



Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel

Deloitte no asume responsabilidad contractual y/o extracontractual por posibles pérdidas, daños o gastos, sea cual sea su naturaleza, que terceros distintos al cliente pudieran incurrir con ocasión de los resultados proporcionados por Deloitte al cliente. La información contenida en la documentación preparada está dirigida única y exclusivamente para uso del cliente, no siendo ésta confeccionada para conferir una solución específica a terceros. Por tanto, esta documentación no pretende constituir ninguna base sobre la cual terceros puedan tomar decisiones. En caso de que terceros optasen por basarse en cualquier aspecto que desde Deloitte se haya incluido en esta documentación entregada al cliente, los mismos serán los encargados de realizar sus propias investigaciones y aquellos procedimientos que estimen oportunos. El trabajo de Deloitte ha consistido exclusivamente en la realización de los procedimientos que se indican en la Propuesta por lo que el resultado del mismo está sujeto a los términos y condiciones establecidas en la misma, así como en cuantas alteraciones, modificaciones, ampliaciones o derogaciones de la misma se haya acordado con Cliente por escrito y le hayan afectado.

“La nueva era del deporte español requiere una visión estratégica a largo plazo”

Comité de Dirección de Proyecto

Presidente, D. José Hidalgo y Presidente de Federación Española de Triatlón
Miembros de la Junta Directiva de ADESP

Comité de Seguimiento de Proyecto

Dña. Eva Barja, Jefe de Gabinete de ADESP
D. Fabián Quesada, Director Gerente de ADESP
D. Fernando Carpena, Presidente de la RFE de Natación y Vocal de ADESP
D. Raúl Chapado, Presidente de la RFE de Atletismo y Vocal de ADESP

+34 915 599 305
c/ Ferraz, 16 – 3º drcha.
28008 Madrid, España
www.deportespana.es

Socio

Fernando Pons

Director

Ángel Echavarren

Autores

Imanol Martín, Albert Vallbona, Xavier Valeri, Íñigo Losada, Marcelino Fernández, David Benarroch, Pablo Martín y Sandra Fernández

+34 915 14 50 00
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1
Torre Picasso
28020 Madrid, España
www.deloitte.es

ADESP, la Asociación de las Federaciones deportivas españolas, nacida en 2016 con la vocación de ser la voz e interlocutor de todo el Deporte Español (Olímpico, No Olímpico y Adaptado), en colaboración con el CSD (Consejo Superior de Deportes) encargan a Deloitte elaborar este Estudio Comparativo Internacional de los Modelos de Deporte de Alto Nivel.

- 1** **Introducción**
- 2** **Objetivos y Alcance del Proyecto**
- 3** **Metodología**
- 4** **Ecosistema del deporte**
- 5** **Diagnóstico del deporte español**
- 6** **Comparativo Internacional**
- 7** **Retos y Oportunidades del deporte español**
- 8** **Glosario**

1

Introducción



2

Objetivos y Alcance del Proyecto

Objetivos del estudio

Realizar un análisis comparativo objetivo e independiente entre el modelo de deporte español y el de los principales países con mejor trayectoria en rendimiento deportivo en las dos últimas décadas para extraer las mejores prácticas clave del éxito

1

Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte español

- Entender el modelo vigente en España dentro del marco regulatorio, político, económico y social
- Identificar a los principales agentes del ecosistema deportivo, sus competencias y la interrelación entre ellos
- Representar la estructura funcional del modelo en cada etapa del ciclo de vida del deportista

2

Comparar el grado de madurez de los países seleccionados

- Identificar los países de referencia con mayor grado de madurez y mejores prácticas en los ámbitos financiero, de gestión organizativa, de ayudas e integración social y de desarrollo deportivo
- Obtener el grado de madurez comparativo entre los países evaluados, identificando las palancas de actuación clave vinculadas al éxito deportivo

3

Identificar los retos y oportunidades del deporte español

- Determinar las áreas de mejora del modelo vigente y las palancas de cambio orientadas al escenario deseado
- Definir las iniciativas y actuaciones necesarias para impulsar la transformación del modelo actual hacia el modelo objetivo
- Priorizar las acciones clave con foco en valor añadido y mayor impacto

Alcance del estudio

Este estudio se enmarca en el ámbito del deporte federado de alto nivel, para modalidades de deporte olímpico, no olímpico y adaptado (paralímpico) de los últimos cinco ciclos olímpicos

Modelo deportivo español

- El estudio se ha centrado en el **modelo del deporte federado y de alto nivel en España**
- **Dimensiones del estudio:** estructura organizativa y regulatoria, estructura de financiación, políticas y actuaciones en materia de ayudas e integración social, desarrollo deportivo en la sociedad y rendimiento deportivo
- **Principales agentes vinculados con el deporte de alto nivel** en España que han colaborado en el estudio: CSD (Consejo Superior de Deporte), directivos de las Federaciones (nacionales y autonómicas), deportistas de alto nivel (en activo y retirados), miembros del COE y el CPE, patrocinadores, juristas expertos en deporte, etc

Comparativa internacional

- **Países seleccionados:** Reino Unido, Francia, Alemania, Italia, Países Bajos, Dinamarca, Bélgica, Nueva Zelanda, Australia y Canadá
- **Criterios de selección:** evolución del rendimiento deportivo, la base federada de los países, la innovación en el deporte, la escala con España (población, estructura territorial) y medallero olímpico (últimas cinco olimpiadas)
- **Parámetros de medición:** modelo estratégico, gobernanza, financiación y fiscalidad, desarrollo de talento, desarrollo académico y profesional de los deportistas de alto nivel, medidas excepcionales para deportistas y entrenadores, calidad de eventos deportivos, etc.
- **Fuentes de información:** se han consultado fuentes de información pública y privada, así como estudios, informes y trabajos realizados por la Red Global de Deloitte

Áreas de oportunidad

- Identificación y cálculo de las **brechas de madurez** entre España y los países evaluados
- Matriz de **retos y áreas de oportunidad**, con listado de **iniciativas de mejora** agrupadas por palancas y ordenadas por grado de prioridad e impacto
- Formulación básica de un plan estratégico integral del deporte en España



3

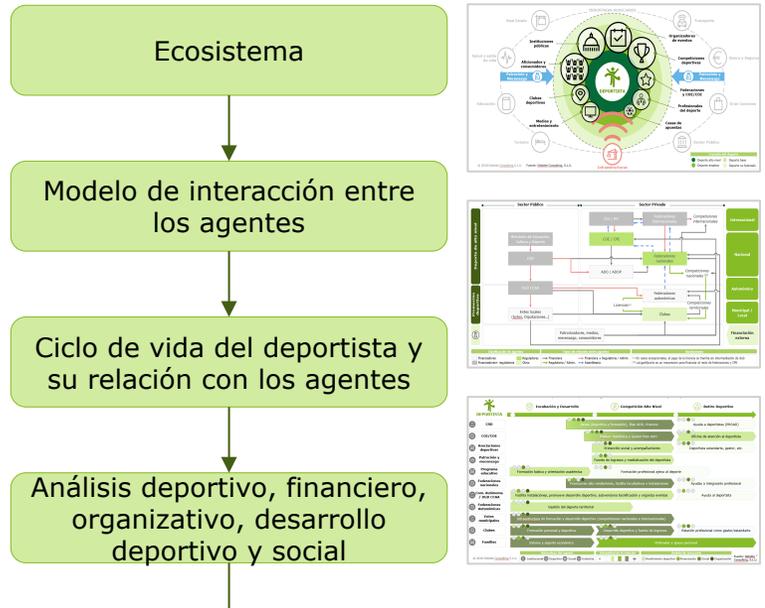
Metodología



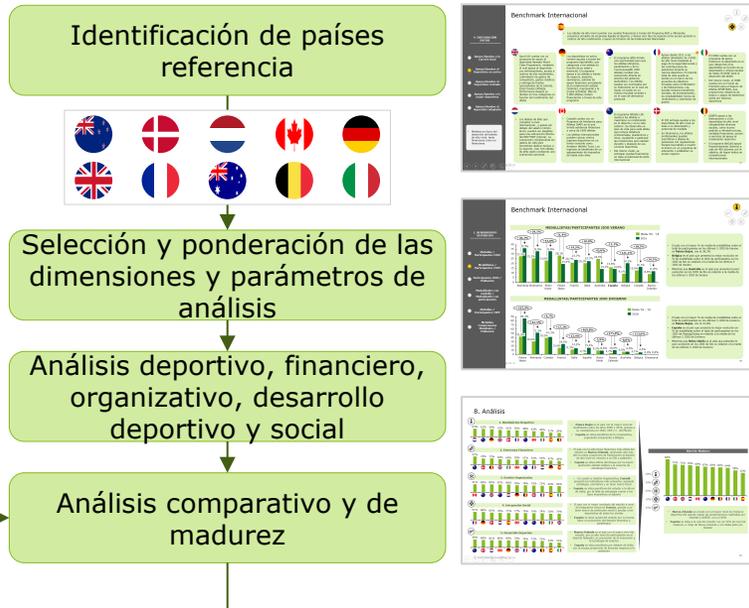
Metodología de análisis aplicada al proyecto (I/V) – Marco global

Secuencia de fases, actividades, procesos y dinámicas realizadas en el estudio

Diagnosticar el grado de madurez actual del deporte español



Comparar el grado de madurez de los países seleccionados



Identificar los retos y oportunidades del deporte español



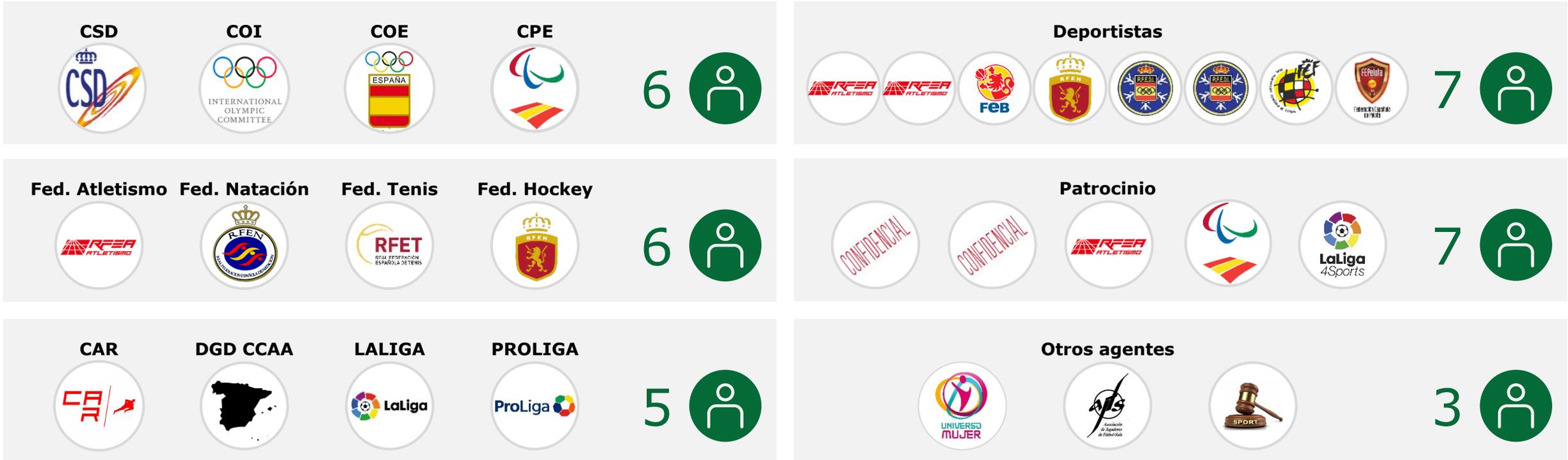
- 34 entrevistas con los principales agentes del deporte
- Análisis del modelo de deporte español en 5 dimensiones

