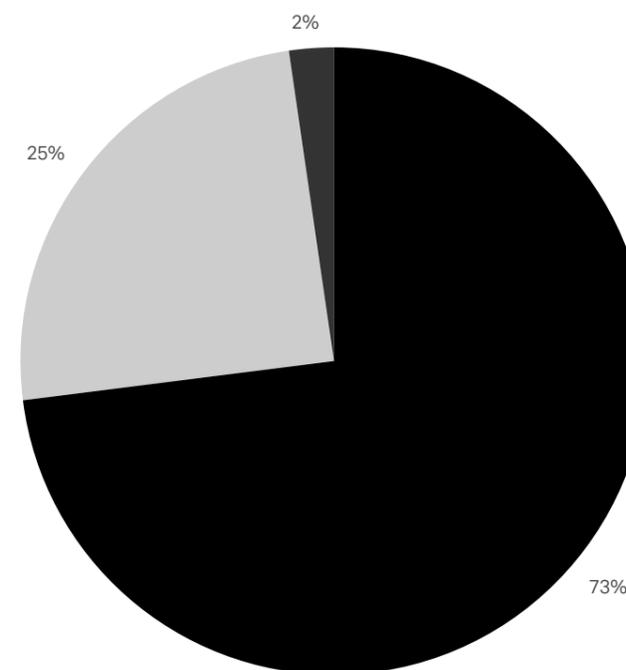
se ha cumplido el ratio del 73% de los clubes, fabricantes, federaciones, retailers o cadenas de gimnasios concluyeron el último ejercicio con más plantilla que el año anterior. Muchas de las contrataciones han ido destinadas a cubrir la apertura de nuevos establecimientos, pero también a reforzar áreas

clave en el nuevo entorno económico, como son digital, comunicación y marketing. Ahora bien, el 25% de las organizaciones decidieron optar por la prudencia y mantener estables sus estructuras, fuera por la percepción de un menor avance de los ingresos o para consolidar el crecimiento de años previos.

# 73%

Es la proporción de compañías y entidades que aseguran haber aumentado su plantilla durante el último ejercicio.

**Pese a las perspectivas de 2017, finalmente sólo un 2% del sector ha tenido que ajustar plantilla**



PLANTILLA 2017. EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó
- Se mantuvo estable
- Retrocedió

# ÁREAS DE REFUERZO

El área deportiva es la parte esencial de muchas entidades del negocio del deporte, y eso ayuda a entender por qué el 30% prioriza reforzar este departamento, que en un club decide la política de compraventa de jugadores y en una cadena de gimnasios se encarga de definir la oferta y formar al personal que diariamente entra en contacto con los clientes.

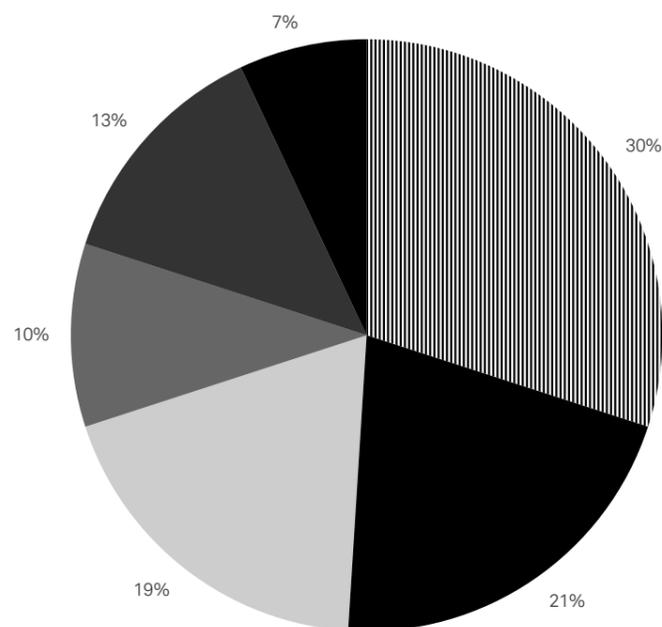
La mayor exigencia en este ámbito también se ha trasladado al área corporativa, que es donde aumentarán personal el 13% de los grupos encuestados, cuando hace un año sólo el 5% hacía referencia a dar más potencia a los equipos de finanzas, administración o recursos humanos. Su avance contrasta con el ligero retroceso del departamento digital, que

pasa del 28% al 21%, si bien se mantiene como el segundo más señalado por los profesionales. Lo mismo sucede con márketing, que ha pasado de ser el área prioritaria de refuerzo del 27% al 19% de las entidades. Por último, crece la apuesta por la distribución, pasando del 7% al 10%, en un contexto de mayor relación directa con los consumidores.

# 30%

Es el porcentaje de compañías que priorizarán el refuerzo del área deportiva, cada vez más relevante en el control de costes y prestación del servicio.

## El área corporativa gana importancia, con el 13% de entidades apuntando que aumentarán plantilla



**PLANTILLA 2017.**  
 ÁREAS DE REFUERZO  
 ● Área deportiva  
 ● Digital  
 ● Márketing y comunicación  
 ● Distribución  
 ● Área corporativa  
 ● Otros

# EQUIPO DIRECTIVO

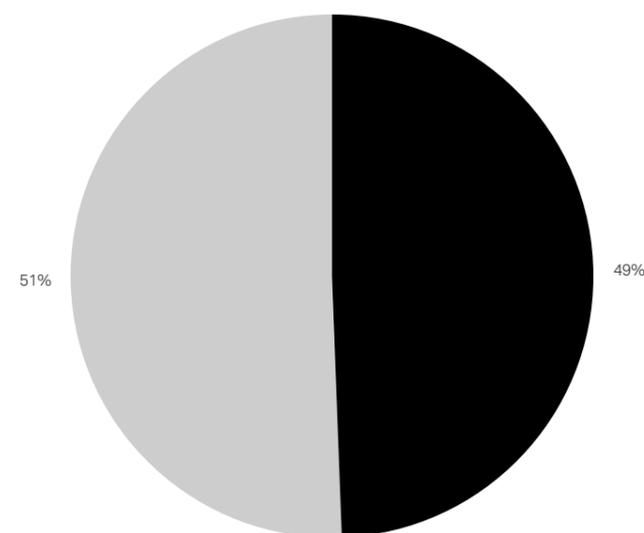
El constante aumento de los ingresos de la gran mayoría de organizaciones deportivas ha provocado que la excelencia que se buscaba en la parte deportiva también se haya extendido a los principales cuadros de mando. La llegada de talento procedente de otros sectores con mayor recorrido histórico y de profesionales independientes no ha cesado, y en 2018 son un 49% las entidades que aseguran haber reforzado el equipo directivo. Eso sí, se trata de un porcentaje inferior al del año anterior, cuando un 54% afirmaba que había reforzado el comité de dirección en un ejercicio en el que, por ejemplo, muchos clubes de LaLiga, ACB, Asobal o Lnfs agrandaron

sus estructuras gracias a los nuevos recursos generados por el ciclo audiovisual. Por otro lado, las organizaciones que aseguran que no han reforzado el equipo directivo han pasado del 46% al 51%, también síntoma de la consolidación de las estructuras organizativas que paulatinamente han construido clubes, federaciones, cadenas de gimnasios y fabricantes. En muchos casos, son entidades que construyeron de cero el equipo gestor y que, al menos en 2018, no se han visto en la obligación o la necesidad de recurrir al fichaje de nuevos profesionales. La profesionalización en la gestión ha sido uno de los mensajes más repetidos de la industria.

En 2017 ya hubo un 65% de compañías que aumentaron los requisitos formativos para confeccionar su equipo de dirección, una persecución de la excelencia que ha hecho que en 2018 haya un 61% que todavía ha continuado elevando los conocimientos y la experiencia exigida para cualquier persona que quiera incorporarse a su estructura. La otra cara de la moneda es ese 39% que ha optado por no elevar las capacidades mínimas que pide a un alto ejecutivo. En este caso, las razones son múltiples, aunque algunos ejecutivos consideran que no es necesario porque históricamente siempre se han guiado por procesos de selección estrictos.

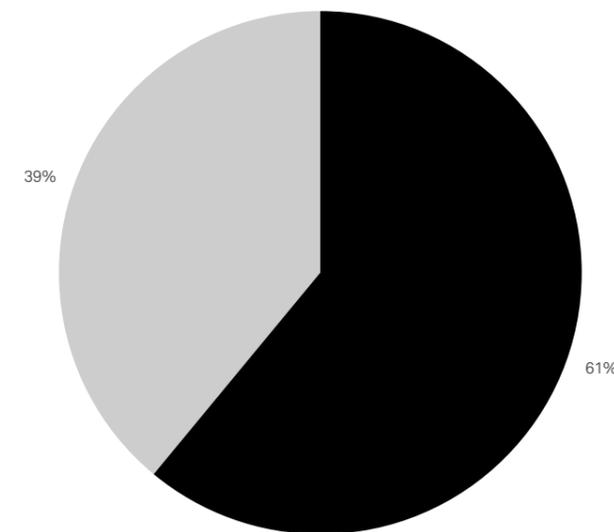
## EQUIPO DIRECTIVO. REFUERZO

● Sí ha reforzado o planea hacerlo  
 ● No ha reforzado ni planea hacerlo



## EQUIPO DIRECTIVO. EXIGENCIAS FORMATIVAS

● Sí se han incrementado los requisitos  
 ● No se han incrementado los requisitos



# RETENCIÓN DE TALENTO

El deporte es un sector que ha sabido aprovechar la pasión de muchos profesionales para involucrarlos en distintas organizaciones. De hecho, un 22% de las entidades encuestadas señala que en su estrategia de retención de talento se incluyen la mayoría de incentivos habituales, pero que sobre todo intentan aprovechar la identificación con la marca como un

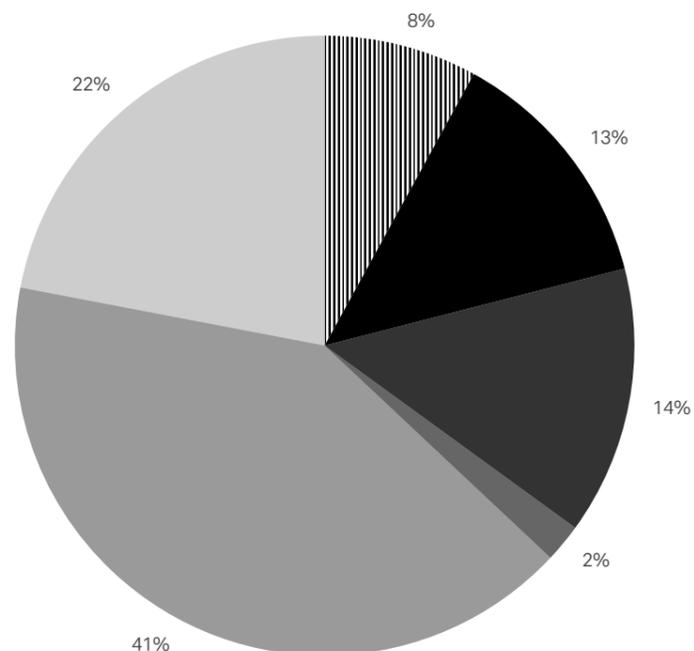
elemento adicional para evitar la salida de profesionales con destino a otro sector. En esa reflexión general se incluye también un diseño de plan de carrera, aspecto señalado como primordial por el 41% de los profesionales. Es decir, que cada vez son más los trabajadores que valoran contar con una proyección clara de crecimiento en su carrera profesional

para no cambiar de compañía. Es la opción más destacada, pues las otras dos estrategias más habituales son la formación específica, con un 14%, y los beneficios sociales, con un 13%. La cuestión salarial sólo es explotada por un 8%, mientras que sólo el 2% alude a la ubicación, en un sector muy marcado por la sede de cada club.

# 41%

Cuatro de cada diez empresas consideran que la retención del talento pasa por ofrecer perspectivas de crecimiento dentro de la organización.

## Las organizaciones deportivas ofrecen un 'mix' de plan de carrera con identificación de marca



### ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO.

- ESTRATEGIAS
- Salarios
  - Beneficios sociales
  - Formación
  - Ubicación
  - Trayectoria profesional
  - Otros

# REPRESENTATIVIDAD DE LA MUJER

El deporte no ha sido ajeno al movimiento de reivindicación del papel de la mujer en la sociedad, y los datos revelan que aún queda mucho margen de mejora. Un paso importante para que gane protagonismo en la gestión será la profesionalización de las competiciones, que permita posteriormente que las atletas puedan dar el salto a los despachos. En la actualidad,

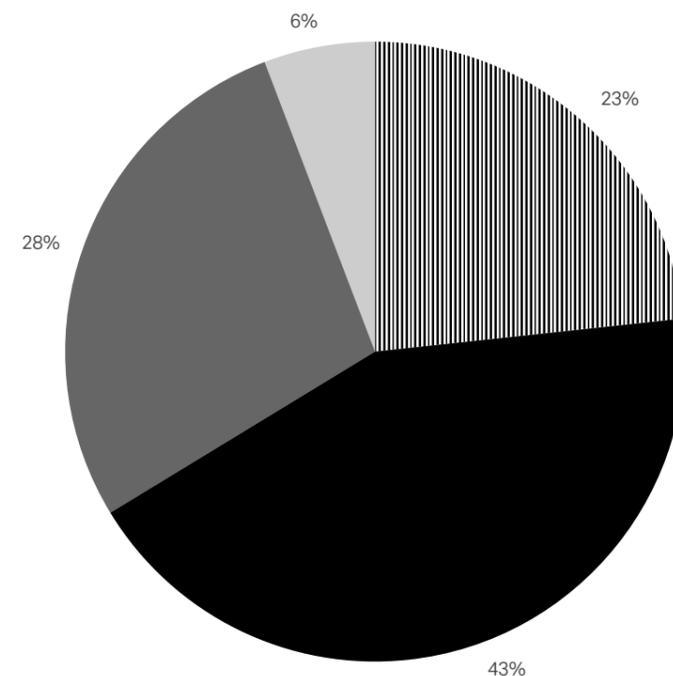
el 23% de las entidades deportivas admite que la mujer representa menos del 20% de toda su fuerza laboral. En cambio, el grupo más nutrido, con un 43% de respuestas, es el de empresas que señalan que el colectivo femenino representa entre el 20% y el 40% de su plantilla. Otro 28% de los agentes de la industria del deporte en España

cuenta con entre un 40% y un 60% de mujeres en sus plantillas, y el 6% sitúa la participación femenina en su fuerza laboral entre el 60% y el 80%. Por otro lado, un 2% reconoce que no cuenta con ninguna mujer en su plantilla y sólo en tres de cada diez organizaciones hay una mayoría de mujeres.

# 60%

Es la tasa de entidades deportivas donde la representación de la mujer en la plantilla se sitúa entre el 60% y el 80%.

