

**Economía del Deporte y Gestión Estratégica**

Código: 43825  
Créditos ECTS: 9

Titulación	Tipo	Curso	Semestre
4316022 Gestión Deportiva / Sport Management	OB	0	1

## Contacto

Nombre: Judith Panadés Martí

Correo electrónico: Judith.Panades@uab.cat

## Otras observaciones sobre los idiomas

Modalitat online en castellà

## Uso de idiomas

Lengua vehicular mayoritaria: español (spa)

## Equipo docente

Francesc Trillas Jané

## Equipo docente externo a la UAB

Jordi Viñas

## Prerequisitos

Para realizar un buen seguimiento de esta asignatura es recomendable que los alumnos tengan una base mínima de matemáticas (funciones y su representación, derivadas de una variable, y sistemas de ecuaciones) para poder resolver con comodidad los problemas propuestos en las actividades prácticas de la asignatura. También es necesario que tengan conocimientos básicos de economía tanto en un entorno microeconómico como macroeconómico. Finalmente, los alumnos deben tener un conocimiento mínimo del programa EXCEL para poder resolver las actividades prácticas de la asignatura.

## Objetivos y contextualización

Esta asignatura pretende ser una introducción al estudio de un amplio abanico de fenómenos económicos que se producen en el ámbito deportivo. Para ello se ha dividido la asignatura en dos módulos que se complementan entre sí: el módulo de Economía del Deporte y el módulo de Gestión Estratégica. Por una parte, la Economía del Deporte revisa los conceptos base de la teoría económica desde la óptica del mundo del deporte. Ello nos permite analizar los fenómenos deportivos usando la racionalidad económica con el fin de entender el porqué de los comportamientos económicos y la toma de decisiones observadas en el ámbito deportivo. Por otra parte, la Gestión Estratégica aporta las herramientas de gestión necesarias para un proceso de planificación estratégica diferenciándola de la operativa. La adopción de una visión estratégica resulta fundamental en la toma de decisiones de una organización deportiva.

El objetivo primordial es que los alumnos puedan iniciarse en el estudio de un amplio abanico de fenómenos económicos que se producen en el ámbito deportivo. Para ello, se proporcionará al alumno las herramientas

básicas de análisis económico para la toma de decisiones en el ámbito de la gestión deportiva. En concreto los objetivos a nivel formativo son:

1. Introducir los conceptos básicos de la microeconomía para que los estudiantes puedan realizar un análisis de la demanda y oferta de los eventos deportivos, analizando la demanda y la oferta del deporte como servicio de ocio.
2. Realizar una aproximación a la teoría de la producción en el mercado de eventos deportivos, analizando la estructura de costes de los clubes deportivos y la tendencia al endeudamiento.
3. Contextualizar el entorno macroeconómico y los efectos de la organización de grandes eventos deportivos.
4. Estudiar las instituciones y gobernanza del deporte, analizando el Rol de las instituciones: clubes, ligas y federaciones
5. Analizar la racionalidad e incentivos en el deporte.
6. Introducir las herramientas del análisis estratégico, analizando la estrategia y propósito de la empresa deportiva.
7. Implementar la estratégica idónea para llegar a establecer un modelo de negocio dentro del ámbito deportivo.

## **Competencias**

- Describir el marco socioeconómico y legal en el que se encuentran las empresas deportivas para realizar una gestión estratégica.
- Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
- Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- Tener razonamiento autónomo y crítico en temas o cuestiones de negocio y aplicación en entornos deportivos.

## **Resultados de aprendizaje**

1. Analizar la oferta y demanda de deporte como servicio de ocio.
2. Describir la estructura de costes de clubes deportivos.
3. Diferenciar los tipos de estrategias: estratégica, táctica y operativa.
4. Diseñar un plan estratégico.
5. Formular las estrategias empresariales.
6. Identificar el rol de las instituciones en la gobernanza del deporte.
7. Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio.
8. Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
9. Tener razonamiento autónomo y crítico en temas o cuestiones de negocio y aplicación en entornos deportivos.