- Análisis comparativo internacional de la situación del deporte en los 10 países seleccionados
- Obtención del grado de madurez de los países evaluados

- Batería de 62 iniciativas de mejora para el futuro del deporte español
- Conjunto de 24 iniciativas con foco de trabajo prioritario

Metodología de análisis aplicada al proyecto (II/V) – Entrevistas y Workshops de co-creación

34 agentes entrevistados



Workshops de co-creación basados en dinámicas de grupo gamificadas



Metodología de análisis aplicada al proyecto (III/V) – Explicación del grado de madurez del modelo



1. Identificación 5 dimensiones de análisis

- **Rendimiento Deportivo:** Mide la actuación de España en competiciones internacionales tanto de ámbito olímpico y no olímpico como en deporte adaptado
- **Estructura Financiera:** Valora el sistema de distribución de fondos al deporte y la generación de recursos de las organizaciones deportivas
- **Gestión Organizativa:** Refleja la estructura de gobernanza y el nivel de desarrollo estratégico, normativo y fiscal en torno al deporte de alto nivel
- **Ayudas e Integración Social:** Refleja la política de las organizaciones deportivas estatales en materia de protección y acompañamiento al deportista de alto nivel
- **Desarrollo Deportivo:** Muestra el nivel de desarrollo deportivo formado por deportistas federados de todos los niveles, la salud de los clubes, estrategias de eventos e I+D+i

2. Ponderación dimensiones y parámetros

Las entrevistas con los diferentes agentes del sector relevaban la importancia de **establecer diferencias entre el peso de cada indicador y dimensión** en el algoritmo del grado de madurez. Asignar ponderaciones fue una de las tareas que se llevó a cabo en los **talleres de co-creación** en los que participaron los principales agentes del deporte español. Las ponderaciones se establecieron en común y se acordó que fueran las mismas para todos los países del estudio. Las ponderaciones de las dimensiones de análisis quedaron de la siguiente forma:

- Rendimiento Deportivo: **20%**
- Estructura Financiera: **30%**
- Gestión Organizativa: **25%**
- Ayudas e Integración Social: **10%**
- Desarrollo Deportivo: **15%**

3. Identificación de parámetros y sus indicadores para cada dimensión del análisis

Para cada dimensión de análisis, se identificaron los parámetros siguiendo dos criterios:

- **Representatividad:** Aquellos parámetros e indicadores que mejor explican la dimensión en la que se encuadran. Este trabajo fue validado en los talleres de co-creación
- **Comparabilidad:** El estudio nace con la voluntad de relevar la situación del modelo deportivo en España y compararlo con 10 países de referencia. Los indicadores deben ser comparables y coherentes respecto a la realidad de todos los países

4. Valoración de parámetros

La esencia del estudio es comparar los parámetros de los países respecto al país que presenta las mejores prácticas en ese ámbito. La valoración, tanto de los indicadores cualitativos como los cuantitativos, se calcula con respecto a la distancia con el indicador del país más desarrollado:

- **Indicadores Cuantitativos:** Al mejor ratio se le asigna un valor de 100% y los demás países se calculan proporcionalmente de forma lineal
- **Indicadores Cualitativos:** Identificando el país más avanzado y la distancia proporcional a la que se sitúa el resto de países. Una vez valorados todos los indicadores de cada parámetro, la media aritmética de los mismos refleja la nota de cada país en ese parámetro

Metodología de análisis aplicada al proyecto (IV/V) – Interpretación de resultados

El estudio contiene metodologías específicas diseñadas para representar conceptos concretos como el grado de madurez de un modelo deportivo, el ecosistema del deporte o el ciclo de vida del deportista

Funcionamiento del sistema del deporte

Ecosistema del deporte

Introducción al deporte de alto nivel - Ecosistema del deporte



- Representación genérica de las cuatro áreas del deporte: alto nivel, deporte amateur, deporte base y no federado
- Identificación de los principales agentes de la escena deportiva
- Definición de la influencia de los agentes seleccionados en las áreas del deporte (su huella)

Grado de madurez de modelos deportivos

Selección de países

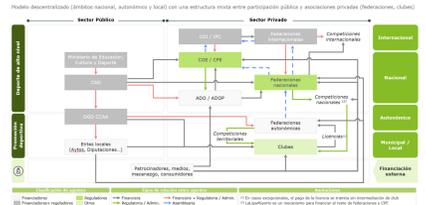
Países de referencia de comparativo internacional



- Selección de países según metodología de Deloitte en base a criterios de selección objetivos
- Criterios de selección consensuados y validados por ADESP
- Búsqueda de variedad de modelos en los países seleccionados para encontrar resultados lo más heterogéneos posibles

Estructura funcional de modelos deportivos

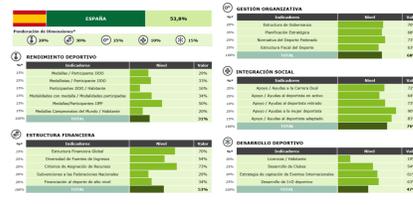
La estructura mixta público-privada actual del deporte español



- Identificación de los principales agentes en la estructura funcional del modelo de deporte
- Representación de los agentes para cada país según su ámbito de actuación y área del deporte
- Clasificación de los agentes por tipología de asociación y su interrelación en el modelo de deporte

Ponderación de dimensiones y parámetros

Grado de madurez del modelo deportivo español



- Matriz de calificación para expresar el grado de madurez del modelo de cada país evaluado
- El sistema de ponderación de dimensiones y parámetros según metodología de Deloitte
- Calificación de dimensiones según ponderación para obtener el grado de madurez del modelo de cada país

Ciclo de vida del deportista

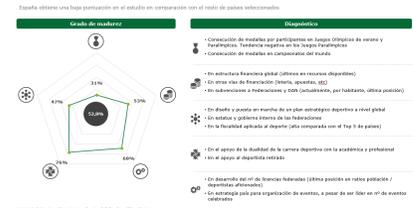
El ciclo de vida del deportista y los agentes involucrados



- Representación gráfica del ciclo de vida del deportista con las etapas más relevantes de su carrera
- Influencia y rol de cada agente en las diferentes etapas del ciclo de vida del deportista
- Intensidad de la relación entre el agente y el deportista en cada etapa

Pentágono de dimensiones

Diagnóstico del modelo deportivo español



- Diagnóstico fragmentado en cinco dimensiones de análisis y sus respectivos parámetros e indicadores
- Representación gráfica del diagnóstico en formato pentágono o radar, simplificando la visualización del resultado del análisis
- En la calificación de 0 a 100, el extremo de la figura representa la puntuación más alta posible



Fuentes de datos

COI: Comité Olímpico Internacional

IPC: International Paralympic Committee

COE: Comité Olímpico Español

CPE: Comité Paralímpico Español

CSD: Consejo Superior de Deportes

ADO: Asociación Deportes Olímpicos

ADOP: Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico

PROAD: Programa de atención al deportista de alto nivel

DGD CCAA: Dirección General de Deportes Comunidades Autónomas

UK Sport: Organismo que proporciona fondos a los deportistas y los deportes olímpicos y paralímpicos de Gran Bretaña

National Governing Bodies: Federaciones Nacionales Británicas

Athlete Performance Award: Premio para los deportistas de UK financiado únicamente con los ingresos de la Lotería Nacional

DOSB: Organización del deporte alemán formado por la fusión de la Federación Alemana de Deportes y el Comité Olímpico Nacional Alemán

Australian Institute of Sport: Agencia deportiva estratégica de alto rendimiento de Australia

State Institutes of Sport: Proporcionan apoyo a nivel regional a través de programas de medicina o coaching

States academies of sport: Proporcionan apoyo a nivel regional a través de programas de formación académica, profesional y deportiva

Commonwealth Games Australia: Comité organizador de los Commonwealth Games Australia

dAIS Program: Programa de ayuda para que los deportistas en los deportes olímpicos, paralímpicos y juegos de la Commonwealth reciban una subvención directa en efectivo del gobierno australiano

CNOSF: Comité Nacional Olímpico del Deporte Francés

INSEP: Instituto nacional del deporte francés; centro de formación docente y de alto rendimiento que entrena deportistas de élite franceses

CONI: Comité Olímpico Nacional Italiano; Organismo público responsable de organizar, fortalecer, regular y administrar las actividades deportivas en Italia

Olympic club: Entidad que reparte fondos a los deportistas italianos en función de los resultados obtenidos en pruebas Olímpicas

NOC / NSF: Comité Olímpico Holandés (NOC) y Federación de Deportes Holandesa (NSF), se encargan de la coordinación y organización del deporte nacional y actúan como Comité Olímpico y Paralímpico Nacional

Sport Canada: Desarrolla la política deportiva federal, distribuye subvenciones a todos los programas de ayuda al deporte nacional de alto nivel y administra todo tipo de proyectos relacionados al deporte

COC: Comité Olímpico Canadiense

CPC: Comité Paralímpico Canadiense

NSOs: Federaciones Deportivas Nacionales Canadienses

Sport New Zealand: Entidad responsable de gobernar el deporte y la recreación en Nueva Zelanda

High performance sport New Zealand: Filial de Sport New Zealand, responsable del programa deportivo de alto rendimiento de Nueva Zelanda

Drug Free Sport New Zealand: Agencia responsable de implementar y aplicar el Código Mundial Antidopaje en Nueva Zelanda

Regional sports trusts: Máxima Autoridad deportiva por región en Nueva Zelanda

DIF: Comité Olímpico Nacional Danés

Team Denmark: Organización financiada por el gobierno danés, con el propósito de promover el deporte de élite en Dinamarca