## El 23% de las entidades admite que la mujer representa menos del 20% de toda su fuerza laboral



### PLANTILLA 2018.

PORCENTAJE DE MUJERES SOBRE EL TOTAL

- Hasta el 20%
- De un 20% a un 40%
- De un 40% a un 60%
- De un 60% a un 80%

# INTERNACIONALIZACIÓN

## EXPORTACIONES 2017

El deporte ha sido históricamente un negocio ceñido al territorio de cada país, debido a la pirámide de competiciones que ha predominado en el deporte profesional y a la joven trayectoria de la industria del *fitness* como una actividad de gran consumo desligada de la Administración. Son factores que ayudan a entender por qué actualmente el 75% de las

organizaciones señala que el peso del negocio internacional es inferior al 20% de toda su facturación. Es más, el 32% admite que hoy ni un solo euro de sus ventas procede del mercado internacional, una respuesta sobre todo habitual entre federaciones, cadenas de gimnasios y clubes profesionales que no militan en la Primera División del fútbol español,

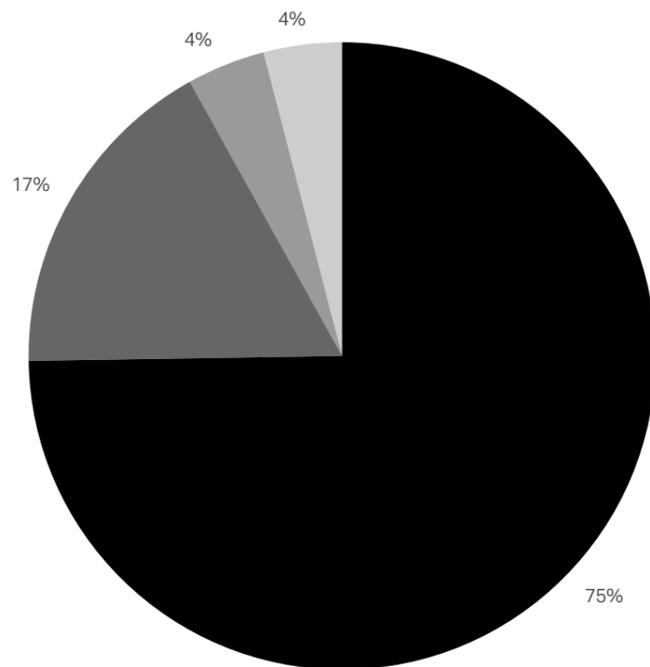
la única que ha logrado abrir mercado a escala internacional.

En el otro lado de la balanza, y pese a que cada año se bata el récord de exportaciones deportivas de bienes en España (753 millones de euros en 2017), tan solo el 8% asegura que obtiene más del 45% de cifra de negocio en países del extranjero.

# 91%

Nueve de cada diez entidades deportivas aún obtienen más de la mitad de sus ingresos en el mercado nacional, muestra del margen de recorrido de la industria española.

### Las exportaciones deportivas de bienes subieron un 11,6% en 2017, con un récord de 753 millones de euros



**INTERNACIONALIZACIÓN 2017.**  
PESO DE LAS EXPORTACIONES SOBRE LA FACTURACIÓN

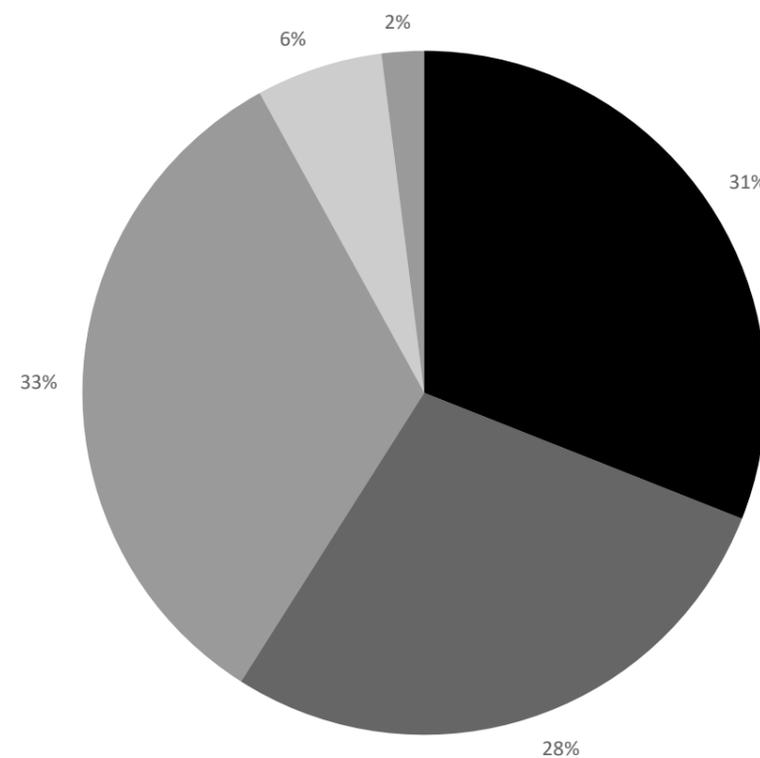
- Hasta el 20%
- De un 20% a un 40%
- De un 40% a un 60%
- De un 60% a un 80%

## PREVISIONES 2018

Uno de los grandes argumentos de muchas entidades para justificar su escaso negocio internacional es que, más allá de las propias singularidades que pueda tener su actividad, el margen de recorrido de la industria en España es muy alto. De hecho, en 2018 se ha duplicado el porcentaje de organizaciones que asegura que su facturación en el extranjero probable-

mente disminuirá o lo hará con toda seguridad, alcanzando el 8%. Es un hecho que puede deberse a dos factores: o bien a un mayor aumento de las ventas en España, en línea con el aumento del consumo; o bien a que efectivamente venda menos en volumen en el extranjero. También hay quienes no creen que vaya a producirse una variación excesiva sobre la

representatividad de las exportaciones en su actividad, pues un 33% considera que se mantendrá estable, dos puntos más que en 2017. Por último, el optimismo sobre la internacionalización pierde adeptos, pues quienes venderán más fuera con toda seguridad caen del 34% al 31% y los que probablemente lo harán caen del 31% al 28%.



**INTERNACIONALIZACIÓN 2018.**  
PREVISIONES DE LA EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS EN EL EXTRANJERO

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán
- Disminuirán con toda seguridad

La internacionalización es uno de los grandes retos pendientes en el negocio del deporte en España.

# EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Las valoraciones de los ejecutivos de la industria del deporte revelan que una de las asignaturas pendientes de estas organizaciones es la internacionalización, y muchas de ellas ya se han marcado el objetivo de ponerle remedio en el corto y medio plazo. El 49% de los encuestados señala que a lo largo de 2018 habrá entrado en nuevos países, aún por debajo de la mitad del sector, pero once puntos porcentuales por encima de los que respondían afirmativamente a esta pregunta en 2017. Por el contrario, baja del 62% al 51% el número de entidades que en el actual ejercicio no habrá plantado la bandera en un nuevo territorio.

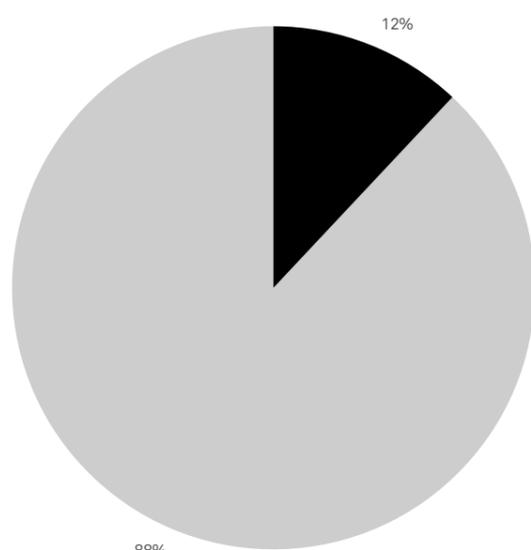
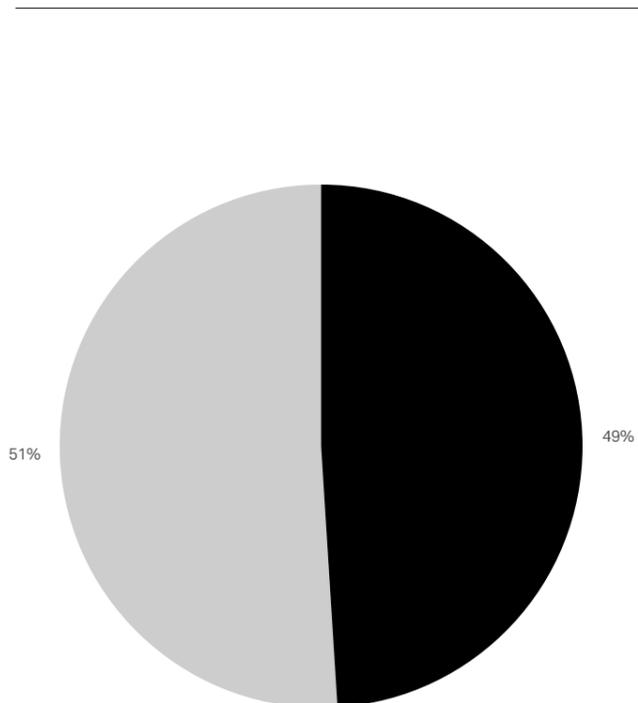
La entrada en nuevos mercados suele ir acompañada de un análisis de los pros y contras de cada movimiento y, a tenor de las respuestas, en el deporte se ha hecho correctamente: un 88% de los encuestados asegura que no tiene intención de abandonar ninguno de los territorios en los que ha intentado replicar la oferta con la que se ha abierto paso en España. En ese análisis, muchas compañías optan de entrada por abrir filiales o buscar distribuidores en países de la Unión Europea, y los ejecutivos identifican a Francia, Portugal, Grecia, Reino Unido y los países nórdicos como los prioritarios. Es una selección que

coincide bastante con los principales destinos de las exportaciones de bienes y servicios deportivos españoles, según los datos que mensualmente recoge el Ministerio de Economía.

No obstante, en la lista de mercados prioritarios también empiezan a aparecer con fuerza Estados Unidos, China y Latinoamérica. Los clubes deportivos, e incluso las federaciones, han visto una primera vía de internacionalización en la apertura de academias que les permitan transmitir su experiencia en la formación de jóvenes talentos. En este sentido, varios operadores también identifican Japón como país potencial.

**INTERNACIONALIZACIÓN 2018.**  
PREVISIÓN DE ENTRADA EN NUEVOS PAÍSES

● Sí  
● No



**INTERNACIONALIZACIÓN 2018.**  
PREVISIÓN DE SALIDA DE UN MERCADO

● Sí  
● No

# ESTRATEGIA

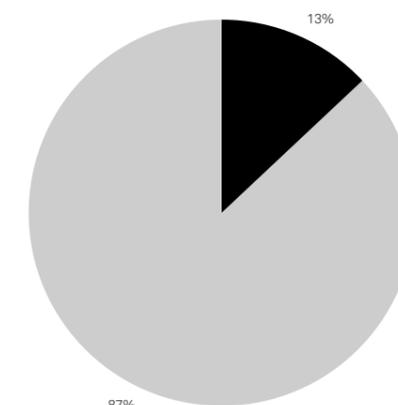
En una alta proporción de empresas y entidades, la apertura del negocio internacional se ha realizado con el apoyo de terceros. Es una tendencia que ha ido a más en el último año, pues el número de compañías que ha optado por buscar socios locales para su internacionalización ha pasado del 62% en 2017 al 87% en 2018. Es decir, casi nueve de cada diez entidades han decidido no ir por libre, ya sea para abrir una academia de fútbol, poner en marcha un primer gimnasio o empezar la distribución de una marca de artículos deportivos. ¿La razón? La misma que en cualquier otra industria: este tipo de aliados acostumbra a permitir una aceleración de los procesos, ya que conocen mejor el mercado y sus singularidades en términos de legislación, proveedores y consumo de los usuarios. Tal es la importancia de este tipo de socios que los encuestados señalan este factor como el segundo más importante a la hora de decidir la entrada en un nuevo país, con el 36%. Se trata de un aumento de diez puntos respecto a 2017 y sitúa esta cuestión al mismo nivel de la similitud en los hábitos de la práctica deportiva, que se mantiene en el 36%. Ahora bien, el criterio más destacado entre los encuestados para la entrada en un nuevo mercado es la situación económica del país,

seleccionada por el 39% de los participantes en el Barómetro del Negocio del Deporte. Por el contrario, la presencia de otras empresas españolas en el territorio ha dejado de ser un elemento decisivo, pues nadie lo selecciona. El resto de categorías se mantiene en niveles similares a los de 2017, con las características del producto en cuarta posición y la com-

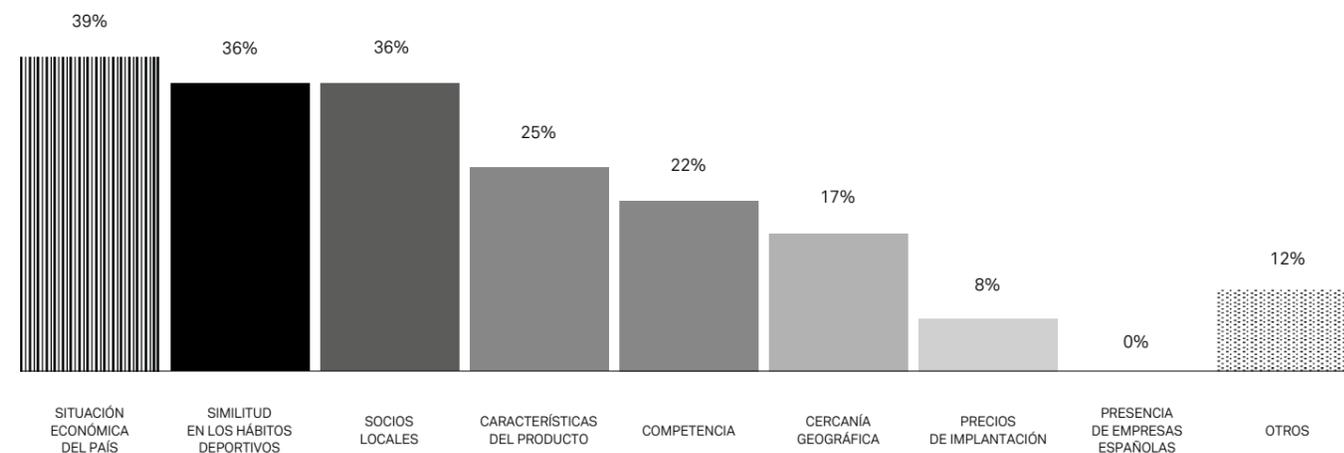
petencia de operadores similares en quinto lugar. Muy cerca se ha situado la proximidad geográfica, que tiene una alta importancia para el doble de entidades que hace un año y constituye una de las razones por las que una parte muy significativa de las exportaciones deportivas españolas son al resto de la Unión Europea.