## **Contenido**

PARTE ECONOMIA DEL DEPORTE

Microeconomía: el mercado, la función de oferta y la función de demanda

1. Función de demanda, función de oferta y precio de equilibrio.
2. Determinantes de la función de demanda y desplazamientos.
3. Determinantes de la función de oferta y desplazamientos.
4. Una aplicación del análisis oferta-demanda al mercado de los eventos deportivos

Microeconomía: La elasticidad precio de la demanda

1. ¿Qué es la elasticidad y para qué se utiliza?
2. La elasticidad-precio de la demanda
3. Curvas de demanda y elasticidad
4. Relación entre elasticidad e ingreso
5. Un análisis del impacto del precio de las entradas de los eventos deportivos en la audiencia.
6. Discriminación de precios

Microeconomía: La teoría de la producción aplicada a los eventos deportivos

1. La estructura de costes de los clubs deportivos
2. La maximización de beneficios versus la maximización de la audiencia
3. Estructura de mercado y competencia en el ámbito de los eventos deportivos.
4. Análisis de la organización de grandes eventos deportivos: "La maldición del ganador".

Macroeconomía: Las variables macroeconómicas y las políticas económicas

1. El índice de precios al consumo y la inflación.
2. El paro: análisis y medición.
3. La medición de la renta de un país: PIB real, PIB nominal y crecimiento económico.
4. Las políticas económicas y sus efectos: política monetaria y política fiscal.
5. Efecto macroeconómico de la organización de un gran evento deportivo.

Teoría de juegos e instituciones: introducción a las instituciones: clubs y ligas

1. Introducción a la Teoría de Juegos
2. Cooperación y coordinación en teoría de juegos: el rol de las instituciones
3. El rol de los clubs: diversidad de modelos
4. El rol de las ligas
5. Por qué unas ligas son mejores que otras

Instituciones: federaciones

1. El rol de las federaciones
2. El monopolio de las federaciones
3. Conflictos con otras instituciones
4. Los equipos nacionales

#### Deporte y globalización

1. Globalización de demanda y oferta: implicaciones
2. Globalización e instituciones
3. Margen para la expansión
4. La evolución de los deportes como un sistema complejo

#### La corrupción del deporte

1. ¿Por qué existe la corrupción en el deporte?
2. Ejemplos
3. Propuestas de reforma

#### La motivación externa e intrínseca

1. Incentivos en economía
2. Incentivos individuales
3. Incentivos grupales
4. Efectos no deseados

#### El rol de los árbitros

1. La ventaja de jugar en casa
2. El rol del árbitro
3. Reformas en el estamento arbitral y uso de la tecnología

#### El rol de los entrenadores

1. Los gestores en economía
2. La motivación
3. El entrenador como chivo expiatorio
4. Mejores y peores entrenadores

#### Incentivos y racionalidad en el deporte

1. Conflicto e interés común en el deporte

2. Juegos de suma cero
3. Estrategias mixtas
4. Racionalidad y características de las tareas

Racionalidad: el ejemplo de los penaltis

1. Estrategias mixtas en los penaltis
2. Ejemplos teóricos
3. El penalti en el fútbol como un juego
4. Evidencia empírica

## PARTE DE GESTION ESTRATEGICA

Estructura de la gestión estratégica

1. Introducción a la planificación y gestión estratégica
2. Diferenciación entre gestión operativa y gestión estratégica
3. Estructura metodológica de proceso de reflexión estratégica
4. Modelo de prestación de un servicio deportivo

Elementos clave en el diseño de la estructura organizativa

1. Diseño del organigrama organizacional
2. Identificación y gestión de los *stakeholders*
3. Modelo de producción de un servicio *ServQual*

Análisis interno

1. Elementos relevantes en el análisis interno de una organización deportiva
2. Herramientas para el desarrollo del análisis interno en una organización deportiva
3. Identificación de los elementos de valor estratégico de la organización deportiva