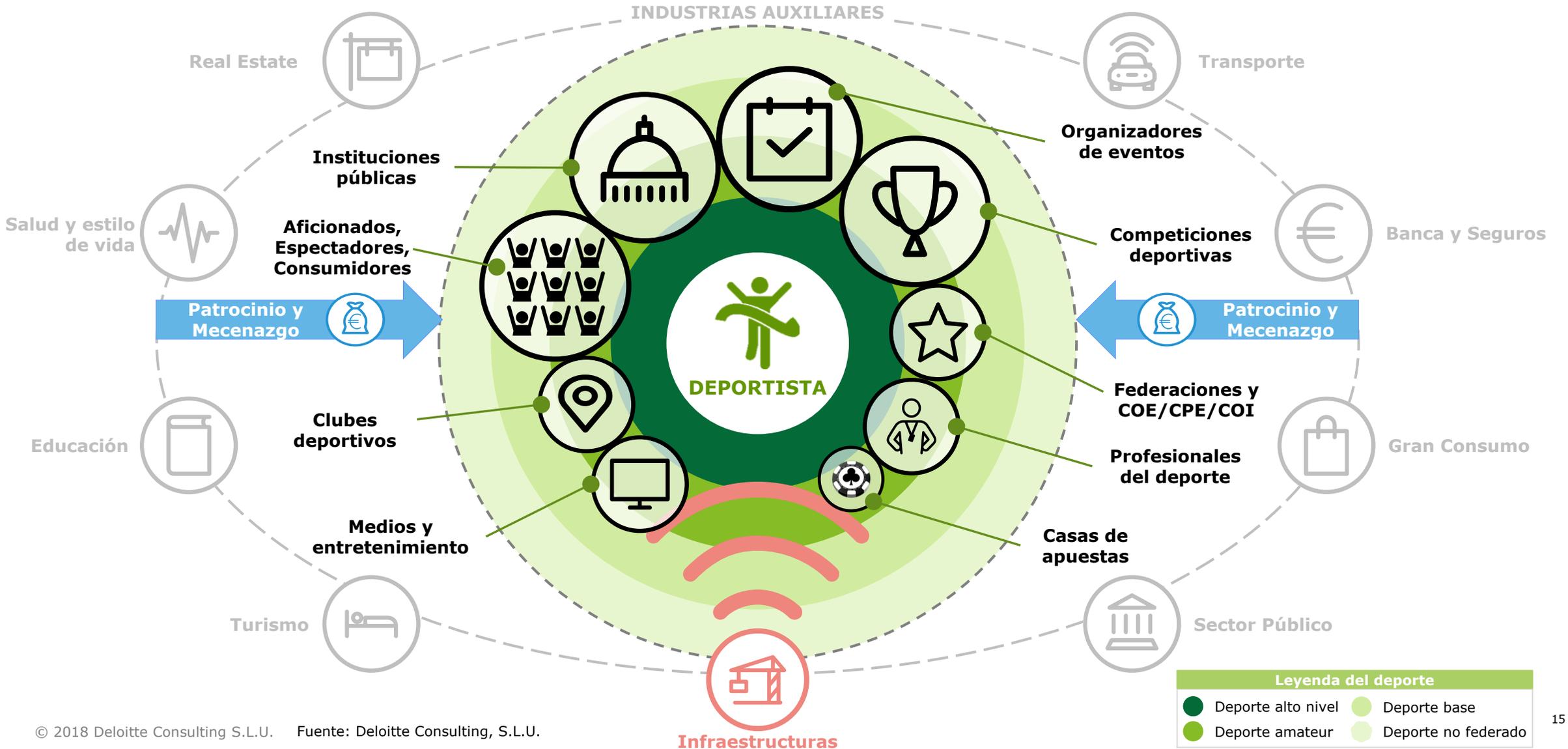
4. Medallas Olímpicas de Mireia Belmonte
(2012 – 2 platas)
(2016 – 1 oro & 1 bronce)

4

Ecosistema del Deporte

Ecosistema del deporte en España

Retrato identificativo de los principales agentes de la escena deportiva, con foco en el deportista de alto nivel



Ecosistema del deporte en España

El gráfico del ecosistema del deporte pretende explicar la relación de todos los agentes desde tres perspectivas identificadas

Perspectiva del deportista

- Dentro de la complejidad que plantea el ecosistema del deporte, entendemos que el "deportista" es el activo nuclear de todo el modelo.
- Las cuatro áreas concéntricas de color verde representan los ámbitos de la práctica de la actividad deportiva: desde la base al alto nivel, pasando por el deporte no federado y el amateur (aficionado).
- El deportista siempre está representado, al menos, en uno de los cuatro ámbitos.
- El estudio se ha centrado en la figura del deportista, considerándolo el elemento de mayor relevancia del ecosistema y el vehículo de comunicación más natural que mejor permite explicarlo a través de su experiencia.

Perspectiva de los agentes del deporte

- La segunda perspectiva de interpretación del ecosistema la forman la comunidad de agentes endémicos del deporte, cuya función o rol se representa sobre las cuatro áreas de la actividad.
- Cada uno de los agentes tiene relación directa o indirecta con los deportistas en las diferentes etapas de su ciclo de vida.
- El modelo permite distinguir las entidades públicas que regulan el marco normativo y subvencionan el deporte, de los agentes del ámbito privado que desempeñan papeles clave en el desarrollo de la actividad deportiva, desde la etapa de promoción hasta el alto nivel.
- La representación de la industria del deporte se completa con la participación de la comunidad de aficionados/consumidores de deporte y las empresas de medios e infraestructura que facilitan la difusión de los eventos

Perspectiva de las industrias relacionadas con el deporte

- En general, el deporte es reconocido por su capacidad de transmitir valores a la sociedad, además de generar un alto impacto económico a los destinos donde se celebran las competiciones y los eventos deportivos. Del mismo modo, los deportistas prescriben comportamientos que inspiran a la sociedad y sus agentes, convirtiéndose en iconos ejemplares de buena reputación para empresas e instituciones.
- El ecosistema del deporte identifica una gran área periférica donde se ubican las industrias no endémicas y sus respectivos sectores empresariales y empresas que se relacionan con el deporte y sus agentes.
- Desde el patrocinio a entidades deportivas, pasando por seguros deportivos, hasta el creciente turismo deportivo, las industrias (y el sector público) miran hacia el deporte con el objetivo de maximizar sus activos.

5. Medallas Olímpicas de David Cal
(2004 – 1 oro & 1 plata
(2008 – 2 platas)
(2012 – 1 plata)

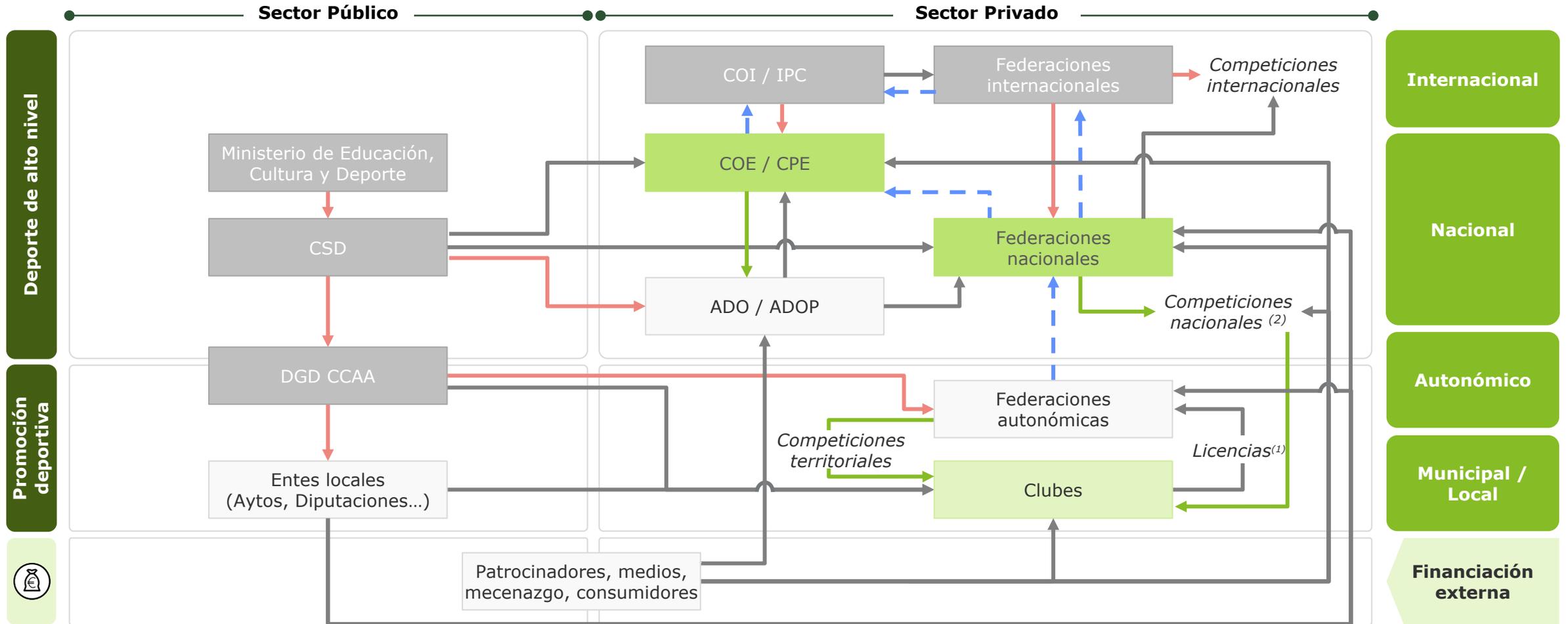
5

Diagnóstico del deporte español



La estructura de gestión del deporte español

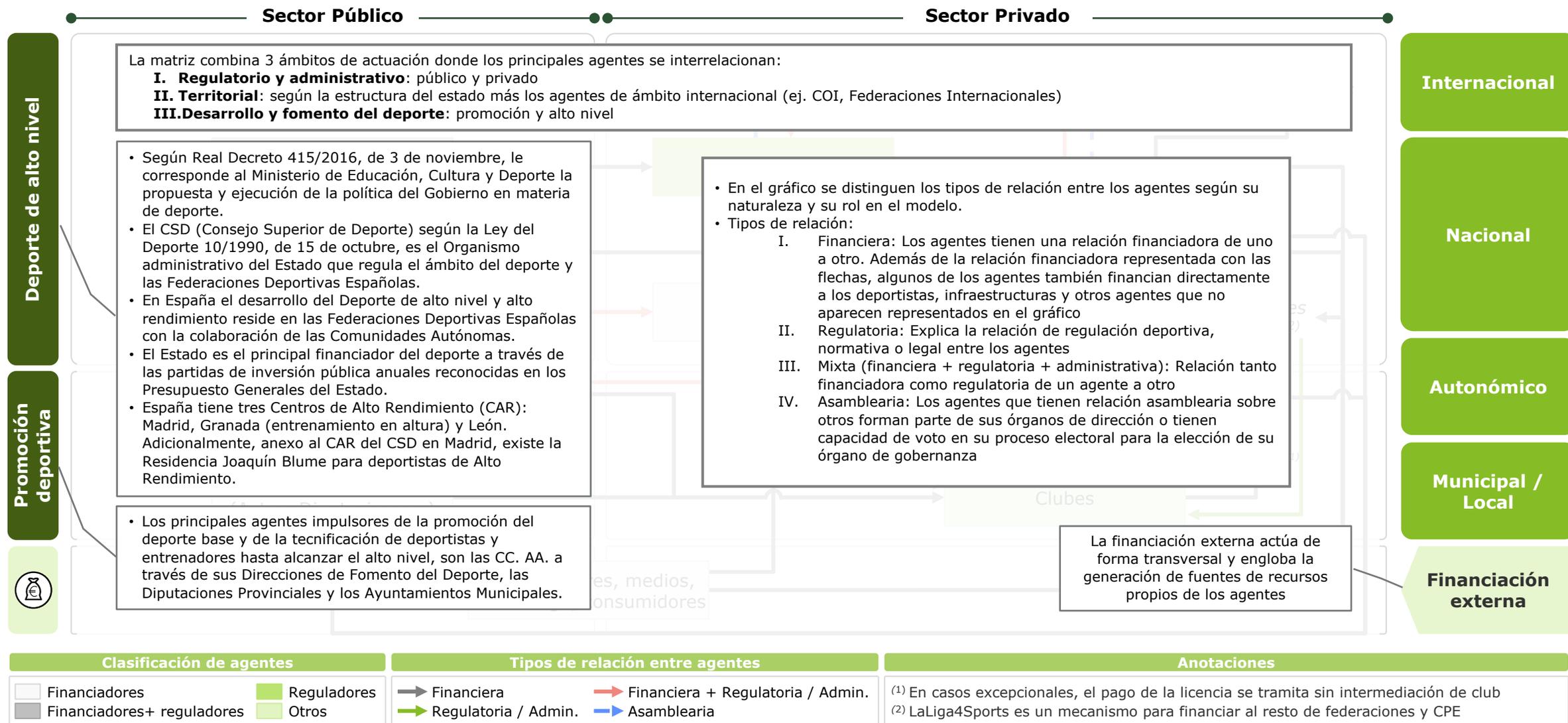
Modelo descentralizado con distribución de competencias entre instituciones de ámbito nacional, autonómico y local, con una estructura mixta entre participación pública y asociaciones privadas (federaciones, clubes)