**INTERNACIONALIZACIÓN 2018.**  
ESTRATEGIA DE ENTRADA EN UN NUEVO PAÍS

● En solitario  
● Con socios locales



**INTERNACIONALIZACIÓN 2018.**  
CRITERIOS PARA LA ENTRADA EN UN NUEVO PAÍS



# ONLINE

## TIENDA

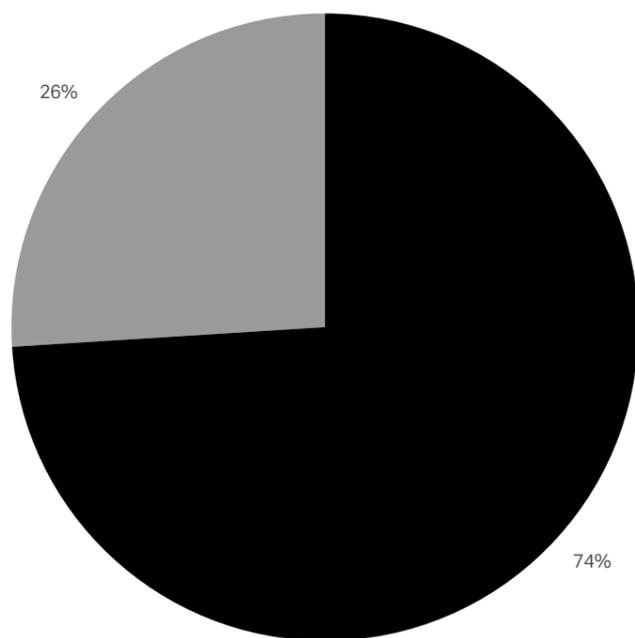
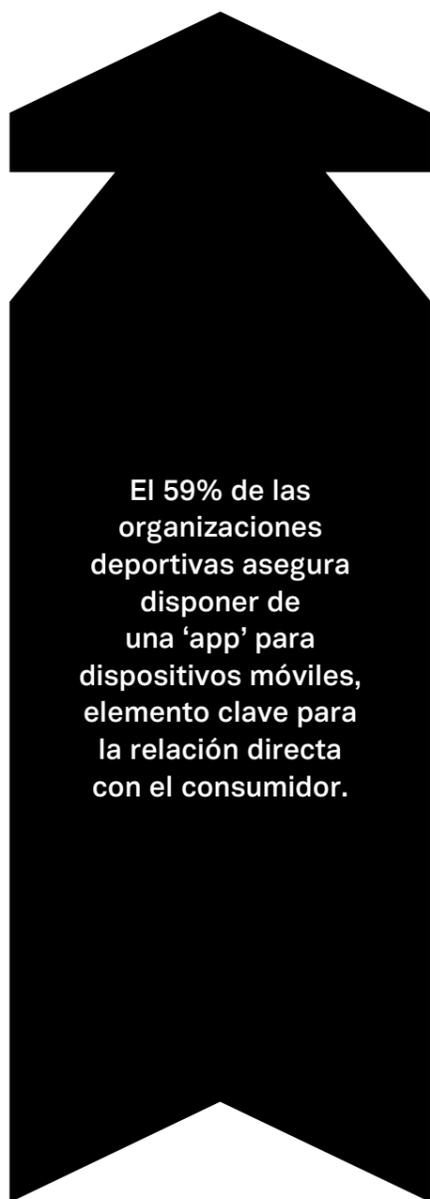
Los hábitos de consumo cada vez empujan más hacia las compras a través de Internet, y, aunque aún hay operadores que se resisten a este canal de ventas, cada vez son menos en el caso de la industria del deporte. El número de organizaciones deportivas que asegura no tener una tienda online ha bajado del 28% al 26% entre 2017 y 2018, mientras

que ya son tres de cada cuatro compañías las que sí tienen una plataforma de comercio electrónico a través de la que vender entradas, abonos a un servicio o productos para el entrenamiento.

La compra online es una opción cada vez más demandada por los consumidores españoles, razón por la que nuevamente el 80% admite

que ha tenido que introducir cambios en sus procesos para poder prestar una atención omnicanal.

Es una realidad a la que todavía no se han adaptado dos de cada diez operadores de la industria del deporte en España, en muchas ocasiones por no disponer precisamente de tienda online.



**ECOMMERCE 2018.**  
ORGANIZACIONES QUE CUENTAN CON TIENDA ONLINE

● Sí  
● No

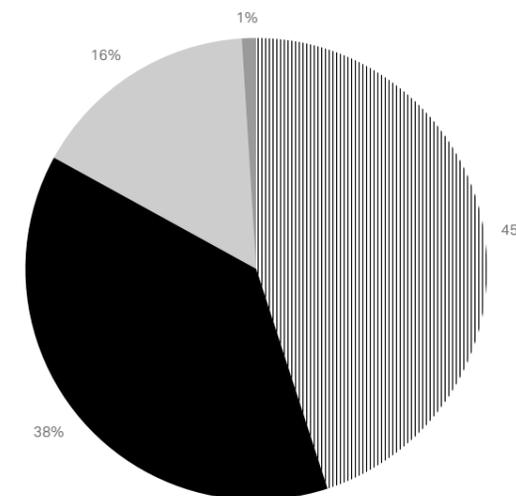
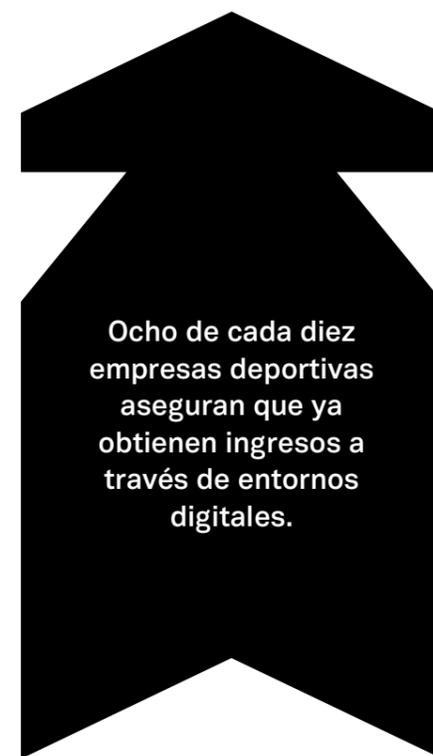
## VENTAS

Si hay una razón por la que ocho de cada diez entidades deportivas han construido su plataforma de comercio electrónico es la facturación. El 45% de los encuestados está convencido de que sus ventas a través de este canal crecerán con toda seguridad en 2018, mientras que un 38% estima que probablemente lo hará. Por último, un 16% considera

que su volumen de negocio asociado a los canales digitales se mantendrá estable este año, lo que supone un aumento de dos puntos respecto a 2017.

En este aspecto, la industria reúne a compañías con servicios muy diferenciados, pues clubes, competiciones y federaciones pueden vender tanto contenidos como producto,

mientras que otros operadores quedan directamente circunscritos a la venta de equipamiento. De ahí que, si bien el 81% asegura que ya obtiene ingresos a través de Internet, sólo hay un 66% que se plantea generar ventas por el suministro de contenidos audiovisuales, sean los de un partido o los de clases dirigidas para entrenar desde el hogar.

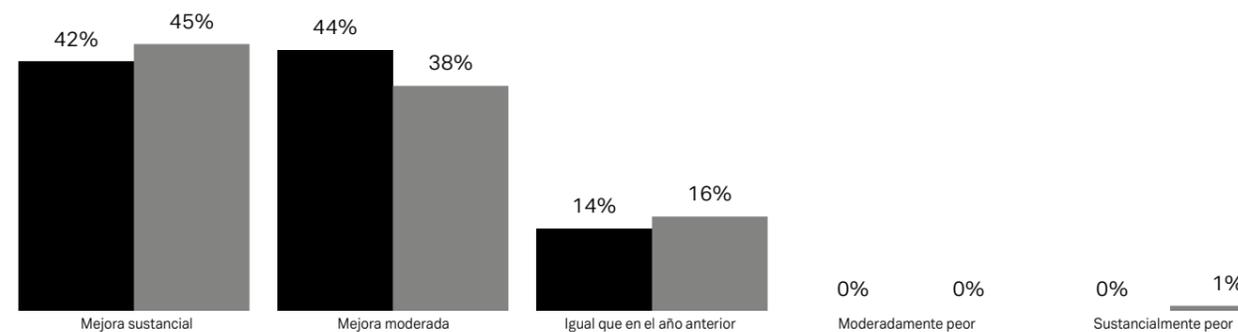


**ECOMMERCE 2018.**  
PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE

● Aumentarán con toda seguridad  
● Probablemente aumentarán  
● Se mantendrán estables  
● Disminuirán con toda seguridad

**ECOMMERCE.**  
PREVISIONES DE EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS ONLINE

● 2017  
● 2018



# INVERSIÓN

Ante la constatación de que cada año se incrementan las ventas en Internet, las compañías deportivas han aumentado su inversión en el área digital y en la adquisición de nuevas tecnologías, sean para mejorar la experiencia del cliente o para aumentar el rendimiento deportivo en el caso de federaciones y clubes profesionales. De hecho, el 96% de los

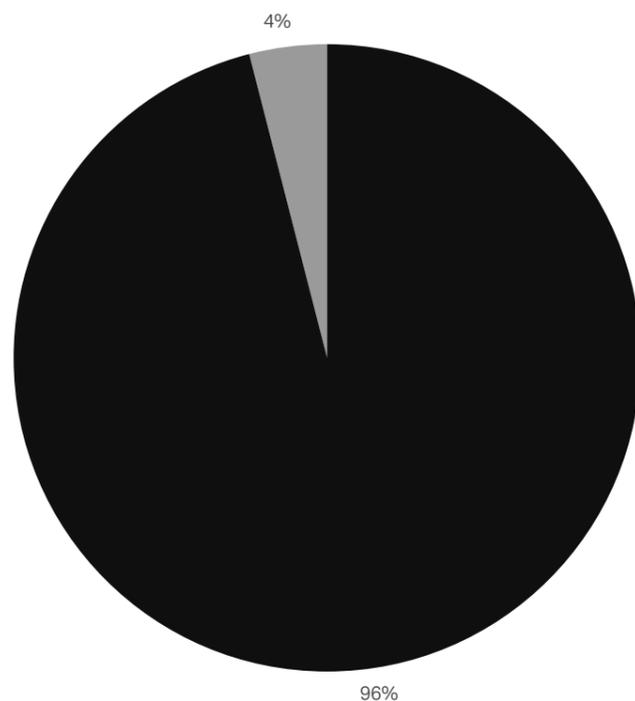
encuestados asegura haber aumentado su inversión en este ámbito respecto a 2017, un año en el que el 92% contestó afirmativamente. Es decir, que ya son dos años consecutivos en los que los profesionales aseguran de forma mayoritaria que han aumentado los recursos para adaptarse a una sociedad, la española, que pasa más de cinco

horas diarias conectada a Internet y en la que la penetración de los *smartphones* alcanza al 80% de la población. El crecimiento de esta actividad también se ha traducido en la creación de la figura del director digital, posición que ya existe en el 54% de las compañías, tres puntos más que hace un año.

# 96%

El número de organizaciones que invierten en tecnología y el área digital cada vez se acerca más al pleno absoluto, pues entre 2017 y 2018 ha subido en cuatro puntos y ya se sitúa en el 96%.

## Más de la mitad de las compañías asegura que cuenta en su equipo con un director del área digital



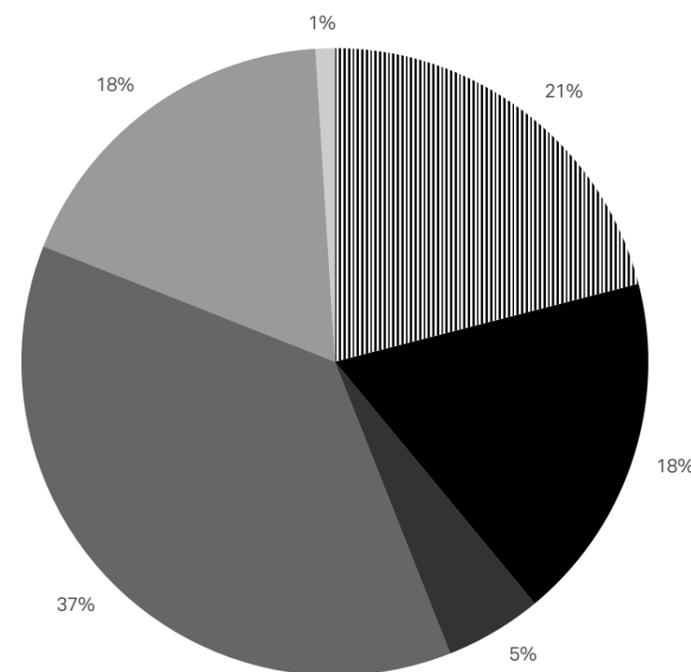
**ECOMMERCE 2018.**  
AUMENTO DE INVERSIÓN EN EL ÁREA DIGITAL

- Sí
- No

# ÁREAS DE INVERSIÓN

Márketing y comunicación es el área más destacada por las empresas del negocio del deporte como prioritaria para la inversión en el área digital, con un 37% de las respuestas por parte de empresas y entidades del sector. Le sigue en segundo lugar la inversión en diseño y operación del canal de venta online, que asciende al 21%, una estrategia cohe-

rente con los esfuerzos de clubes, empresas deportivas y otras entidades vinculadas al negocio del deporte por incrementar su negocio en la Red. En tercer lugar, el 18% de las empresas destaca haber centralizado sus inversiones en operativa logística y procesos, la misma tasa de las que apuntan a la inversión en análisis de datos o *big data*. La adaptación de los espacios físicos es otro aspecto que ha centrado la inversión de un grupo relevante de empresas y entidades deportivas: el 5% apunta a este capítulo como el prioritario a la hora de dedicar sus inversiones. El 1% restante de empresas y entidades se centra en otros aspectos.



**ECOMMERCE 2018.**  
DESTINO DE LA INVERSIÓN EN EL ÁREA DIGITAL

- Diseño y operación del canal de venta online
- Infraestructura logística y procesos
- Adaptación de espacios físicos
- Márketing y comunicación
- Análisis de datos y big data
- Otros



El área de marketing y comunicación es la prioritaria en la inversión de la mayoría de las empresas.