Análisis externo

1. La industria del deporte y su evolución
2. Cambios en la demanda y su influencia en la gestión estratégica
3. Identificación del modelo de negocio a partir de la demanda
4. La estrategia y el estudio de viabilidad económico-financiero

Herramientas de diagnóstico

1. El diagnóstico como interpretación del análisis
2. El DAFO tradicional y el DAFO dinámico
3. Del DAFO al PREN

#### 4. Aspectos a tener en cuenta en un diagnóstico

##### Estrategias competitivas y su evolución

1. Estrategia competitiva de M. Porter
2. Adaptación del concepto de estrategia competitiva a la actualidad
3. De las estrategias competitivas genéricas a las específicas
4. La ventaja competitiva y la ventaja transitoria

##### Implementación: Cuadro de Mando Integral

1. Introducción al CMI
2. Las perspectivas del CMI
3. El CMI en el sector público y en clubes y federaciones deportivas (asociaciones sin ánimo de lucro)
4. El CMI como herramienta para la transición de la estrategia a la operativa
5. La construcción de un CMI en 10 pasos
6. Vínculo del diagnóstico con las estrategias competitivas genéricas y específicas de la organización
7. El Mapa Estratégico

##### Innovación

1. El liderazgo hacia la gestión del cambio (J. Kotter)
2. Elementos que inciden en la innovación en el deporte
3. Innovación incremental vs. Innovación exponencial

## **Metodología**

La metodología que sigue la asignatura implica un proceso de aprendizaje continuado y progresivo. Mediante la realización de una serie de actividades formativas se pondrán en práctica las habilidades necesarias para adquirir los conocimientos y competencias de la asignatura. El planteamiento pedagógico es activo e intenta incentivar la participación y discusión de los alumnos en los foros y sesiones.

Las sesiones presenciales de la parte de economía del deporte se dividen en dos bloques:

1. Bloque de teoría: se expondrán los conocimientos y herramientas relacionados con la temática de la sesión para poder abordar el análisis posterior. Al inicio de alguna de las sesiones el alumno deberá contestar un breve cuestionario acerca de los contenidos de la sesión anterior.
2. Parte práctica: se realizará la aplicación práctica de los conocimientos expuestos en la parte teórica mediante la resolución de ejercicios prácticos, así como a través del trabajo en grupo de los casos y prácticas propuestas en la asignatura.

La duración de cada parte dependerá tanto de la duración global de la sesión como de la naturaleza de los conocimientos a impartir de la asignatura.

La metodología concreta que se implementará en las sesiones presenciales de la parte de gestión estratégica será anunciada por el profesor en clase.

##### Modalidad en línea

En el caso de la modalidad en línea, la metodología se ajustará para que los alumnos puedan alcanzar todos los resultados del aprendizaje especificados en esta guía y a la vez desarrollar las competencias y habilidades propias de la materia impartida.

A tal efecto, se optimizarán los recursos disponibles en las aulas modle para maximizar la implicación y la motivación de los estudiantes (foros, debates, juegos de simulación, casos de estudio, presentaciones en línea, etc ...).

## Actividades

Título	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Tipo: Dirigidas			
Clases Teóricas	63	2,52	1, 2, 4, 6
Clases prácticas de resolución de ejercicios y otras actividades	27	1,08	3, 4, 5, 7, 9
Tipo: Supervisadas			
Supervisión de trabajos grupales y debates en clase	10	0,4	3, 4, 5, 7, 8, 9
Tutorías y seguimiento de trabajos a realizar	15	0,6	3, 4, 5, 7, 9
Tipo: Autónomas			
Estudio del alumno	75	3	1, 2, 3, 4, 6
Lectura de artículos	10	0,4	1, 2, 3, 4, 6, 8
Resolver listas de problemas	15	0,6	

## Evaluación

La evaluación de esta asignatura será continua a través de la realización de varias pruebas de evaluación que computarán de la siguiente forma en la elaboración de la nota final de la asignatura:

Parte de economía del deporte.