Clasificación de agentes		Tipos de relación entre agentes		Anotaciones
Financiadores	Reguladores	Financiera	Financiera + Regulatoria / Admin.	(1) En casos excepcionales, el pago de la licencia se tramita sin intermediación de club
Financiadores+ reguladores	Otros	Regulatoria / Admin.	Asamblearia	(2) LaLiga4Sports es un mecanismo para financiar al resto de federaciones y CPE

La estructura de gestión del deporte español

Ficha descriptiva



El ciclo de vida del deportista y los agentes involucrados



Fuente: Deloitte Consulting

El ciclo de vida del deportista de alto nivel

El ciclo de vida del deportista se divide en tres etapas en las que los diferentes agentes del panorama deportivo español interaccionan directa o indirectamente en el desarrollo del deportista siendo la familia el agente fundamental

Incubación y desarrollo

- La etapa de **Incubación y desarrollo** se produce desde que los niños comienzan su actividad física recreativa hasta alcanzar la competición absoluta del deporte federado
- Los **hitos más relevantes** en esta etapa son la iniciación deportiva, la introducción al deporte federado, la evolución deportiva en las diferentes categorías y la educación en valores a través del deporte
- **La familia y los formadores educativos (colegios, institutos...)** son los agentes **más relevantes** en incubación y desarrollo del deportista, ya que son los responsables de ayudar a desarrollar las capacidades físicas, la preparación deportiva y la educación en valores
- La familia es el **soporte económico** del deportista en esta etapa, además de aportar **motivación y apoyo personal**
- **Los clubes deportivos** son protagonistas en el desarrollo deportivo y la educación en valores a través de la formación deportiva
- **Las CCAA y los entes municipales** fomentan **el deporte** ofreciendo a los clubes infraestructuras de **desarrollo y formación**
- Las **federaciones autonómicas** coordinan las competiciones deportivas

Competición de alto nivel

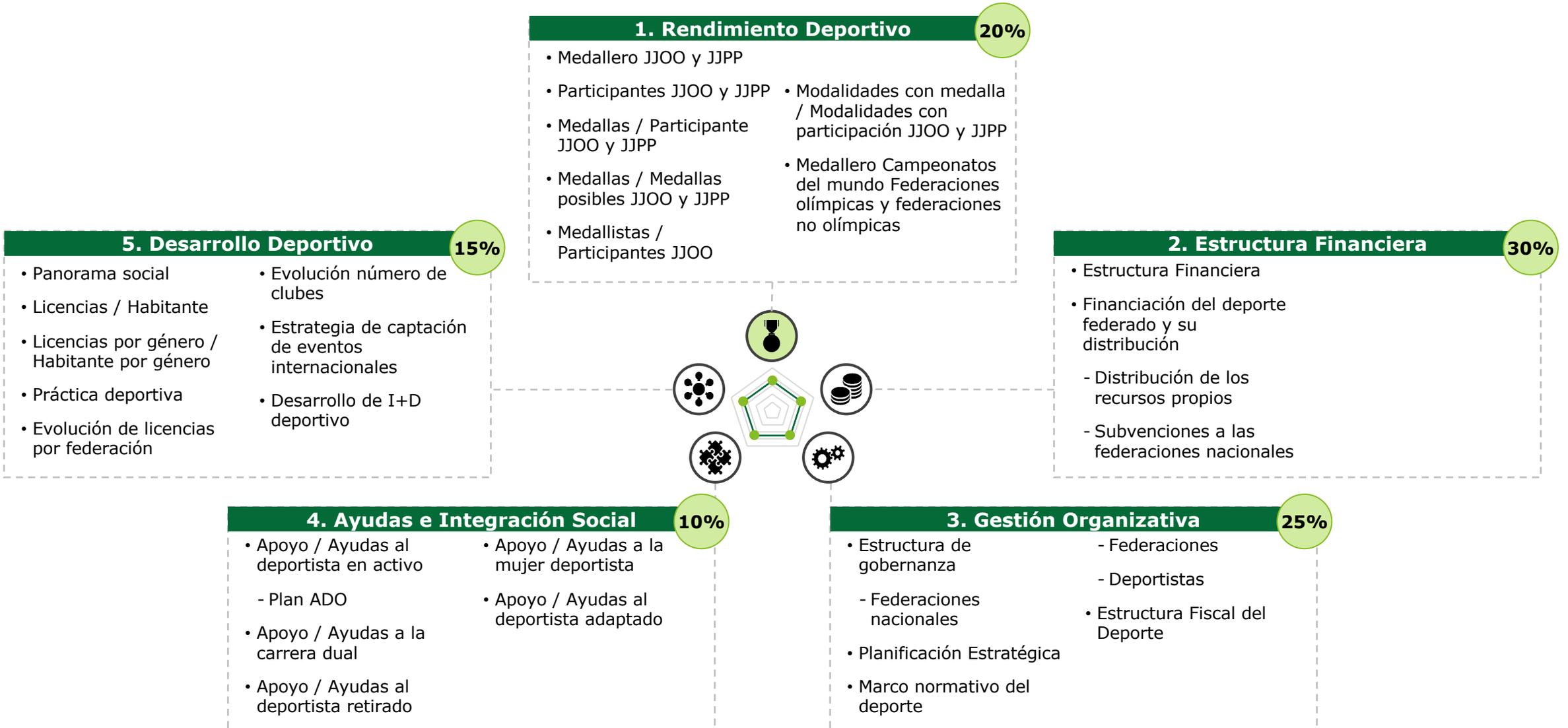
- **La etapa clave** del deportista es la **competición de alto nivel**
- Abarca **desde** que el deportista es considerado **deportista de alto nivel** (o compite con potencial para llegar a serlo) **hasta su retiro deportivo**
- **El hito más relevante** en esta etapa es la **consecución de éxitos deportivos** relevantes, pero también es importante conseguir con éxito compatibilizar la **formación académica y/o profesional** y **estabilidad financiera**
- **Las federaciones nacionales, el CSD y COE** son los agentes encargados de financiar y apoyar al deportista durante la competición
- **Las familias, clubes y entes municipales** siguen teniendo un protagonismo fundamental durante esta etapa
- Entre la etapa de incubación y desarrollo y la de competición de alto nivel **se genera una brecha en la participación deportiva** que provoca el abandono de muchos deportistas
- **Los patrocinadores** juegan un rol fundamental en el apoyo al deportista de alto nivel mediante **becas y programas de financiación** cuya importancia varía en función de la relevancia de los deportistas patrocinados

Retiro deportivo

- La última etapa del deportista surge a partir de su **retiro de la competición de alto nivel**
- **Los hitos más importantes** para un deportista en esta etapa son insertarse en la sociedad como un activo de calidad, ser estandarte de los valores de la sociedad y aportar valor a la Marca España
- **El agente principal** en esta etapa vuelve a ser la familia
- A nivel nacional el CSD, el COE y las federaciones nacionales ofrecen ayudas a los deportistas mediante ayudas de integración social o asesoramiento (PROAD, Oficina de atención al deportista...)
- **Las comunidades autónomas** también ofrecen ayudas de integración social a deportistas y apuestan por ellos como estandarte a nivel nacional o internacional
- **Los patrocinadores** ofrecen programas de empleo para los deportistas patrocinados

Dimensiones de análisis del modelo deportivo español

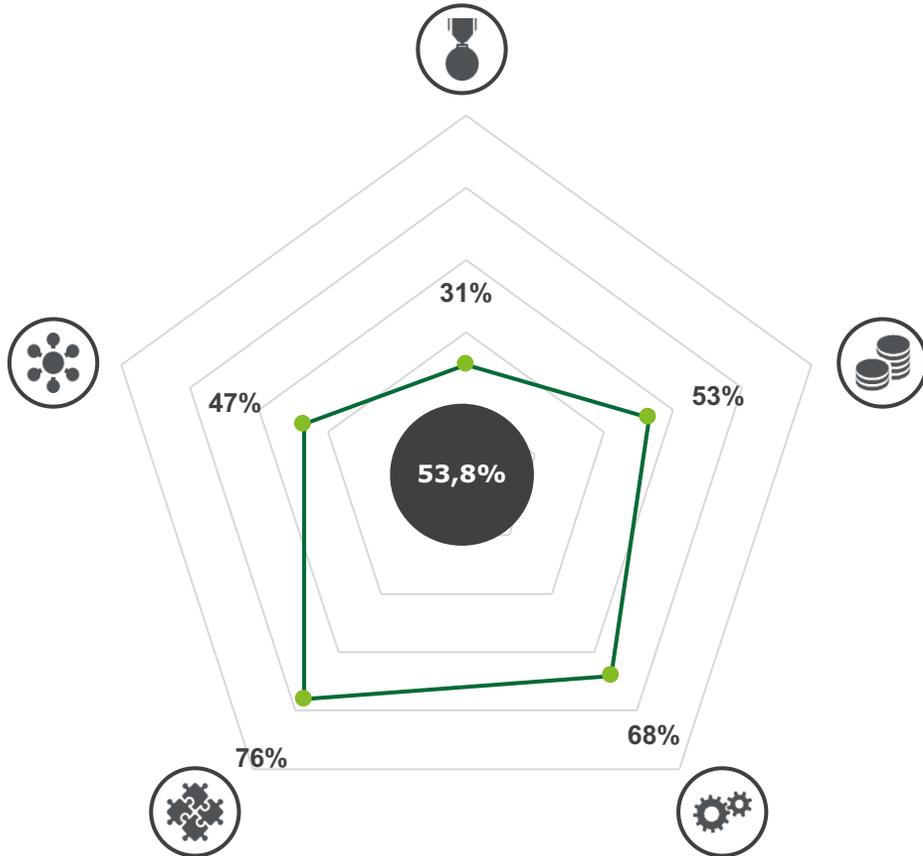
La metodología para obtener el grado de madurez del deporte tiene en cuenta cinco dimensiones con varios parámetros e indicadores en cada dimensión



Diagnóstico del modelo deportivo español

España obtiene la puntuación más baja en comparación con el resto de países seleccionados