# ESTRATEGIA Y CANALES

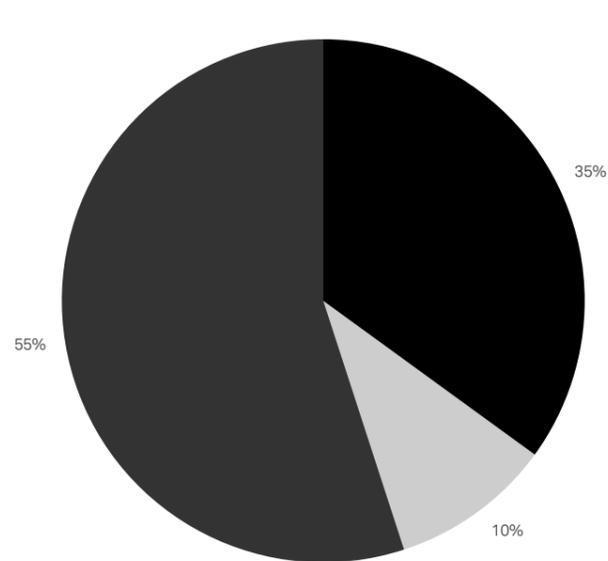
Las áreas de inversión en entornos digitales tienen una correlación directa con los objetivos de cada organización, y en el caso del deporte hay uno que gana fuerza: la mejora de la imagen de marca. Este es el principal beneficio que el 55% de las compañías de la industria deportiva considera que le otorga su presencia online. Se trata de un aumento de cinco puntos porcentuales en comparación con 2017, un avance que se ha producido en detrimento de los otros dos

grandes objetivos en este ámbito: la diversificación del *target* de potenciales clientes y el aumento de las ventas.

La mejora de ingresos era señalada hace un año por el 12% de los encuestados, mientras que ahora ese porcentaje se sitúa en el 10%. En cuanto a alcanzar a nuevos potenciales clientes, la tasa baja del 38% de 2017 al 35% de los participantes en el Barómetro del Negocio del Deporte, ya que cada vez es más difícil encontrarse con usuarios que estén

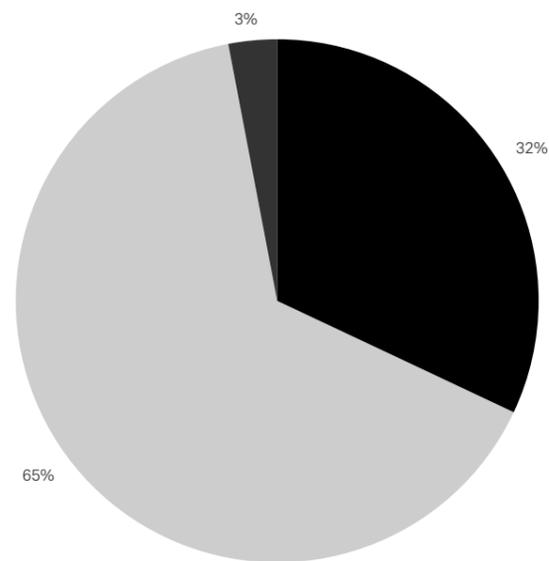
sólo en uno de los dos canales, el digital o el físico.

Ahora bien, los profesionales eligen el primero en un 65% de los casos cuando se les pregunta cuál será el más importante para el desarrollo de sus organizaciones a medio y largo plazo. Un 32% da más importancia al canal físico a la hora de captar clientes, sean compradores, abonados o federados, mientras que un 3% cree que será más importante distribuir por otros canales.



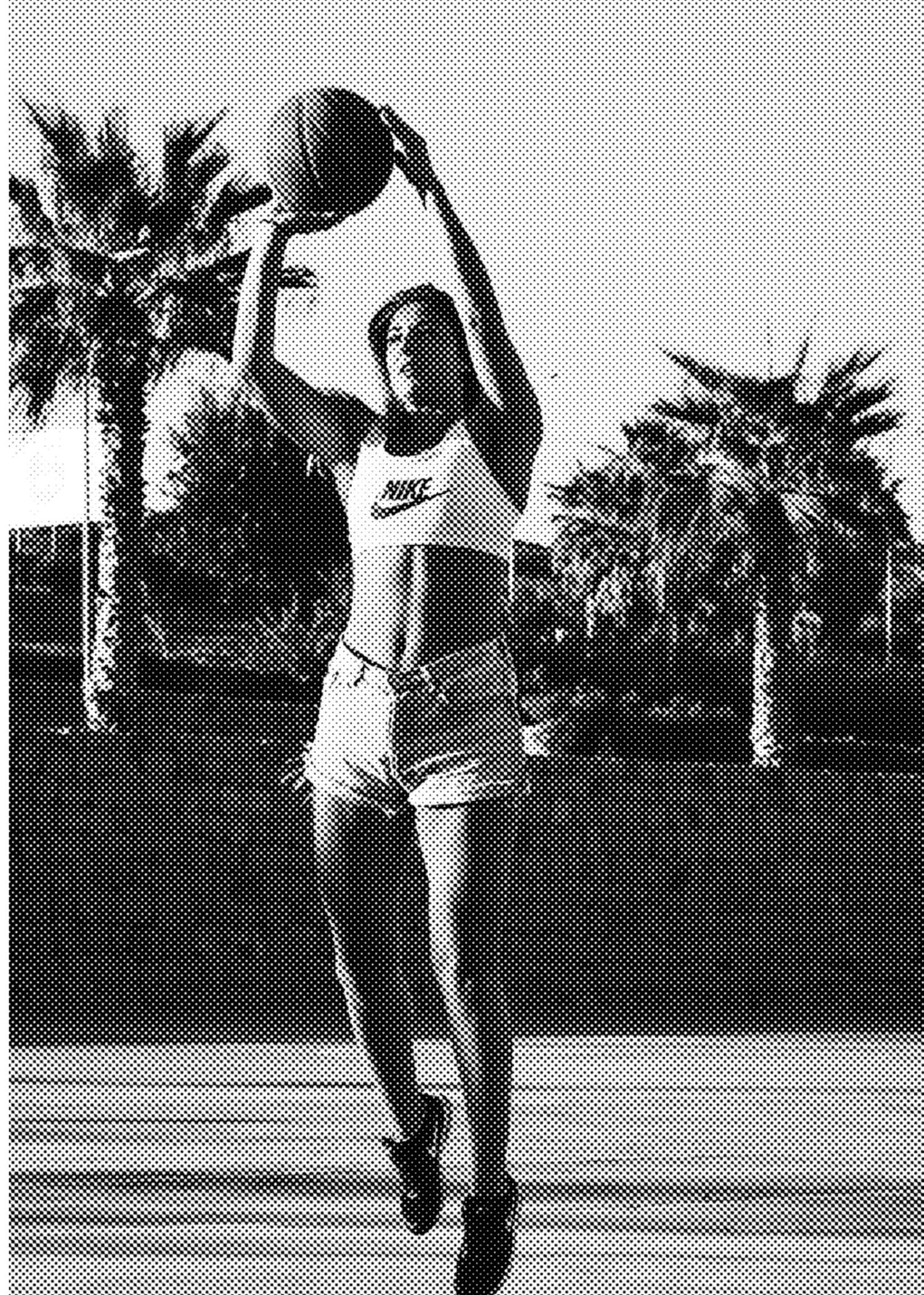
**ECOMMERCE 2018.**  
OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON LA PRESENCIA ONLINE

- Diversificar el *target* de clientes
- Aumentar las ventas fuera de España
- Reforzar la imagen de marca



**ECOMMERCE 2018.**  
CANALES MÁS IMPORTANTES PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO

- Canal físico
- Canal online
- Otros canales



# ESPORTS

## NEGOCIO

El paso de los meses ha convertido a los eSports en una realidad más que en una intuición, con el Comité Olímpico Internacional (COI) valorando su incorporación dentro de los Juegos de forma accesoria y, sobre todo, con un creciente interés por parte de los más jóvenes. Es una cuestión que no ha pasado desapercibida para las organizaciones deportivas españolas,

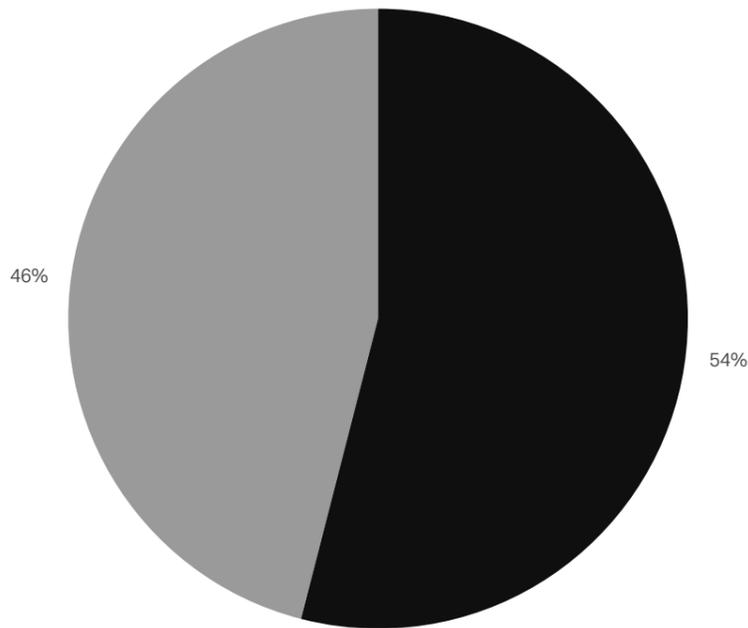
que cada vez ven con más interés los beneficios que les aportaría estar presentes en este tipo de competiciones. Muestra de ello es que en 2018 por primera vez son mayoría aquellas entidades que valoran tener algún tipo de vinculación con los deportes electrónicos. Este año son un 54% de los encuestados los que contestan afirmativamente a esta pregunta, cuando hace un año era sólo el 49%.

Aun así, los interrogantes que quedan por resolver son numerosos, de ahí que el 46% aún rechace tener presencia directa en un segmento cuyo negocio en España todavía genera unas cifras de facturación bajas sumando competiciones y equipos especializados.

# 54%

En 2018 se ha producido el vuelco, con una mayoría de organizaciones admitiendo que plantea vincularse de alguna forma con deportes electrónicos

### Clubes de LaLiga han creado un área de eSports y cadenas de 'fitness' los están integrando en su oferta



**ESPORTS 2018.**  
ENTIDADES QUE PLANEAN UNA VINCULACIÓN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS

- Sí
- No

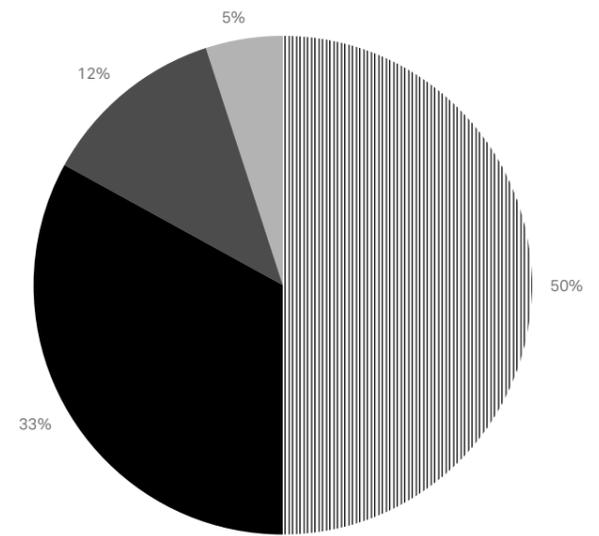
## VALOR

Público joven, con un alto consumo de contenidos audiovisuales y cierto interés por la oferta que reciba de las marcas. Según las consultoras, este es el perfil del aficionado a los eSports, un segmento de la población que los deportes tradicionales quieren alcanzar para rejuvenecer su masa social. De hecho, el 50% de las organizaciones que se plantean

vincularse a los deportes electrónicos lo hace para alcanzar nuevas audiencias y clientes. Se trata de un retroceso de cuatro puntos porcentuales, mientras que la generación de marca escala seis puntos y se sitúa como la prioridad para el 33% de los encuestados. Es decir, que de entrada la gran mayoría de compañías no percibe la posibilidad de ge-

nerar ingresos de forma inmediata por su presencia en competiciones de videojuegos como Fifa o League of Legends. Por el contrario, sí que hay un 12% que confía en que la creación de una sección específica de eSports le permita firmar nuevos contratos de patrocinio por ofrecer ese acceso a nuevos públicos.

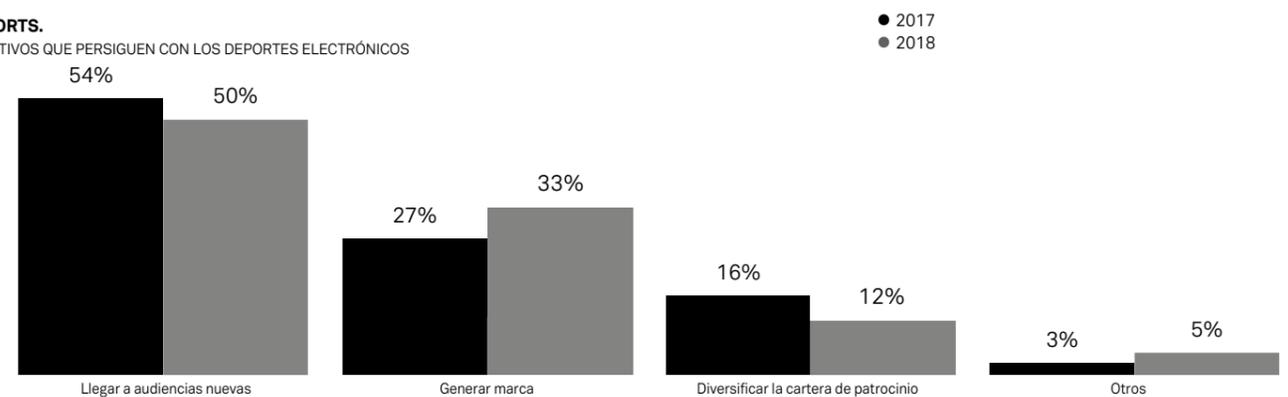
La mitad de las compañías ve en las competiciones de videojuegos una forma de llegar a audiencias complementarias a las del deporte tradicional.



**ESPORTS 2018.**  
OBJETIVOS QUE PERSIGUEN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS

- ▨ Llegar a audiencias nuevas
- Generar marca
- Diversificar la cartera de patrocinio
- Otros

**ESPORTS.**  
OBJETIVOS QUE PERSIGUEN CON LOS DEPORTES ELECTRÓNICOS



# PRECIOS

## PREVISIONES EMPRESA

Tras unos años de contención de los precios en un contexto de incipiente recuperación económica, el encarecimiento de servicios como el abono a los gimnasios o a la temporada de un club ha comenzado a ser una tendencia habitual. Eso sí, combinado con importantes ofertas en busca de la fidelización a largo plazo y que ayudan a entender el

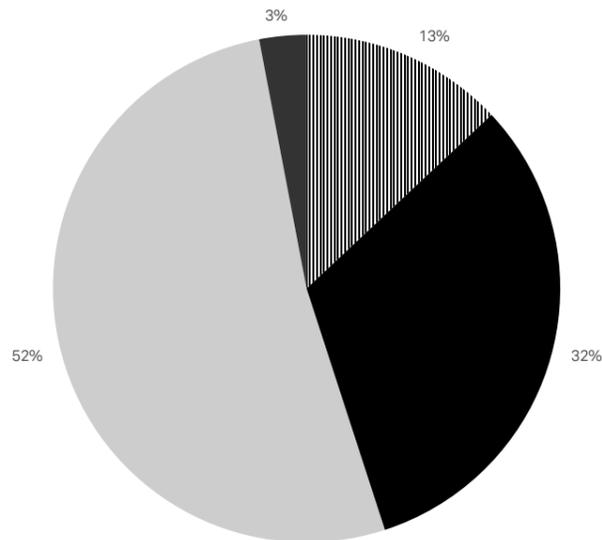
porqué de los resultados a la pregunta sobre la evolución de los precios.