La nota de esta parte de la asignatura será el resultado de aplicar las siguientes ponderaciones a las pruebas descritas a continuación:

- Examen final: 50%. Durante la última sesión de la parte de Economía del Deporte se realizará un examen que incluirá toda la materia de esta parte de la asignatura. El examen constará tanto de preguntas test como problemas y/o cuestiones a resolver. No se podrá consultar ningún material de apoyo durante la realización del examen.
- Cuestionarios iniciales durante las sesiones: 25%. Al inicio de cada sesión el alumno deberá contestar un breve cuestionario acerca de los contenidos de la sesión anterior. Cada cuestionario contiene 4 preguntas tipo test con una única respuesta correcta. Cada pregunta correcta vale 2,5 puntos. Las respuestas incorrectas restan 0.5 puntos. La nota final de los cuestionarios se calcula como la media aritmética de las notas obtenidas. El profesor corregirá las preguntas del cuestionario después que todos los alumnos hayan entregado.

Estos cuestionarios no son recuperables, es decir, que el alumno que no realice uno porque llega tarde a clase y el test ya se ha iniciado, o bien porque ese día en cuestión el alumno no asiste a clase, no podrá recuperarlo y su nota será un cero. Por tanto, los cuestionarios únicamente pueden realizarse en el intervalo de tiempo asignado a tal efecto al inicio de la sesión. Se ruega por este motivo máxima puntualidad de los alumnos al inicio de las sesiones.

c) Casos y ejercicios: 25%. Deberán entregarse los casos y prácticas que los profesores determinen resueltos de manera individual o bien grupal en la fecha indicada por el profesor/a. Esta actividad no es recuperable en caso de que el alumno no entregue la tarea dentro del plazo estipulado por el profesor.

Parte de Gestión Estratégica.

La nota de esta parte de la asignatura será el resultado de aplicar las siguientes ponderaciones a las pruebas descritas a continuación:

a) Examen final: 50%. Durante la última sesión de la parte de Dirección Estratégica se realizará un examen que incluirá toda la materia de esta parte de la asignatura. El examen constará tanto de preguntas test como problemas y/o cuestiones a resolver. No se podrá consultar ningún material de apoyo durante la realización del examen.

b) Casos y problemas resueltos: 40%. Deberán entregarse los casos y prácticas que los profesores determinen resueltos de manera individual o bien grupal en la fecha indicada por el profesor/a. El profesor/a solucionará el caso en clase de manera general y dará feedback. Esta actividad no es recuperable en caso de que el alumno no entregue la tarea dentro del plazo estipulado por el profesor.

c) Evaluación continua: Preparación y participación activa en las sesiones: 10%. Se valorará el nivel de preparación previa de las sesiones y la participación que cada alumno/a pueda tener en el transcurso de las mismas.

La nota final de la asignatura se elaborará de la siguiente manera:

NOTA FINAL = (nota parte Economía del Deporte) x 0,6 + (nota parte Dirección Estratégica) x 0,4

Para poder superar la asignatura en su totalidad se exige tener como mínimo una nota igual a 4 en cada una de las partes de la asignatura. En caso de tener una nota final igual o mayor que 5, pero no cumplir el requisito anterior, el alumno NO SUPERARÁ la asignatura y deberá recuperar la nota de la parte en la que ha obtenido una nota inferior a 4.

Código de honor

Sin perjuicio de otras medidas disciplinarias que se estimen oportunas, y de acuerdo con la normativa académica vigente, se calificarán con un cero las irregularidades académicas cometidas por el estudiante que puedan conducir a una variación de la calificación de una actividad de evaluación individual. Estas actividades no serán recuperables.