Grado de madurez



Diagnóstico

- Ascenso de la participación femenina en Juegos Olímpicos
- Tendencias negativas tanto del rendimiento en deporte adaptado como en medallero en campeonatos del mundo de federaciones no olímpicas
- Estructura financiera global basada en subvenciones públicas y recursos propios, en descenso en los últimos 10 años
- Margen de mejora en capacidad de financiación por publicidad y patrocinio, así como otras vías de financiación (lotería, retorno de apuestas, etc)
- No existe un plan estratégico deportivo que integre a los agentes a nivel global
- Alta fiscalidad aplicada al deporte comparada con el Top 5 de países
- Buena práctica en apoyo a la mujer deportista y al deportista con discapacidad
- Tendencia alcista en mejoras sobre la dualidad de la carrera deportiva con la académica y profesional, así como en el apoyo al deportista retirado
- Incremento del deporte aficionado en los últimos años, que no se ve reflejado en ratio de deportistas federados sobre población
- Aumento de la participación de la mujer en el deporte hasta el 47,5%

Grado de madurez del modelo deportivo español



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		29%
25%	Medallistas / Participante JJOO		33%
15%	Participantes JJOO / Habitante		16%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		34%
15%	Medallas/Participantes JJPP		50%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		20%
100%	TOTAL		31%



ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		70%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		54%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		73%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		29%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		34%
100%	TOTAL		53%



GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		70%
35%	Planificación Estratégica		68%
20%	Normativa del Deporte Federado		73%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		63%
100%	TOTAL		68%



AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

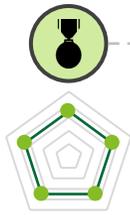
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		72%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		64%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		73%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		90%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		83%
100%	TOTAL		76%



DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		19%
25%	Desarrollo de Clubes		54%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		61%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		63%
100%	TOTAL		47%

Análisis del modelo deportivo español



1. Rendimiento Deportivo

- Medallero JJOO y JJPP
- Participantes JJOO y JJPP
- Medallas / Participante JJOO y JJPP
- Medallas / Medallas posibles JJOO y JJPP
- Medallistas / Participantes JJOO
- Modalidades con medalla / Modalidades con participación JJOO y JJPP
- Medallero Campeonatos del mundo Federaciones olímpicas y federaciones no olímpicas



Modelo deportivo español

Resumen Rendimiento Deportivo



La participación femenina en Río muestra una tendencia alcista respecto a las últimas 4 ediciones de Juegos Olímpicos. Destaca el descenso en el medallero de los Juegos Paralímpicos

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

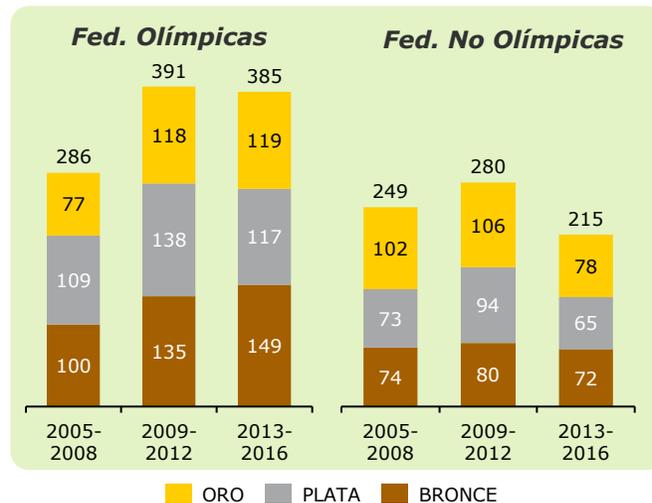
4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Medallero Campeonatos del mundo, JJOO y JJPP ('05-'16)⁽¹⁾

- Las **Federaciones Olímpicas** consiguieron **+34%** el nº de **medallas en mundiales** entre '05-'08 y '13-'16
- Las **Federaciones no Olímpicas** consiguieron un **-13,6%** de **medallas en mundiales**
- El **nº de medallas** conseguidas aumentó **+54%** en **JJOO de verano** entre Sídney (11) y Río (17)
- El nº de **medallas** obtenidas descendió en **JJPP un -70,7% de verano** entre Sídney (106) y Río (31)

Evolución medallero campeonatos del mundo



Participación Campeonatos del Mundo, JJOO, JJPP ('00-'18)

- La **participación** descendió un **-4,3%** en **JJOO de verano** desde Sídney (321) hasta Río (307); Londres tuvo la menor participación (278)
- La **participación** aumentó un **+85%** en **JJOO de invierno** entre Salt Lake City (7) y PyeongChang (13)
- La participación en **nº de países** ascendió **+31%** en **JJPP de Verano** y **+36%** en **JJPP de Invierno**
- La participación descendió un **-63%** en **JJPP de Invierno** y un **-47%** en **JJPP de Verano**

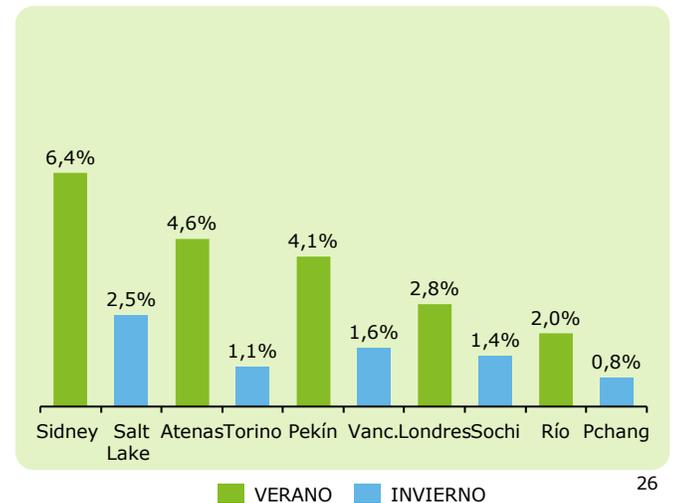
Incremento participación

Incremento (00-18)	JJOO Verano	JJOO Invierno	JJPP Verano	JJPP Invierno
Nº de Países participantes	+4%	+19%	+31%	+36%
Nº total participantes	+4,8%	+17,8%	+10,6%	+26,9%
Nº participantes españoles	-4%	+85%	-47%	-63%

Porcentaje de medallas conseguidas vs en juego y medallas vs. Participación

- Porcentaje de **medallas conseguidas vs en juego**:
 - Descendió en JJPP de verano** desde Sídney (6,4%) hasta Río (2%)
 - Descendió en JJPP de Invierno** desde Salt Lake City (2,5%) hasta a PyeongChang (0,8%)
- Porcentaje de **medallas conseguidas vs participantes**:
 - Aumentó en JJOO de Verano**, desde Sídney (3,4%) a Río (5,5%)

Porcentaje de medallas conseguidas vs. En juego JJPP Verano e Invierno



(1) La información disponible y tratable es desde el año 2005

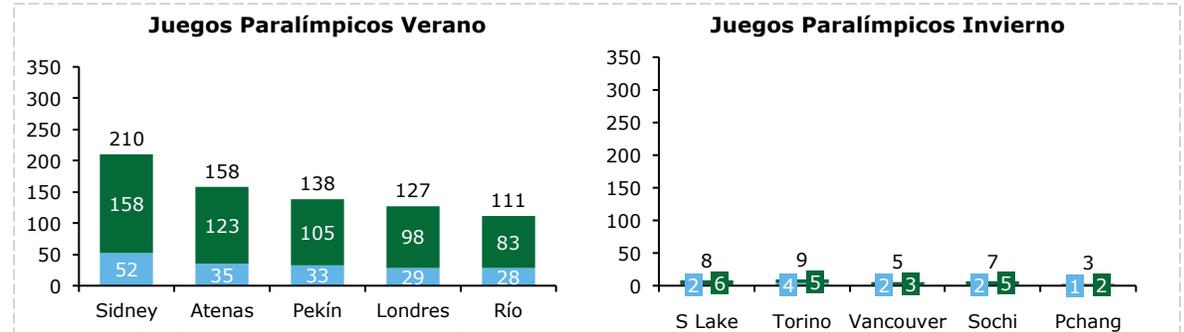
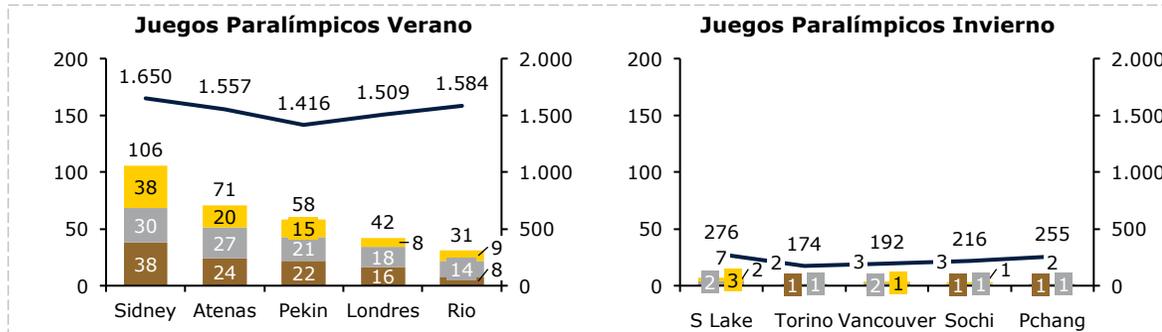
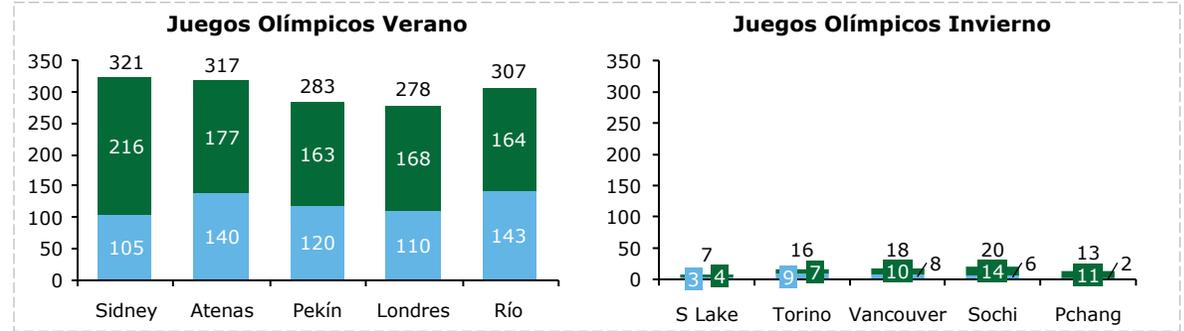
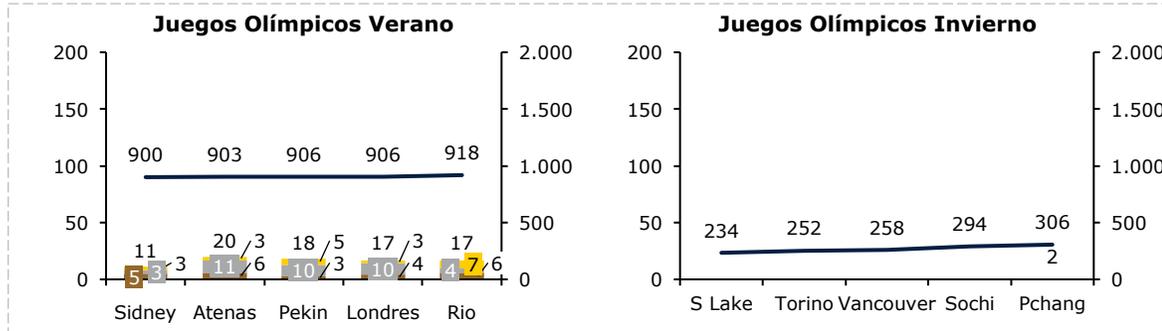
Rendimiento Deportivo

Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos



Medallero JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018

Participantes JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018



— MEDALLAS EN JUEGO ■ ORO ■ PLATA ■ BRONCE

■ HOMBRES ■ MUJERES

Conclusiones

Conclusiones

- Las Federaciones Olímpicas en los JJOO de Verano incrementaron el nº de medallas desde Sídney (11) hasta Río (17), siendo Atenas (20) la edición con más medallas
- El medallero de los JJPP de Verano ha ido disminuyendo constantemente desde Sídney (106) hasta Río (31)
- El nº de medallas de JJPP de Invierno también ha ido descendiendo desde Salt Lake City (7) hasta PyeongChang (2)

- La participación en JJOO de Verano desde Sídney (321) hasta Río (307) descendió mínimamente, pero en JJOO de Invierno casi se dobló desde Salt Lake City (7) hasta PyeongChang (13)
- La participación española en los JJPP de Verano desde Sídney (210) hasta Río (111) ha descendido de manera constante
- En los JJPP de Invierno ha descendido desde Salt Lake City (8) hasta PyeongChang (3), siendo Torino (9) la edición con mayor nº de participantes

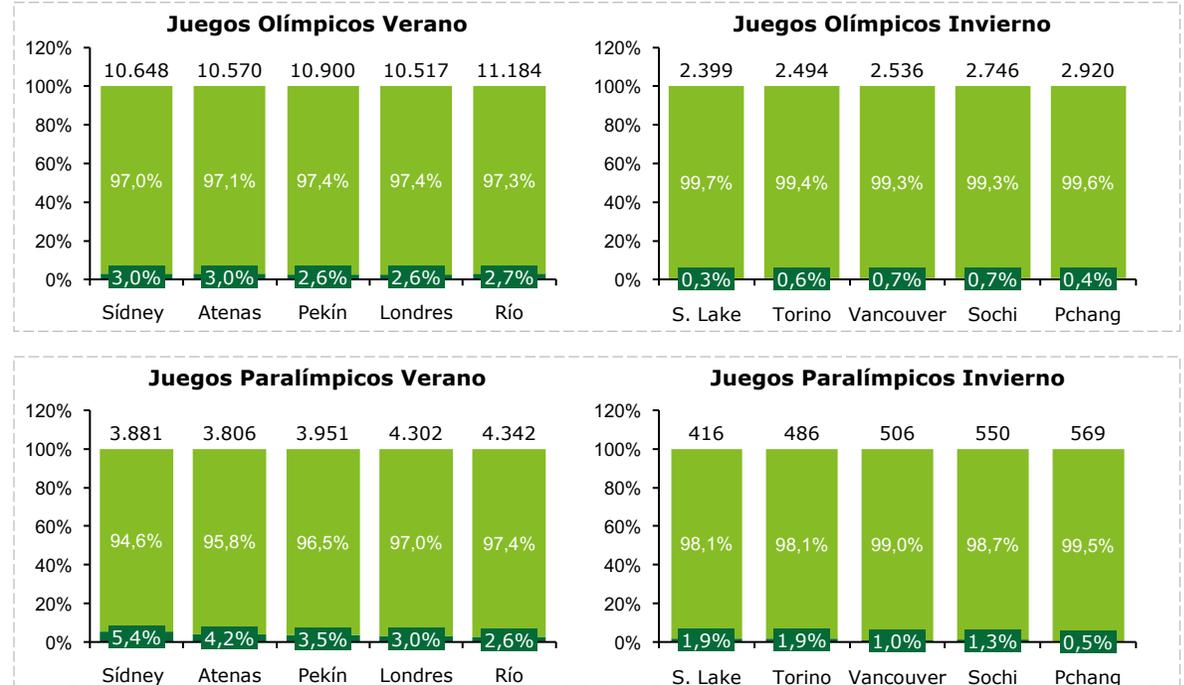
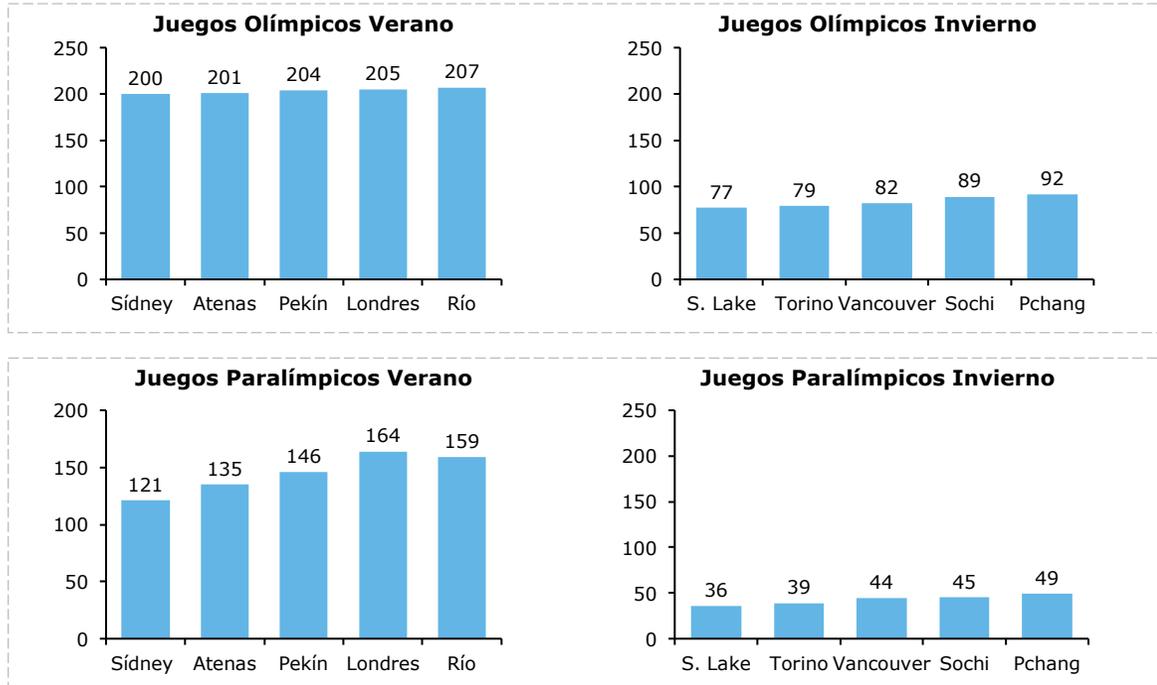
Rendimiento Deportivo

Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos



Países Participantes JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018

Participantes Totales JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018



Países Participantes

Resto Países España

Conclusiones

Conclusiones

- Los países participantes en JJOO de Verano apenas variaron (+4%), pero en los JJOO de Invierno aumentaron un 19% (+15 países) en las ediciones entre 2000 y 2018
- Los países participantes en JJPP de Verano aumentaron en +38 países desde Sídney hasta Río, lo que supone un 31% más
- Los países participantes en JJPP de Invierno aumentaron en 13 países desde Salt Lake City hasta PyeongChang, lo que supone un 36% más

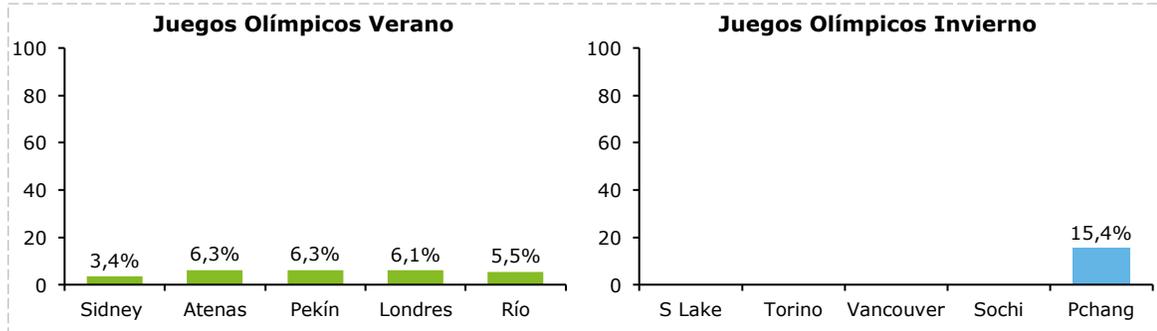
- La participación total en JJOO de Verano aumentó un +4,8% desde Sídney hasta Río, mientras que la española descendió un -4%
- La participación total en JJOO de Invierno aumentó un +17,8% desde Salt Lake City hasta PyeongChang, mientras que la española aumentó un 85%
- La participación total en JJPP de Verano aumentó un +10,6% desde Sídney hasta Río, mientras que la española descendió un -47,1%
- La participación total en JJPP de Invierno aumentó un +26,9% desde Salt Lake City hasta PyeongChang, mientras que la española descendió un -63%