El 52% de las organizaciones deportivas asegura que los precios de sus bienes y servicios se mantendrán estables, lo que supone un incremento de ocho puntos porcentuales respecto a 2017. Aun así, el porcentaje de empresas que afirma que se incrementarán los

precios es alto, y sube en cuatro puntos, hasta el 13%, el número de profesionales que admite que los precios de sus productos habrán subido durante 2018 con toda seguridad. Además, el 32% que lo estima probable.

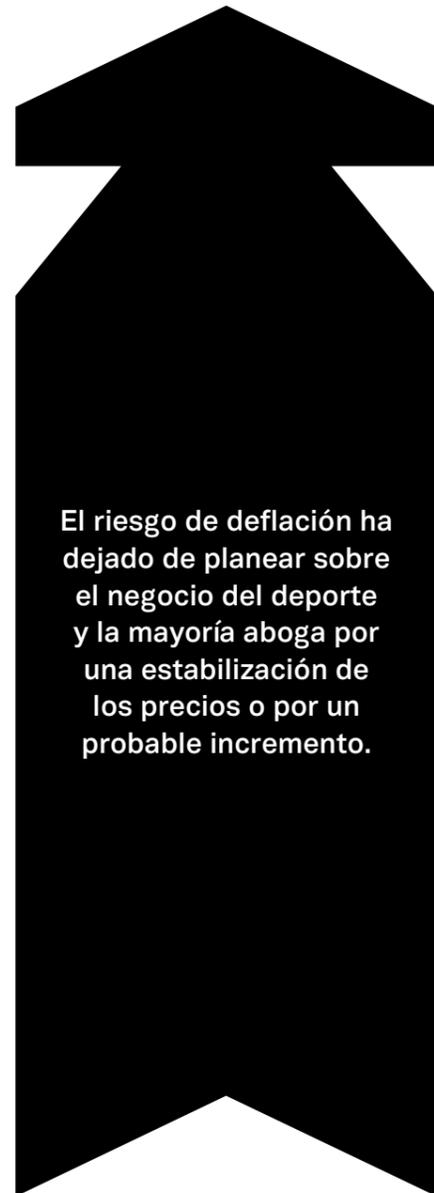
Por el contrario, se produce una fuerte caída de quienes intuyen una caída de precios, pasando del 12% en 2017 a sólo el 3% en 2018.

**El número de entidades que cree que los precios se estabilizarán crece entre 2017 y 2018 y ya se sitúa en el 54%**



**PRECIOS 2018.**  
PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN LA PROPIA EMPRESA

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán



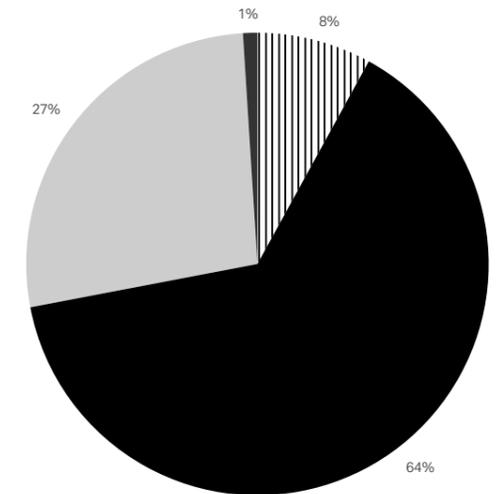
## PREVISIONES SECTOR

Muchas empresas han intentado contener sus precios para ganar competitividad respecto a otros operadores. Un año más, los resultados revelan que son más las organizaciones que intuyen una subida de precios en el conjunto de la industria que en sus respectivos negocios, con el 75% que prevé un alza respecto a 2017. Si bien los que ven una subida segura de

precios cae a la mitad, hasta el 8%, el número de encuestados que cree que probablemente aumentarán pasa del 53% al 64% en 2018. Es decir, que tres de cada cuatro empresas auguran una subida de precios en el conjunto del sector para este año, mientras que este ratio no llega al 50% cuando se pregunta individualmente por la actividad de cada entidad.

El aumento de empresas que estiman que habrá un alza en el precio de los bienes y servicios que ofertan se ha producido a costa de los partidarios de la estabilidad en los precios para el conjunto del sector, pues pasan del 31% en 2017 al 27% en este ejercicio. Por otro lado, la tasa de los que prevén una deflación general en el sector se mantiene en sólo el 1%.

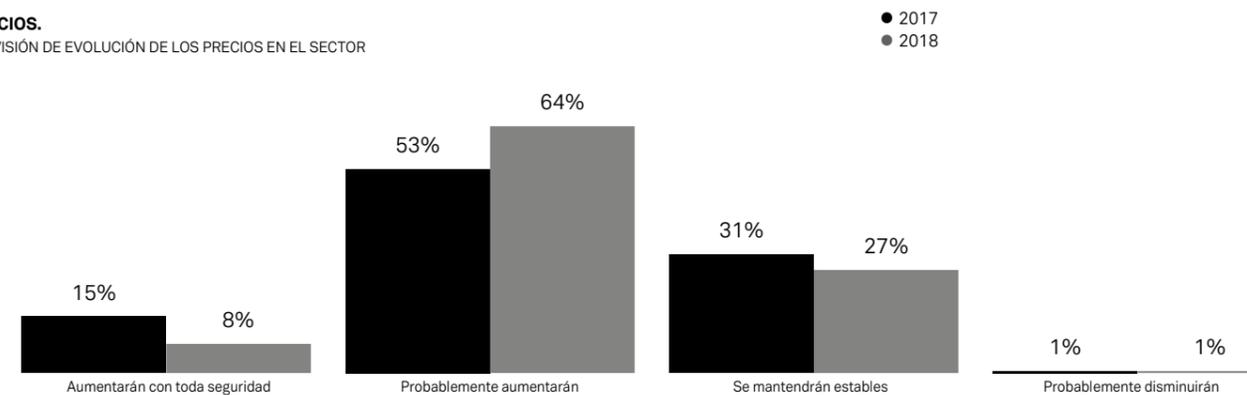
**Tres de cada cuatro empresas consideran que los precios de la industria subirán en su conjunto durante 2018**



**PRECIOS 2018.**  
PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN EL SECTOR

- Aumentarán con toda seguridad
- Probablemente aumentarán
- Se mantendrán estables
- Probablemente disminuirán

**PRECIOS.**  
PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN EL SECTOR



# DESCUENTOS Y PROMOCIONES

El deporte está experimentando uno de sus mejores momentos en España, con tasas de crecimiento constante tanto en el consumo como en la práctica deportiva. Este crecimiento se ha apoyado muchas veces en agresivas políticas comerciales, con ofertas que fijaban el precio muy por debajo del real en el caso del fitness, mientras que los clubes han empezado

a aplicar descuentos a cambio de asegurarse una mayor asistencia a los partidos. El porcentaje de organizaciones deportivas que considera que las promociones y los descuentos son útiles para elevar las ventas minoristas continúa siendo elevado, si bien baja del 75% en 2017 al 72% para el ejercicio en curso. No obstante, también se reduce, del 8%

al 7%, el número de encuestados que opina totalmente lo contrario y considera que este tipo de políticas comerciales acaban siendo inútiles para el aumento de las ventas. Un temor que, muchas veces, se basa en el riesgo de crear una percepción sobre los precios que no se ajusta con el que realmente deberían tener, con el impacto que eso conlleva.

72%

**Prácticamente tres de cada cuatro organizaciones deportivas consideran que los descuentos y promociones ayudan a incentivar las ventas**

7%

**Se mantiene una minoría que no comparte esta opinión y duda de la efectividad de este tipo de ofertas**

Si bien existe un amplio consenso sobre la utilidad de las promociones y descuentos para vender más, continúan las cautelas por una parte importante de los profesionales. Un año más se mantiene el porcentaje del 29% de encuestados que advierte de que estas políticas comerciales podrían perder su efecto y acabarán siendo negativas a largo

plazo. Esta percepción se apoya en la perspectiva de que se produzca una reducción de los márgenes debido a la escalada de descuentos o la imposibilidad de transmitir a los consumidores que los precios que se habían mantenido en el tiempo correspondían a una campaña temporal y no al coste de mercado que tiene.

Esta percepción sobre las consecuencias negativas de las promociones y descuentos ha hecho que crezca el número de clubes, cadenas de gimnasios y fabricantes que vaticina la desaparición a corto plazo de este tipo de prácticas para fomentar las ventas, pasando del 6% del año pasado al 12% para este 2018.

29%

**Un tercio de la industria advierte de que estas ofertas para fomentar el consumo serán negativas para el conjunto del sector a largo plazo**

**Se duplica el número de empresas, clubes y demás organizaciones que augura que estas políticas comerciales desaparecerán a corto plazo**

12%

# CONSUMO

## GASTO MEDIO

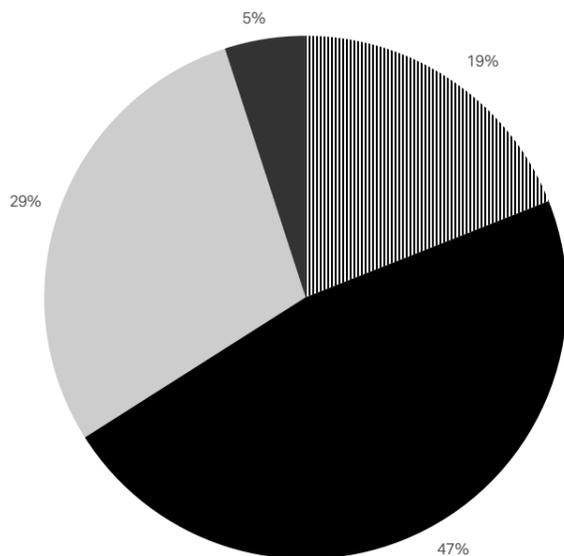
El gasto de los hogares españoles creció en 2017 al mayor ritmo de la última década en España y se situó en niveles previos a la crisis económica, pero ese aumento del consumo no llegó a trasladarse del todo a la industria del deporte. De hecho, el porcentaje de organizaciones deportivas que asegura que aumentó el gasto medio de sus clientes cayó ligeramente, del 67% en 2016 al 66% en 2017. Eso sí, crece el número de profesionales que asegura que su compañía se anotó un aumento sustancial en el ticket medio respecto al ejercicio anterior, pasando del 10% al 19% en tan solo dos años.

También se mantiene en niveles altos el porcentaje de entidades que mantuvo estable el gasto medio de sus clientes, circunstancia compartida por tres de cada diez compañías. Otro elemento a tener en consideración: aunque aún son minoría, entre 2016 y 2017 se ha duplicado el porcentaje de operadores que considera que el gasto medio de sus usuarios retrocedió, situándose en el 5% del conjunto de la industria. En el análisis de 2017 se vuelve a producir una tendencia ya apuntada el año anterior, y es que el aumento del gasto de los usuarios es superior en canal online. Un 71% de los profesionales encuestados asegura

que los clientes que compran a través de Internet gastaron más, y en un 23% de los casos se asegura que ese aumento del ticket medio fue sustancial. Pese a que es en los entornos digitales donde se promueven la mayoría de campañas promocionales que rebajan el precio medio de los servicios, el porcentaje de operadores que señala una estabilidad del consumo respecto al año anterior es idéntico al del análisis general, con un 28%. Es más, sólo el 1% apunta que los ingresos medios en este canal de ventas han sido inferiores en comparación con los registrados en el ejercicio 2017.

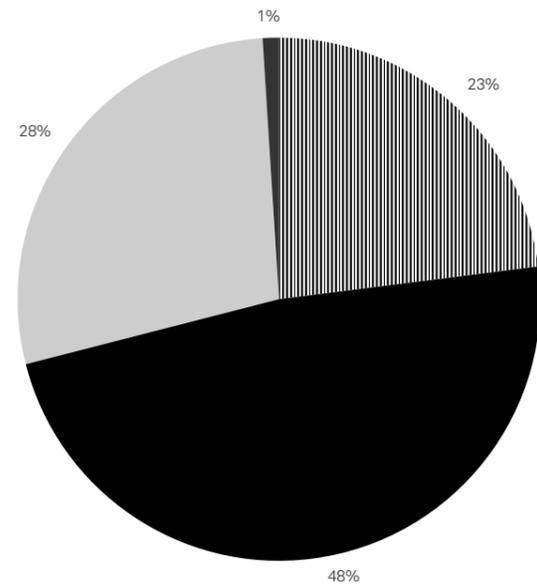
**CONSUMIDOR 2017.**  
GASTO MEDIO DE LOS CLIENTES

- Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó moderadamente



**CONSUMIDOR 2017.**  
GASTO MEDIO DE LOS CLIENTES EN EL CANAL ONLINE

- Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable
- Disminuyó moderadamente



## COMPORTAMIENTO

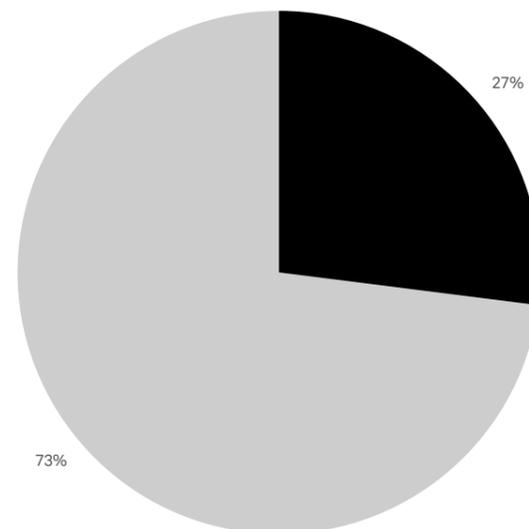
La ralentización del crecimiento de la economía española ha provocado una renovada cautela de los consumidores, una cuestión a la que el deporte no ha sido ajena. El 73% de las empresas y entidades del negocio del deporte advierten de que los clientes mantienen la cautela con el gasto en productos o servicios para la actividad física o la asistencia y seguimiento de espectáculos deportivos. Se trata de un fuerte incremento respecto a las valoraciones de 2017, año en el que un 57% de los profesionales no intuía una actitud menos conservadora de los clientes a la hora de adquirir este tipo de bienes y servicios.