## Actividades de evaluación

Título	Peso	Horas	ECTS	Resultados de aprendizaje
Cuestionarios	15%	3	0,12	1, 2, 6
Evaluación continua	5%	0	0	8, 9
Examen Final	50%	4	0,16	1, 2, 3, 4, 5, 6
Resolución de problemas y actividades prácticas	30%	3	0,12	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

## Bibliografía

Parte Economía del Deporte

Borland J. and R. Macdonald (2003). Demand for sport. Oxford Review of Economic Policy, Vol 19 (4), 478-502.



García Villar J., P. Rodríguez Guerrero (2003). Análisis Empírico de la demanda en los deportes profesionales: un panorama. Revista Asturiana de Economía- RAE nº26, pp. 23-60.

Neale, W. C. (1964): "The Peculiar Economics of Professional Sports", Quarterly Journal of Economics, vol. 78, febrero, pp. 1-14.

Wen-Jhan Jane (2016). The Effect of Star Quality on Attendance Demand: The Case of the National Basketball Association. Journal of Sports Economics 2016, Vol. 17(4) 396-417.

Krugman, P., Wells, R., i Graddy, K., FUNDAMENTOS DE ECONOMÍA. Editorial Reverte (Capítulo 3).

Moskowitz, T.J.; Wertheim, L.J. (2011), Scorecasting, Crown Archetype.

Szymanski, S. (2009), Playbooks and Checkbooks. An Introduction to the Economics of Modern Sports, Princeton University Press.

Szymanski, S. (2015), Money and Soccer. A Soccernomics Guide, Nation Books. Sumpter, D. (2016), Socceromatics. Mathematical Adventures in the Beautiful Game, Bloomsbury Sigma.

Transparency International (2016), Global Corruption Report: Sport, available at [http://www.transparency.org/news/feature/global\\_corruption\\_report\\_sport](http://www.transparency.org/news/feature/global_corruption_report_sport)

Pare Gestión Estratégica:

Paris, F. (2016) La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Ed. Paidotribo. Barcelona.

Slack, T. (2006). Understanding sport organizations: The application of organization theory. Human Kinetics, Champaign, IL.

Kaplan & Norton (2002) Mapas estratégicos. Ed. Gestión 2000. Barcelona. Lambin, JJ. (2003) Marketing Estratégico. Esic Editorial. Madrid.

Bibliografía y/o webgrafía complementaria

Parte Economía del Deporte:

Bar-Eli, M.; Plessner, H.; Raab, M. (2011), Judgement, Decision Making and Success in Sport, Wiley-Blackwell.

Dixit, A.K.; Nalebuff, B.J. (2008), The Art of Strategy, Norton. Gladwell, M. (2008), Outliers. The Story of Success, Little Brown. Kahneman, D. (2011), Thinking, Fast and Slow, FSG.

Szymanski, S.; Zimbalist, A. (2006), National Passtime: How Americans Play Baseball and the Rest of the World Plays Soccer, Brookings Institution Press.

Shmanske, S.; Kahane, L. H. (2012), The Oxford Handbook of Sports Economics, Volumes 1 & 2, Oxford University Press.

Silver, N. (2012), The Signal and the Noise. Why So Many Predictions Fail but Some. Don't, Penguin.

Taleb, N.N. (2004), Fooled by Randomness. The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets, Penguin Books.

Trillas, F. (2018), Pan y Fútbol. El deporte rey, espejo de la economía global. Alternativas Económicas.

Zimbalist, A. (2015), Circus Maximus, Brookings Institution Press.

Parte Gestión Estratégica:

Horvath & Partners (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

International, K. and International, K. (2016). The 8-Step Process for Leading Change - Kotter International. [online] Kotter International. Available at: <http://www.kotterinternational.com/the-8-step-process-for-leading-change/>

Kaplan & Norton (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. Barcelona.

Robinson L. & Palmer D. (2011). Managing voluntary sport organisations. Ed. Routledge. Londres.

Thepalladiumgroup.com. (2016). Palladium delivers positive impact solutions: International Development, Strategy Execution & Impact Investment. [online] Available at: <http://www.thepalladiumgroup.com/>