Rendimiento Deportivo

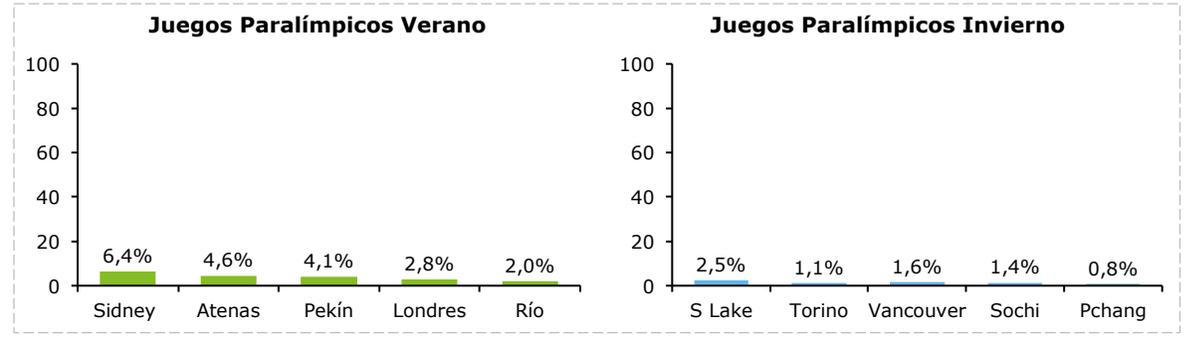
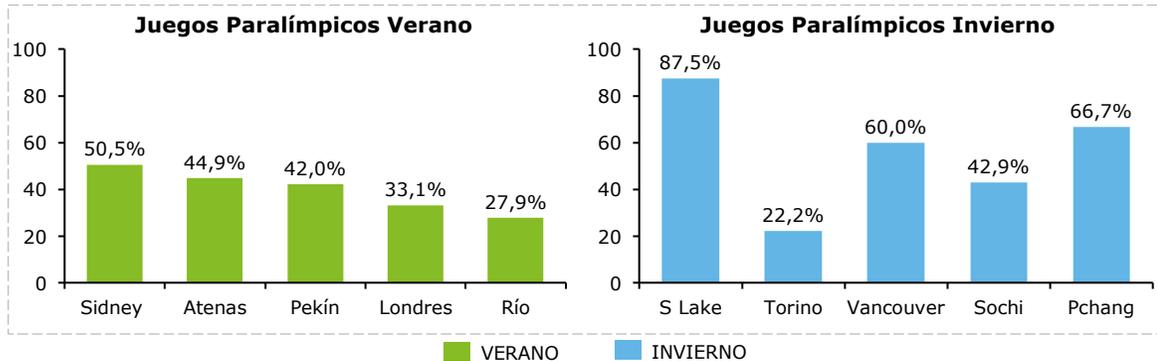
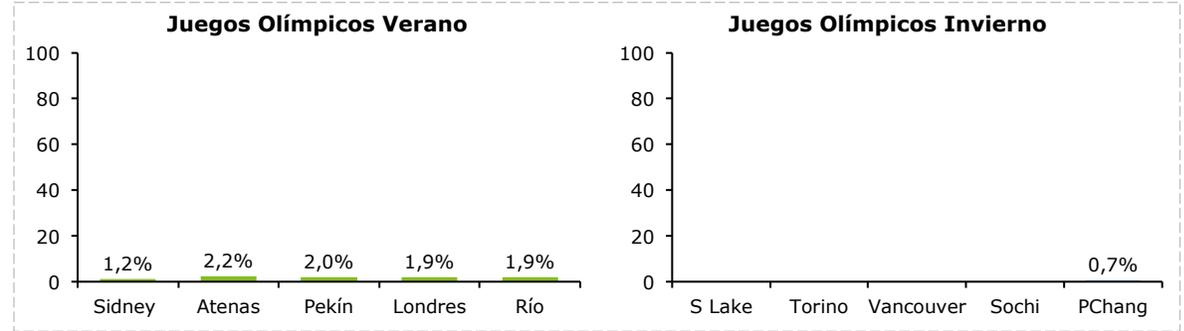
Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos



**Porcentaje de Medallas Conseguidas / Participantes
JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018**



**Porcentaje de Medallas Conseguidas / Medallas Posibles
JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018**



Conclusiones

- El porcentaje de participantes que consiguieron medalla en los JJOO de Verano se incrementó desde Sídney (3,4%) hasta Río (5,5%)
- El porcentaje de participantes que consiguieron medalla en los JJPP de Verano e Invierno descendió desde Sídney (50,5%) hasta Río (27,9%) y desde Salt Lake City (87,5%) hasta PyeongChang (66,7%)

Conclusiones

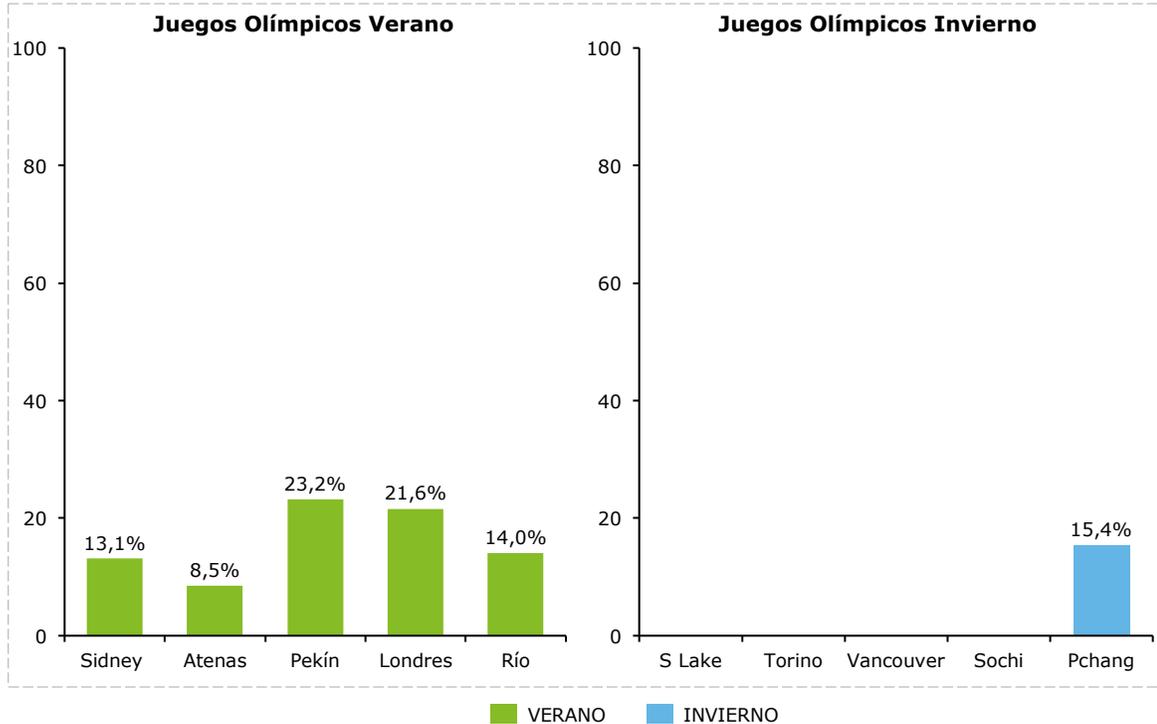
- Destaca un incremento en el porcentaje de medallas conseguidas respecto a las posibles en JJOO de Verano desde Sídney (1,2%) hasta Río (1,9%)
- Destaca el constante descenso del porcentaje de medallas conseguidas entre las posibles en JJPP de Verano, desde Sídney (6,4%) hasta Río (2%)
- También descendió el porcentaje de medallas obtenidas sobre el total en juego en los JJPP de Invierno, desde el 2,5% obtenido en Salt Lake City hasta el 0,8% obtenido en PyeongChang

Rendimiento Deportivo

Juegos Olímpicos y Juegos Paralímpicos



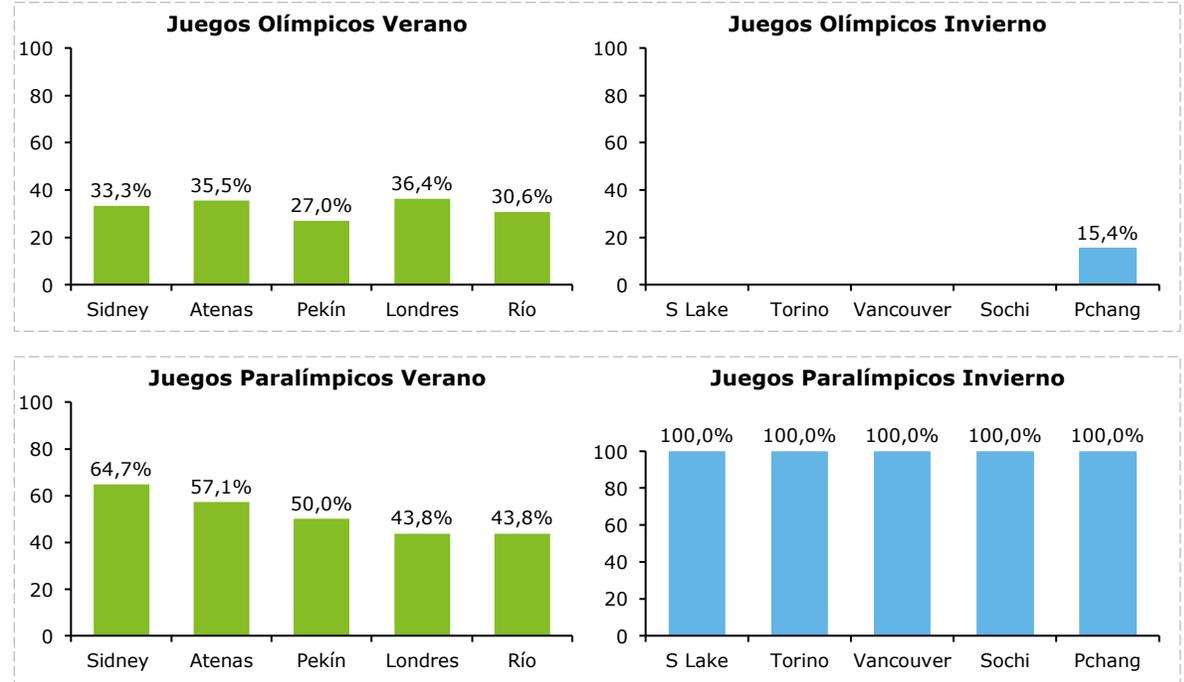
Medallistas / Participantes JJOO Verano e Invierno 2000 - 2018



Conclusiones

- Pekín fue la edición de los JJOO de Verano en la que España obtuvo el mejor ratio de medallistas entre los participantes
- En los JJOO de Invierno de PyeongChang, España volvió a obtener una medalla por primera vez desde la edición de Albertville 1992, en la que obtuvo una medalla de bronce en esquí alpino
- Los resultados de los JJOO de Invierno penalizan los resultados de España en la medición del ratio total de medallistas por participantes

Modalidades con medalla / modalidades con participación JJOO y JJPP Verano e Invierno 2000 - 2018



Conclusiones

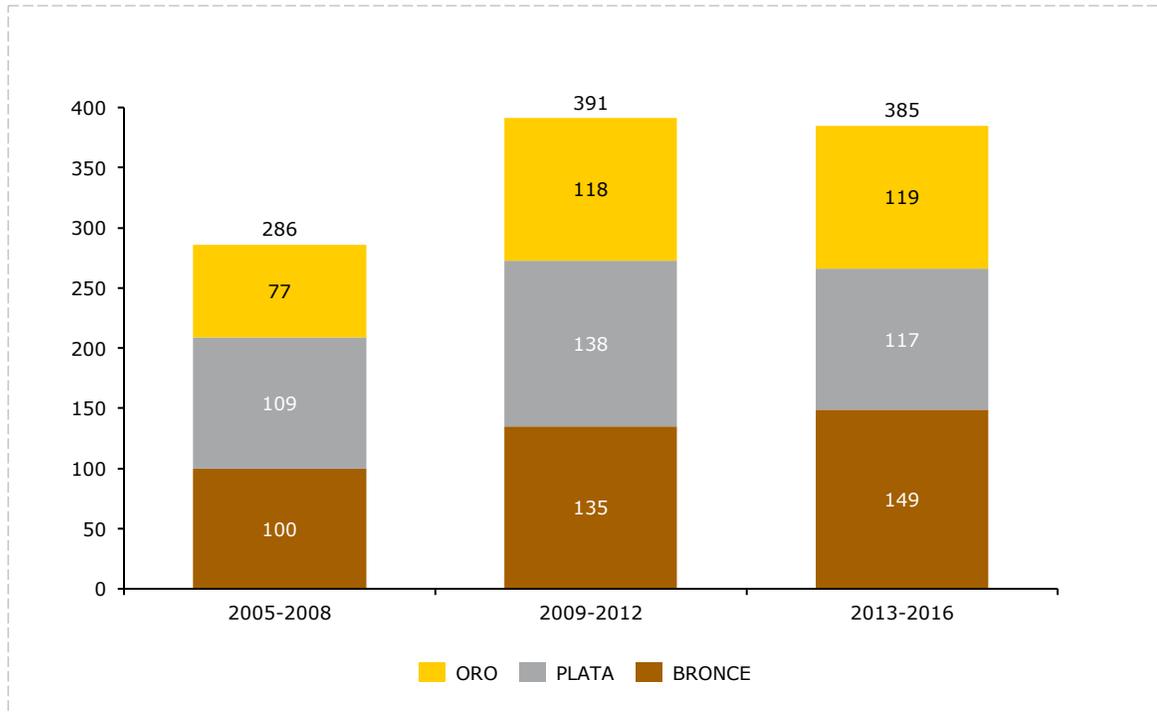
- La edición de Londres de JJOO de Verano fue la mejor para España en modalidades con medalla sobre modalidades con participación
- España obtuvo medalla en todas las modalidades en las que participó en los Juegos Paralímpicos de Invierno en las ediciones desde Salt Lake City