Estas opiniones coinciden tanto con las percepciones que las compañías y entidades de la industria del deporte tienen sobre la evolución de los precios como el gasto medio de los clientes; en ambos casos, la sensación generalizada es de estabilidad o un aumento moderado en comparación con el año anterior, una actitud propia de quienes son cautos con el gasto. Este mayor control de los españoles en el consumo se explica en parte por la percepción de que los clientes no son menos sensibles a las promociones que hace un año, una afirmación que en 2017 compartían el 72% de las organizaciones y en 2018 ya res-

paldan el 79%. Uno de los factores que más ha fomentado el control del gasto por parte de los consumidores y usuarios españoles es la posibilidad de poder comparar el precio de los bienes y servicios de forma rápida. Un 89% de las empresas dedicadas al negocio del deporte sostiene que los consumidores buscan más información antes de comprar cualquier producto, sea para ver dónde puede ser más barato el artículo o sobre qué marcas ofrecen mejores prestaciones. En un 94% de los casos, las empresas también consideran que el usuario busca una mayor interacción en la Red.

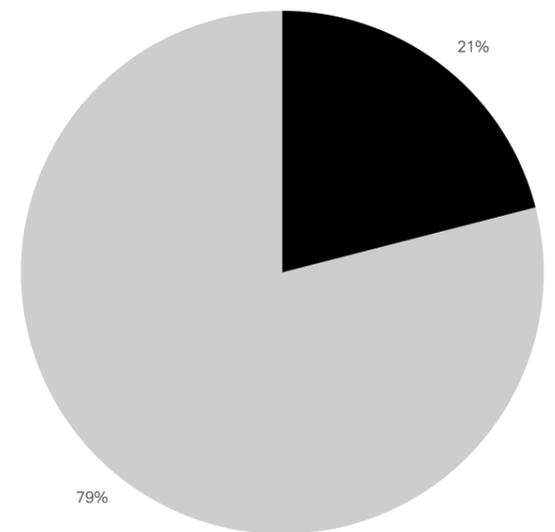
**CONSUMIDOR 2018.**  
MENOS CAUTO CON EL GASTO

- Sí
- No



**CONSUMIDOR 2018.**  
MENOS SENSIBLE A LAS PROMOCIONES

- Sí
- No



# HÁBITOS DEPORTIVOS

## PRÁCTICA

Los últimos años han supuesto un incremento tanto en la base de abonados a gimnasios como en el número de deportistas federados en España, pero una inmensa mayoría de personas aún entrena por su cuenta y es ahí donde muchos ven el reto para convertir el deporte en un sector de gran consumo. Entre las organizaciones de esta industria existe un

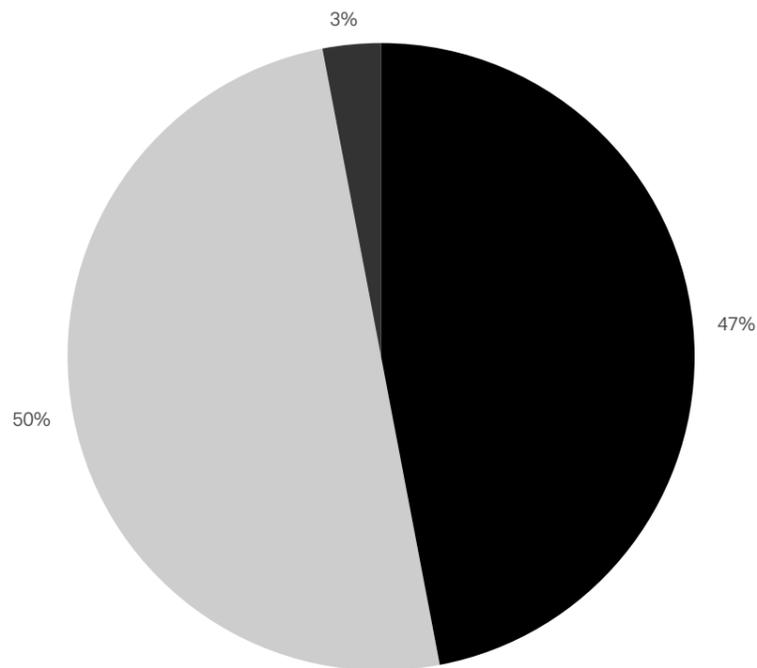
consenso casi unánime en torno al aumento de la práctica deportiva en el país, pues sólo un 3% asegura que claramente no hay signos de mejora en esta tasa, frente al 1% que lo afirmaba hace un año. En cambio, nueve de cada diez entidades creen que la base de consumidores de esta industria crece por segundo año consecutivo.

En concreto, un 47% de fabricantes, clubes, cadenas de *fitness* y federaciones cree que claramente sí aumenta el número de ciudadanos que se ejercitan. Se trata de una caída de siete puntos, que se ha trasladado a los que también son optimistas, pero más cautelosos, con el 50% de encuestados que de momento aprecian signos de mejora.

# 47%

Pese a ser una tasa aún alta, cae en siete puntos el porcentaje de organizaciones que aseguran que la práctica deportiva en España está aumentando claramente.

### La industria responde casi de forma unánime que en España sí aumenta la práctica deportiva



**CONSUMIDOR 2018.**  
AUMENTO DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA

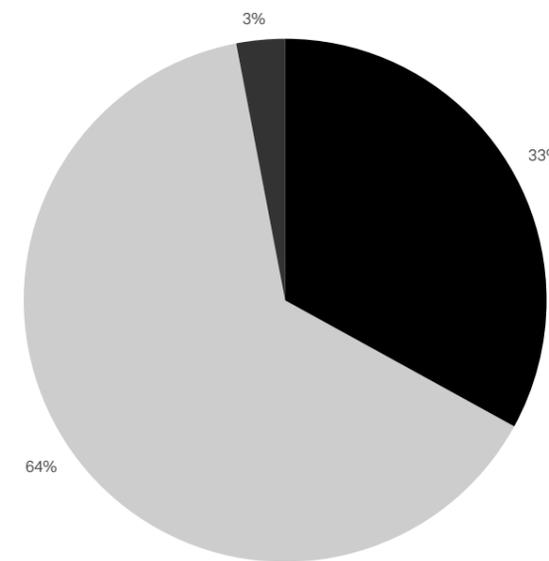
- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no

## CONSUMO

La percepción de muchos empresarios continúa siendo que el incremento en el número de practicantes se está traduciendo directamente en un aumento del gasto en artículos y servicios deportivos. De hecho, el 97% de los encuestados anticipa un aumento del gasto, el mismo porcentaje que percibe un aumento de la base de potenciales clientes. Ahora bien, la rotundidad no es tan alta como en la pregunta de si hay más deportistas. El 33% de las compañías considera que cla-

ramente sí hay un mayor gasto en actividad física por parte de la población, lo que supone una caída de cinco puntos porcentuales respecto a 2017. En este sentido, cabe recordar que siete de cada diez encuestados apunta que los usuarios no habían dejado de ser menos cautos a la hora de comprar. La reducción del número de agentes del sector más optimistas ha ido en favor de la moderación, pues sube en cuatro puntos, hasta el 64%, el porcentaje de aquellos que perciben

sólo signos de mejora en el comportamiento de los consumidores. Por último, el 3% de las entidades asegura que claramente esta recuperación en el gasto no se está produciendo. Esa contención se da también en la pregunta sobre el consumo de retransmisiones deportivas, pues los que claramente creen que ha aumentado baja del 51% al 42%. Quienes aprecian signos de mejora pasan del 45% al 51%, en un contexto de crecimiento de usuarios a plataformas de televisión de pago.

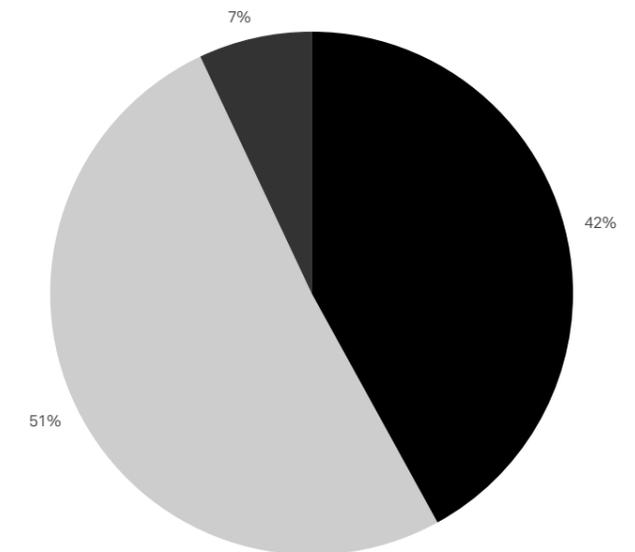


**CONSUMIDOR 2018.**  
AUMENTO DEL GASTO EN ARTÍCULOS DEPORTIVOS

- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no

**CONSUMIDOR 2018.**  
AUMENTO DEL CONSUMO DE RETRANSMISIONES DEPORTIVAS

- Claramente sí
- Se aprecian signos de mejora
- Claramente no



# DEPORTE FEMENINO

Ya sea por el potencial de negocio que existe, o por el objetivo de saldar lo que califican de deuda histórica, lo cierto es que la industria ha situado la promoción del deporte femenino como una de sus prioridades. La aparición de nuevas disciplinas y el fomento de hábitos saludables ha hecho que las tasas de actividad física entre las mujeres crezcan cada

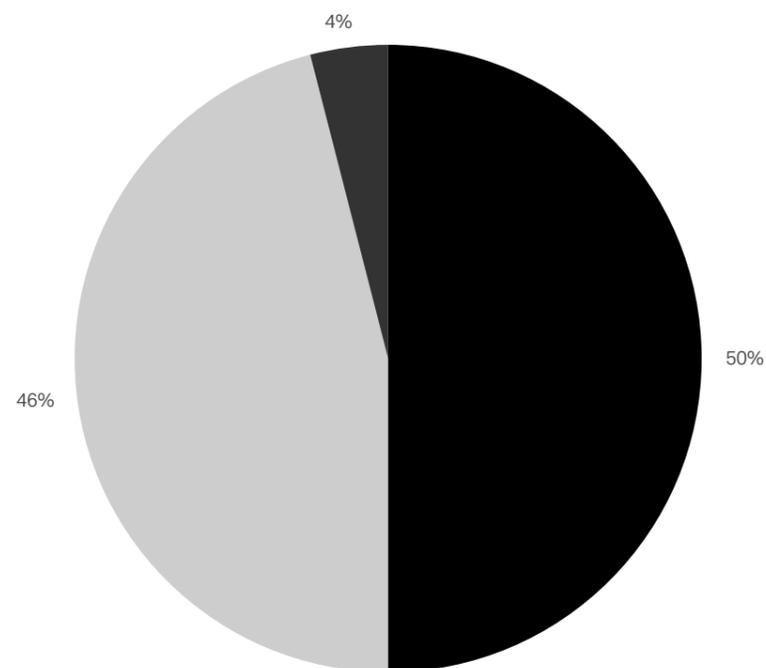
año, como así corroboran los propios profesionales de la industria. Cinco de cada diez organizaciones aseguran que el fomento del deporte femenino se convertirá claramente en uno de sus motores de crecimiento a futuro, mientras que hay un 46% que prefiere no mostrarse tan rotundo y señala que es probable. Es decir, que nueve de cada diez

encuestados considera que una mayor incorporación de la mujer a la práctica deportiva se convertirá en una de las principales palancas de crecimiento de facturación a futuro. No es una cuestión menor, pues, además, muchos identifican este escenario como paso previo a una mayor presencia de la mujer en los órganos de gestión.

# 50%

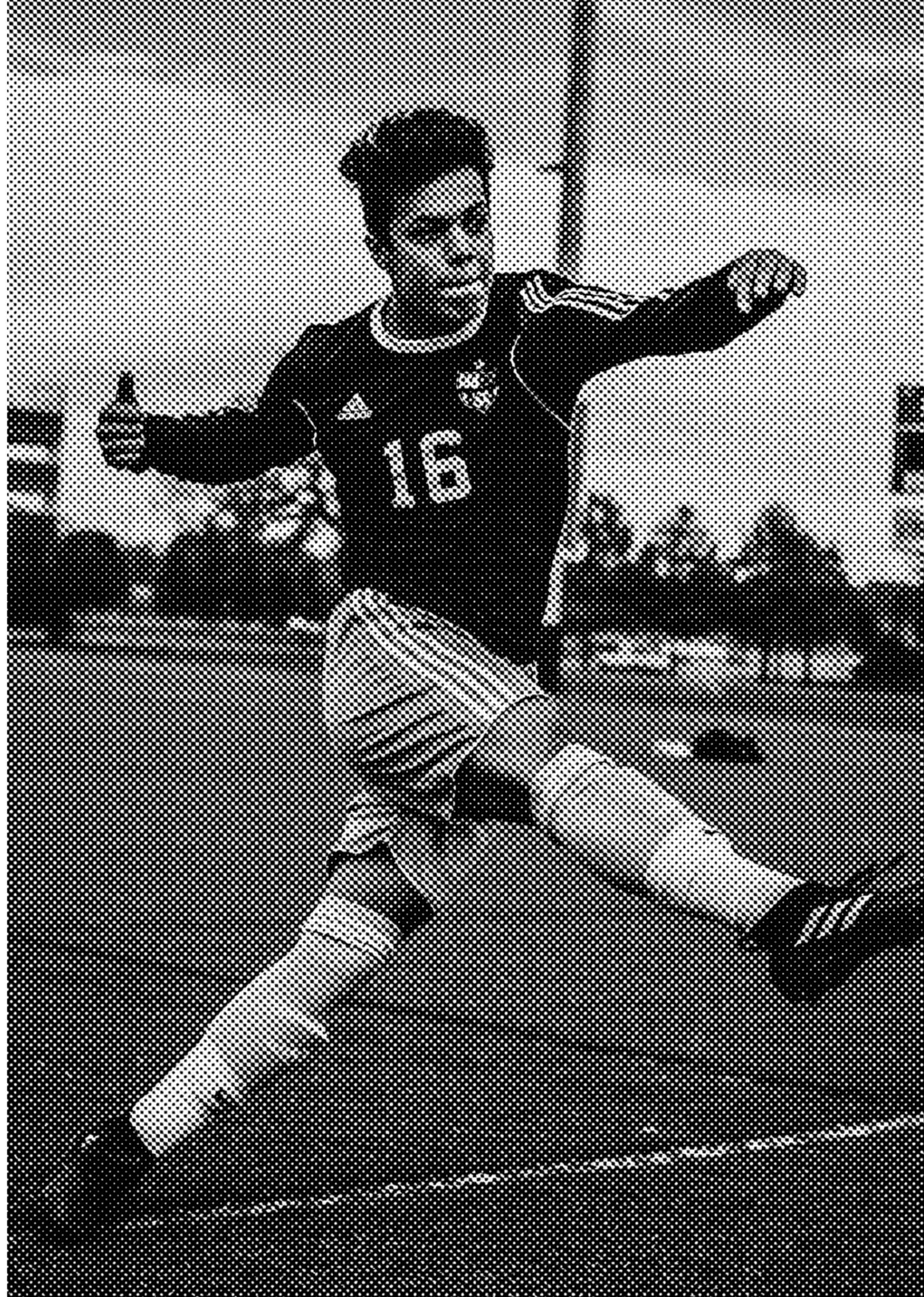
Cinco de cada diez entidades están convencidas de que el fomento de la práctica deportiva entre las mujeres será uno de sus motores de crecimiento a futuro.

## Las empresas deportivas han situado a la mujer como un 'target' clave para seguir creciendo



CONSUMIDOR 2018.  
FOMENTO DEL DEPORTE FEMENINO COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

- Claramente sí
- Es probable
- Claramente no



# RSC

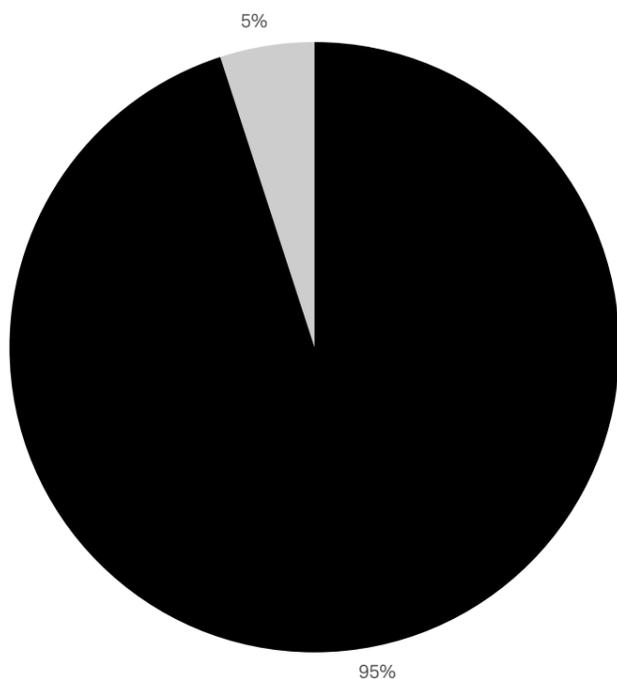
## INVERSIÓN

La transformación social forma parte del ADN del deporte: ese siempre ha sido el objetivo esencial del movimiento olímpico y de la mayoría de organizaciones, que han convertido la actividad física en una forma de combatir la exclusión social. Es un objetivo que la industria española del deporte quiere preservar, pues el 95% considera que el conjunto

de organizaciones debería incrementar su inversión en responsabilidad social corporativa (RSC). Se trata de una opinión prácticamente mayoritaria, pues sólo un 5% considera que no deberían realizarse más esfuerzos económicos que los que actualmente se hacen en este ámbito. Es una apuesta que muchos patrocinadores

están empezando a incluir en los contratos con clubes, competiciones y demás organismos deportivos, pues consideran que la capacidad de difusión y alcance de los atletas de élite tiene un efecto multiplicador en este tipo de proyectos. Además, para muchas propiedades deportivas es una manera de extender su marca más allá del propio espectáculo.

### Existe casi unanimidad en que el deporte debe invertir más en acciones sociales



# 95%

Es el porcentaje de organizaciones del negocio del deporte que consideran que se debería invertir más en proyectos de RSC.

# 61%

Es la tasa de entidades que prevén dotar de más recursos a su área de responsabilidad social corporativa.

RSC 2018. INCREMENTO DE LA INVERSIÓN

● Sí  
● No

## GESTIÓN

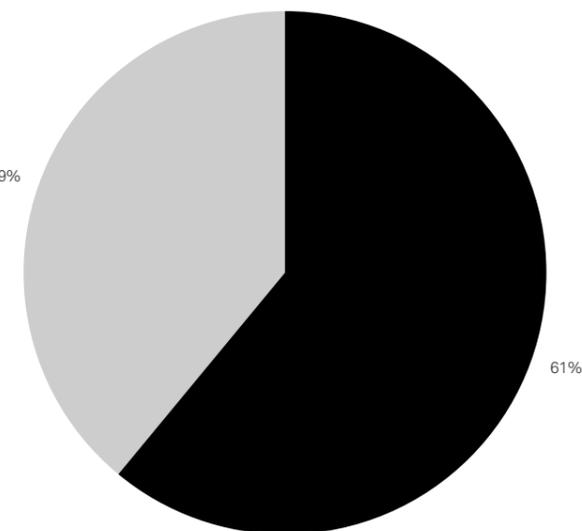
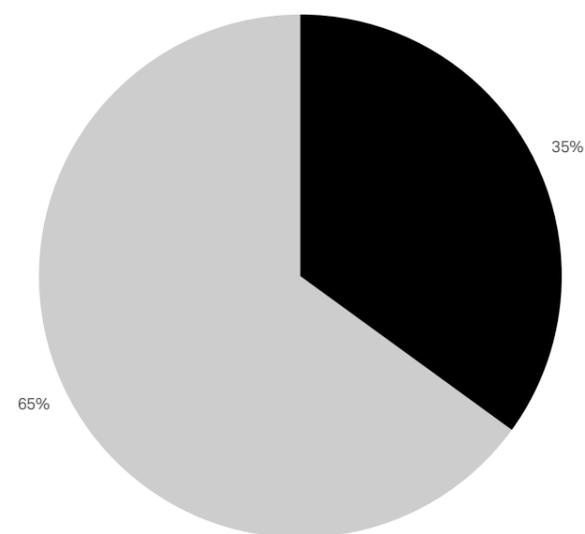
El presupuesto que cada organización deportiva destina a proyectos de responsabilidad social corporativa (RSC) es muy dispar, y también lo es la forma en que se canalizan estos proyectos. En la actualidad, tan solo el 35% de las compañías vinculadas a este sector cuenta con una fundación propia que se encargue de ejecutar este tipo de iniciativas. Es un porcentaje que varía mucho en función del segmento de la industria que se analice, pues en el caso de LaLiga es una amplia mayoría de equipos los que han ido creando una subsidiaria sin ánimo de lucro, ya sea para gestionar a través de ahí su cantera o para acciones que refuercen su imagen en sus respectivas ciudades.

Ahora bien, no es indispensable contar con una fundación específica para poder implicarse en proyectos sociales, y el 65% asegura que no vehicula estas actuaciones a través de una entidad de estas características. De hecho, lo habitual en muchos clubes, cadenas de gimnasios y fabricantes de equipamiento es colaborar directamente con fundaciones de terceros especializadas en iniciativas como la lucha contra la exclusión social, el fomento de hábitos saludables entre los más pequeños o la implantación de medidas de preservación del medio ambiente. Muchas entidades deportivas tienen estipulado por contrato que un determinado porcen-

taje del salario de sus deportistas de élite se destine a financiar las fundaciones. En otros casos, se opta más por campañas puntuales para acciones sociales específicas, o directamente se le asigna una partida presupuestaria dentro de la compañía. En cualquier caso, en lo que sí coincide una mayoría es en la previsión de que dotarán de más músculo a sus respectivos equipos de RSC, ya sea con más medios humanos o recursos económicos adicionales. Es una opinión compartida por el 61% de las organizaciones deportivas, mientras que hay un 39% que contesta negativamente a si reforzará esta área de trabajo.

RSC 2018. FUNDACIÓN PARA CANALIZAR PROYECTOS

● Sí  
● No



RSC 2018. AUMENTO DE RECURSOS EN ESTE ÁREA

● Sí  
● No

# INVERSIÓN

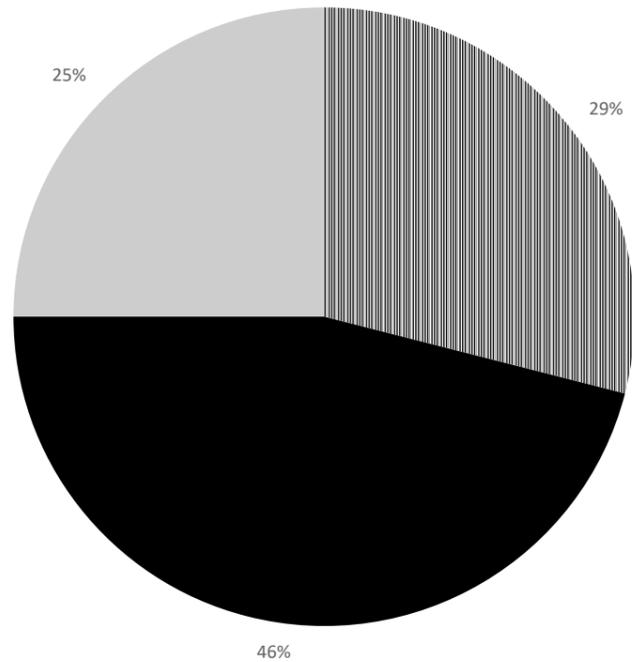
## EVOLUCIÓN 2017

La exigencia para competir con garantías en la industria del deporte es cada vez mayor, y eso también se ha traducido en un constante aumento de las inversiones por parte de las compañías. La segunda edición del Barómetro del Negocio del Deporte revela que ya son dos años consecutivos en los que una mayoría de la industria ha elevado el volumen

de sus inversiones en comparación con el ejercicio anterior. En concreto, el 75% de clubes, cadenas de gimnasios, federaciones y fabricantes destinó más recursos a proyectos que impulsen su crecimiento, lo que supone un aumento de cinco puntos porcentuales respecto a 2016. Además, de 2016 a 2017 pasó del 24% al 29%

el número de encuestados que afirma que el aumento de las inversiones fue sustancial. Por otro lado, las compañías que aseguran que esa mejora fue moderada y se estabilizó en el 46%. Por el contrario, bajó del 28% al 25% aquellos que mantuvieron estable su partida para este fin.

### En 2017 aumentó el número de organizaciones deportivas que elevaron sus inversiones



**INVERSIÓN 2017.**  
EVOLUCIÓN RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

- Aumentó sustancialmente
- Aumentó moderadamente
- Se mantuvo estable

# 75%

Es el porcentaje de entidades deportivas que, en mayor o menor medida, aumentaron sus inversiones durante 2017.

# 25%

Es la tasa de empresas del sector que mantuvieron estables sus inversiones a lo largo del último ejercicio.

## PREVISIONES Y ÁREAS DE INVERSIÓN

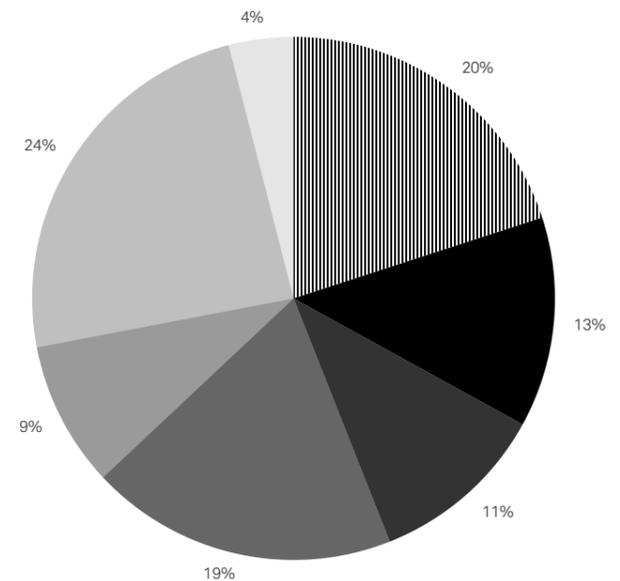
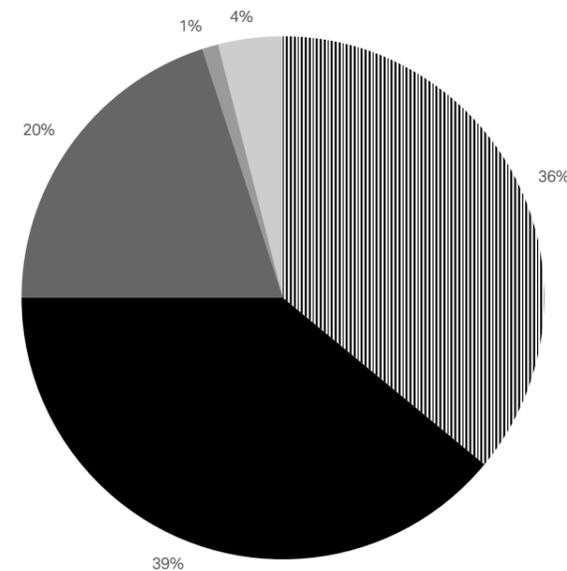
Tras dos años consecutivos de aumento de la inversión en la industria del deporte, las previsiones para 2018 apuntan a un tercer ejercicio de esfuerzo por parte de las compañías para continuar creciendo en sus respectivos segmentos de actividad. El 75% de las organizaciones de esta industria augura que volverán destinar más recursos para poner en marcha nuevas iniciativas, por lo que continúa siendo una amplia mayoría pese a que se trata de un descenso de cinco puntos porcentuales respecto a las previsiones que se hicieron en 2017. Entre aquellos optimistas sobre la evolución de las inversiones, ha crecido en siete puntos,

hasta el 36%, aquellos que califican de sustancial el aumento de esta partida; por contra, pasa del 51% al 39% el peso de los que cifran de moderado ese aumento de la inversión. El dato negativo es el 4% de encuestados que prevé que la inversión de su compañía disminuirá sustancialmente, por un 1% que estima que la caída será moderada. Por último, una de cada cinco organizaciones contempla estabilidad en el volumen de los recursos destinados a nuevos proyectos o al refuerzo de la estructura. Por departamentos, el área más señalada por el conjunto de instituciones dedicadas al deporte es la comercial, con un 24%, pues es la

pieza clave para estimular las ventas y, en el caso de clubes y competiciones, la captación de nuevos patrocinadores. En segundo lugar se encuentra el área de marketing y comunicación, que es prioritaria para la inversión en el 20% de las empresas españolas del deporte. Sigue en tercer lugar la inversión en el área de sistemas y de tecnologías de la información, con un 19%, y en cuarto se encuentra la inversión en digitalización. Otra área destacada para la inversión es la de producto y diseño, suscrita como prioritaria por el 11% de empresas españolas del sector del deporte.

**INVERSIÓN 2018.**  
PREVISIONES

- Aumentarán sustancialmente
- Aumentarán moderadamente
- Se mantendrán estables
- Disminuirán moderadamente
- Disminuirán sustancialmente



**INVERSIÓN 2018.**  
ÁREAS PRIORITARIAS

- Marketing y comunicación
- Digitalización
- Producto y diseño
- Sistemas/IT
- Personal de deporte base
- Comercial
- Otros

# FINANCIACIÓN

## OPERACIONES CORPORATIVAS

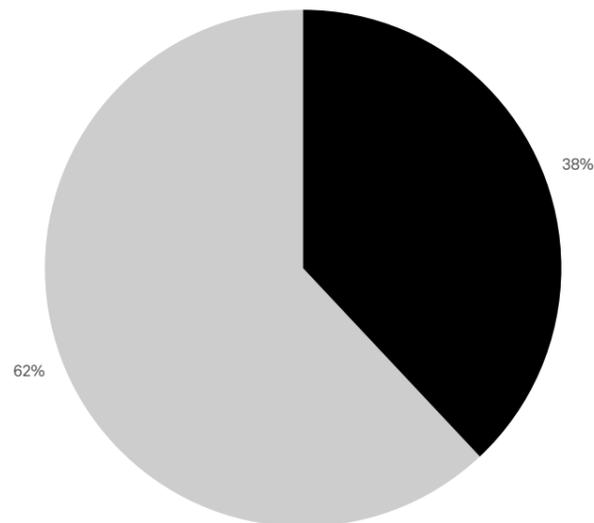
La necesidad de continuar creciendo en España y en el extranjero ha llevado a muchas organizaciones deportivas a ganar tamaño con operaciones corporativas. Es una tendencia que empezó a percibirse ya en 2017, pero que los resultados de esta nueva edición confirman: el número de entidades del sector que contesta afirmativamente a la pregun-

ta de si ha realizado o planea realizar algún tipo de compraventa sube al 38%. Se trata de un aumento de tres puntos porcentuales en comparación con 2017, y es que durante estos doce meses se han producido numerosos procesos de integración en la industria española del *fitness*, e incluso algunos clubes deportivos han ampliado su oferta con nuevas

secciones o han logrado financiación dando entrada a inversores.

Aun así, una mayoría clara, del 62%, descarta haber participado o tener intención de participar en alguna operación de estas características; de hecho, algunas de ellas no podrían por su propia naturaleza, como son las federaciones deportivas o clubes sociales.

**El 62% de las empresas y entidades descarta haber realizado o participar en una operación corporativa**



**FINANCIACIÓN.**  
OPERACIONES CORPORATIVAS

- Sí
- No



## FUENTES DE FINANCIACIÓN

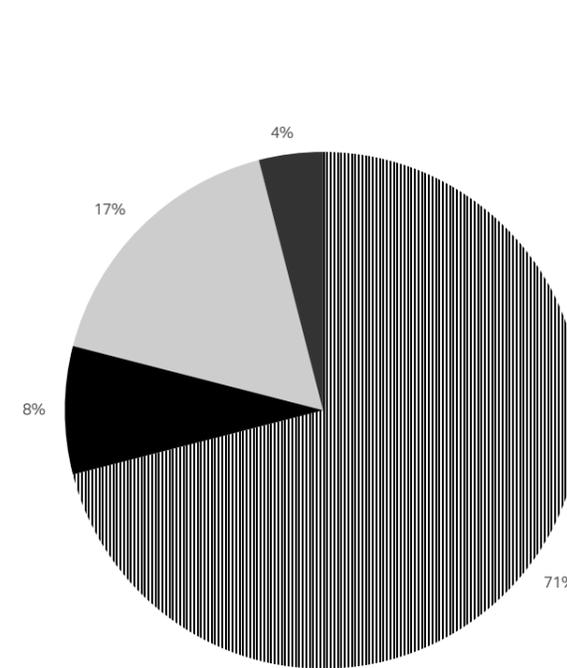
El saneamiento de las cuentas de la mayoría de clubes profesionales, así como la consolidación de las inversiones en la industria del *fitness*, han empezado a traducirse en una mayor capacidad de autofinanciación. De hecho, el número de organizaciones deportivas que han podido hacer frente a su operativa y nuevos proyectos con recursos propios ha ido en aumento. En 2018, el 71% del sector pudo tirar de su propia generación de caja para afrontar proyectos, lo que supone un incremento de cinco puntos en comparación con la edición de 2017. En muchos casos, esos recursos han servido para la apertura de establecimientos, la construcción de nuevas

ciudades deportivas o incluso la adquisición de los derechos federativos de atletas.

La capacidad de autofinanciar la actividad ha permitido que el recurso a la deuda se haya mantenido estable, pues sólo sube un punto porcentual, hasta el 17%. Eso sí, este método de financiación se consolida como el segundo al que más recurren las entidades deportivas, y cada vez con menos problemas. El 15% de los encuestados asegura que su compañía ha podido acceder al crédito de terceros con mucha facilidad, lo que supone un aumento de cuatro puntos porcentuales respecto a 2017. También sube, del 59% al 61%, el porcentaje de entidades que aseguran que el acceso a

la banca u otros tipos de financiación que ofrecen liquidez es fácil.

Por el contrario, entre los que sufren restricciones para acceder a esta fuente de financiación crece el número de los que ven muchas dificultades. Entre 2017 y 2018 se ha duplicado el peso de las organizaciones deportivas que aseguran que es muy difícil acceder al crédito, pasando del 4% al 10%, mientras que los que lo ven difícil baja del 26% al 14%. De ahí que un 8% considere que la principal vía de obtención de nuevos recursos sea realizar ampliaciones de capital con las que dar entrada a nuevos socios, mientras que un 4% opta por otras vías alternativas.

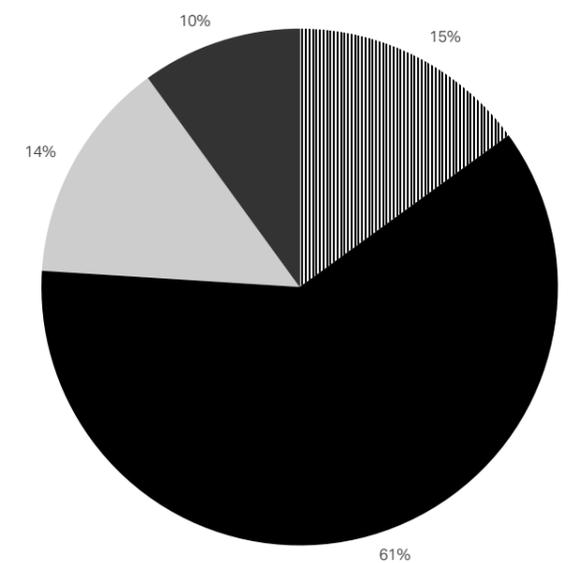


**FINANCIACIÓN.**  
PRINCIPALES FUENTES DE FINANCIACIÓN

- ▨ Recursos propios
- Ampliación de capital
- Deuda
- Otros

**FINANCIACIÓN.**  
ACCESO AL CRÉDITO

- ▨ Muy fácil
- Fácil
- Difícil
- Muy difícil



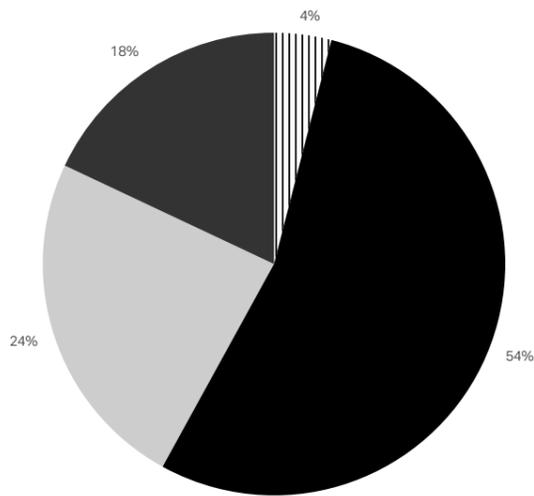
# PREVISIONES

## ECONOMÍA ESPAÑOLA

La industria española del deporte está convencida de poder encadenar un tercer ejercicio consecutivo de crecimiento, aunque el optimismo se empieza a tambalear cuando se pregunta por el conjunto de la economía española. La ralentización del crecimiento económico de España, unido a los diversos avisos por parte de organismos internacionales, han acabado

afectando a la percepción de los empresarios. El 18% de las organizaciones deportivas estima que la economía española empeorará de forma moderada en 2018, lo que representa un fuerte aumento en comparación con el año anterior, cuando sólo el 6% consideraba que el país iría a peor. El empeoramiento de las perspectivas también

se refleja en la fuerte caída de los que observan una mejora clara de la situación, porcentaje que ha pasado del 24% en 2017 al 4% en 2018. Y, aunque continúan siendo mayoría, el porcentaje de empresas que aprecian signos de mejora en la economía baja tres puntos, del 57% al 54%, mientras que un 24% apunta hacia una situación de estabilidad.



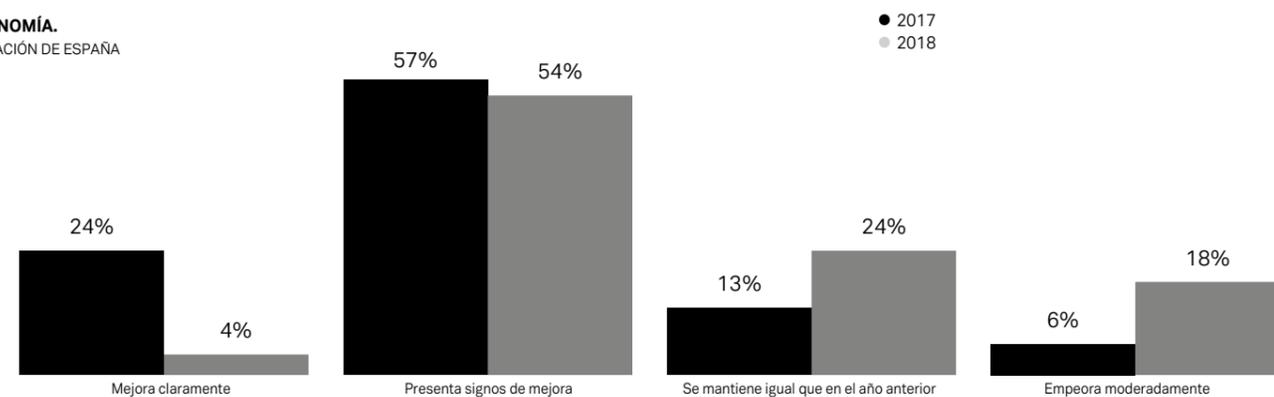
# 18%

Prácticamente dos de cada diez organizaciones del negocio del deporte advierte ciertos signos de empeoramiento en la economía española.

**ECONOMÍA 2018.**  
SITUACIÓN DE ESPAÑA

- Mejora claramente
- Presenta signos de mejora
- Se mantiene igual que en el año anterior
- Empeora moderadamente

**ECONOMÍA.**  
SITUACIÓN DE ESPAÑA



## ECONOMÍA INTERNACIONAL

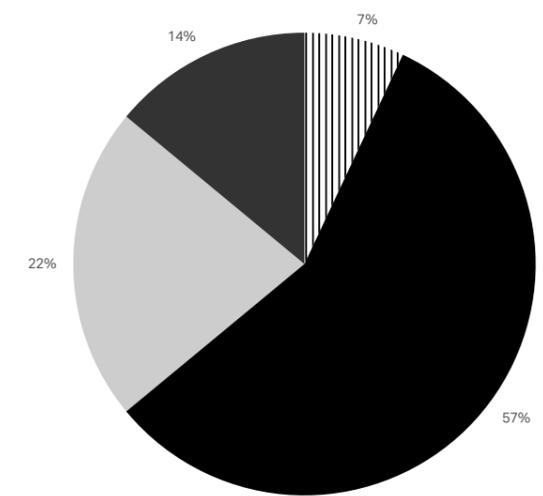
Pese a que la industria española del deporte aún tiene un alto componente nacional, los ejecutivos están atentos a lo que sucede en los mercados internacionales por el impacto que después podría tener en España. La percepción del sector es que en el exterior la evolución de la economía es ligeramente más positiva, pese al coste que está teniendo en el

comercio la guerra de aranceles entre Estados Unidos y China.

El 57% de las entidades deportivas detecta signos de mejora, un porcentaje superior a los que opinan de igual manera sobre la economía española. Ahora bien, supone una caída de cinco puntos respecto a 2017. Ese año, el 16% también pensaba que se produciría una mejora

clara de la situación a escala internacional, mientras que ahora sólo el 7% mantiene esa afirmación. Los que apuestan por una situación de estabilidad se mantienen en el 22%, mientras que los pesimistas también ganan relevancia. Hace un año, sólo el 2% predecía un retroceso moderado, mientras que ahora representan el 14% del total.

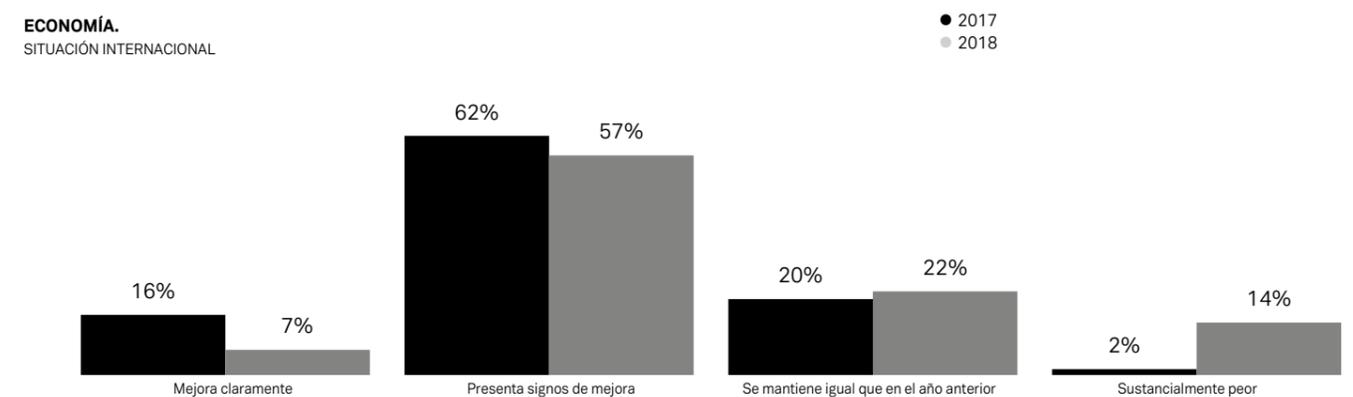
### El 64% de las empresas y entidades del negocio del deporte aprecia una mejora en la economía internacional



**ECONOMÍA 2018.**  
SITUACIÓN INTERNACIONAL

- Mejora claramente
- Presenta signos de mejora
- Se mantiene igual que en el año anterior
- Empeora moderadamente

**ECONOMÍA.**  
SITUACIÓN INTERNACIONAL



# 2018

ELABORA

**PALCO23**

PATROCINA

 Universidad  
Europea