Rendimiento Deportivo

Campeonatos del mundo



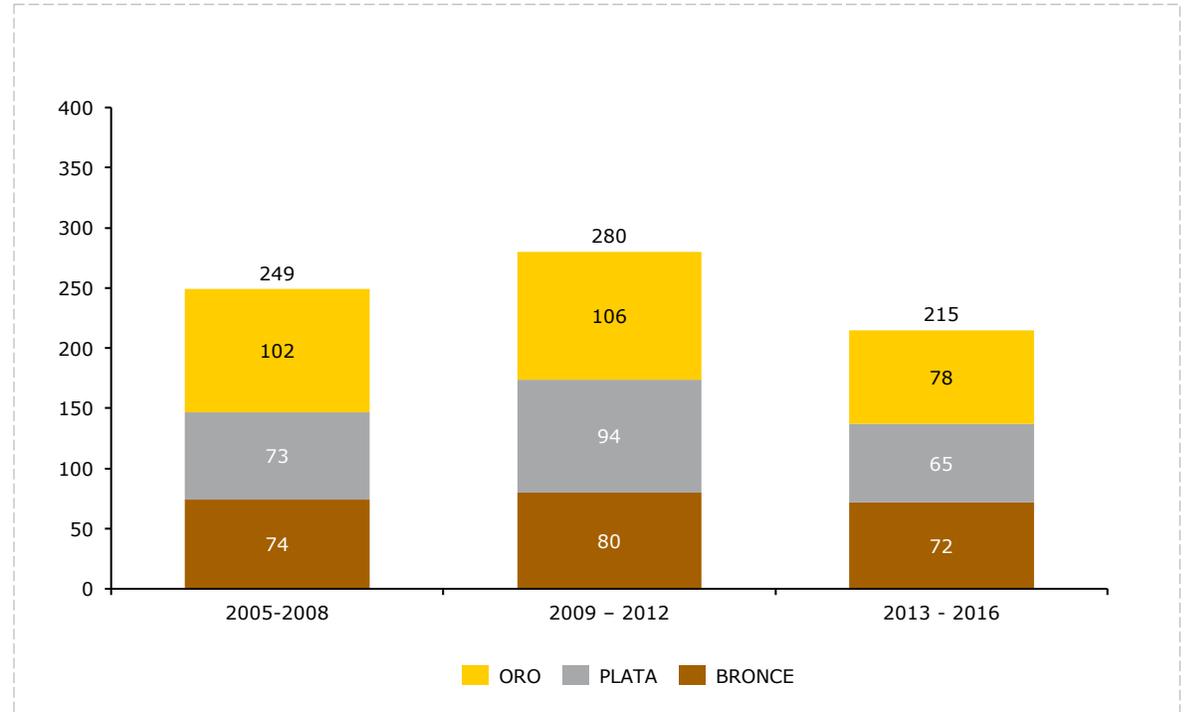
Medallero Campeonatos del Mundo 2005 – 2016 Federaciones olímpicas



Conclusiones

- Las 35 Federaciones Olímpicas mejoraron su rendimiento en los últimos ocho años respecto al periodo de 2005 a 2012
- El periodo 2013-2016 fue en el que España obtuvo mayor número de medallas de oro, con 119 medallas, por los 118 del periodo 2009-2012, y los 77 del periodo 2005-2008

Medallero Campeonatos del Mundo 2005 – 2016 Federaciones no olímpicas



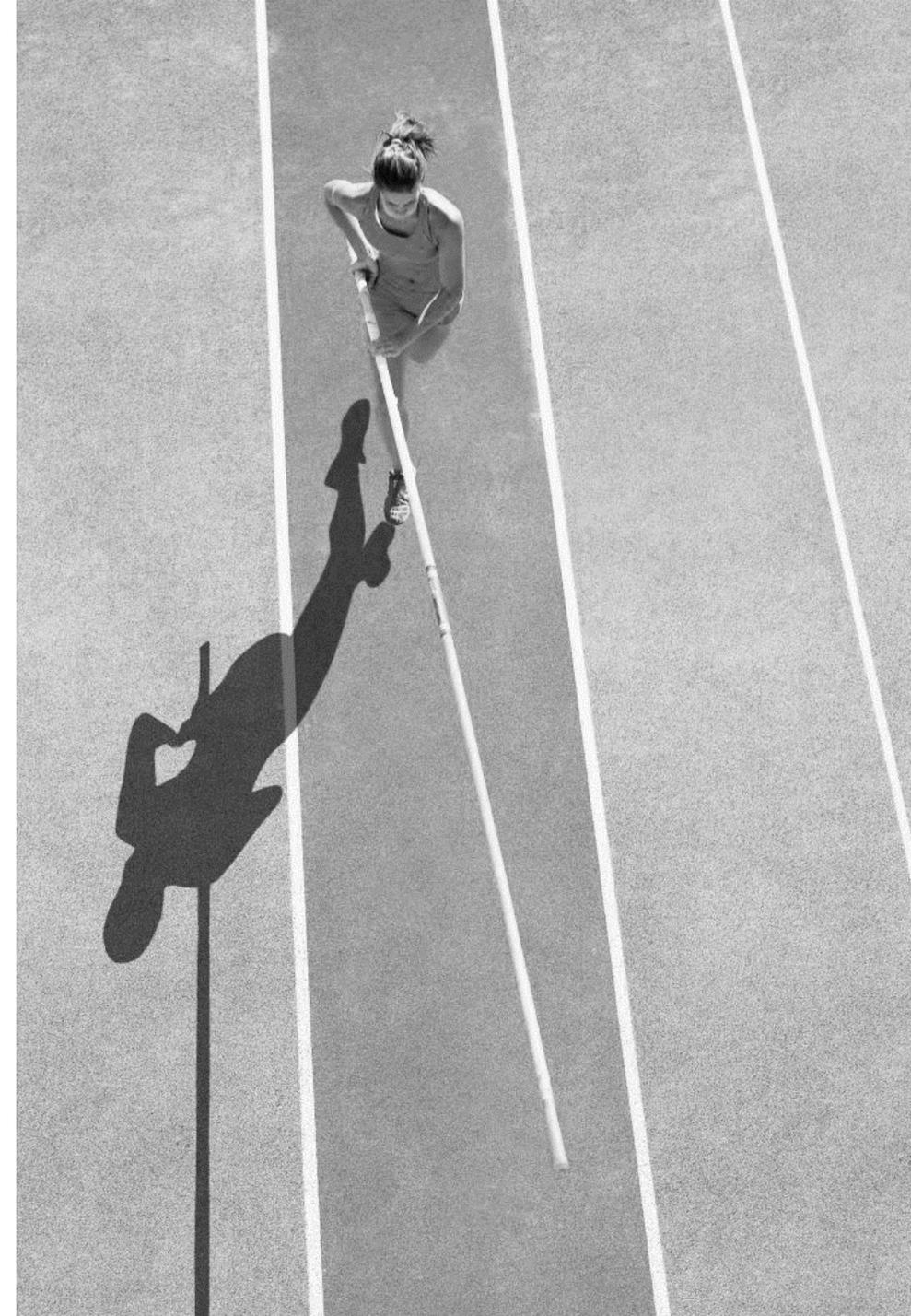
Conclusiones

- Las 24 Federaciones No Olímpicas descendieron en rendimiento en el último periodo respecto a los periodos anteriores
- En el último periodo España consiguió un -23% de medallas que en periodo anterior



2. Estructura Financiera

- Estructura Financiera
- Financiación del deporte federado y su distribución
 - Distribución de los recursos propios
 - Subvenciones a las federaciones nacionales

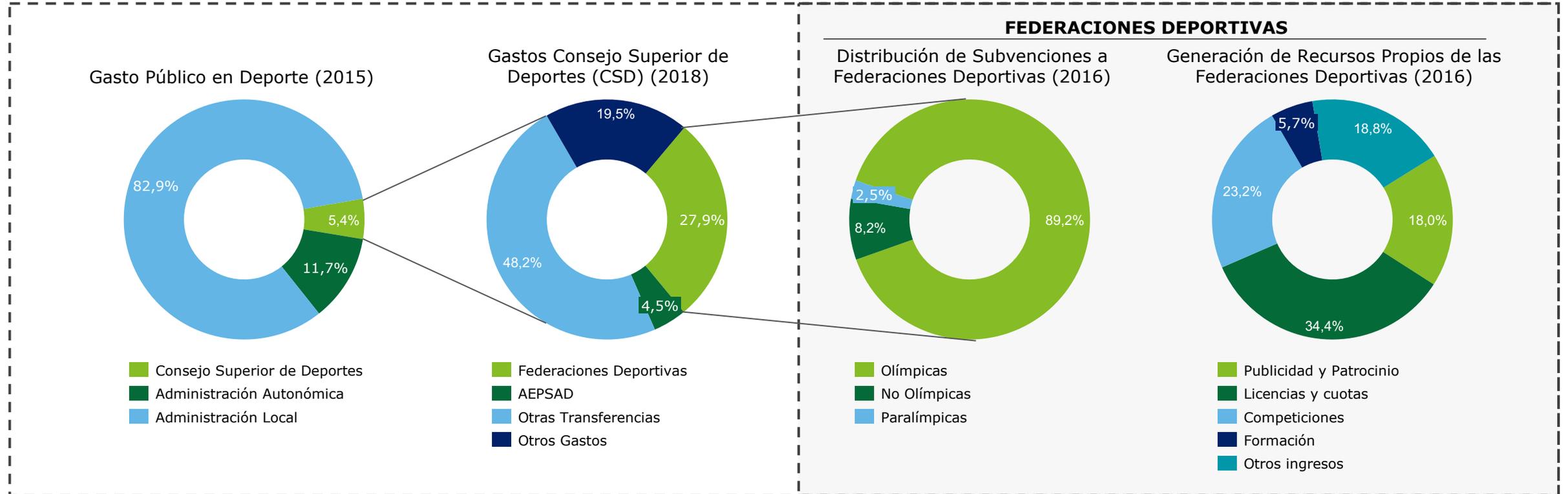


Estructura Financiera

El alcance del presente estudio se limita al ámbito del deporte federado de alto nivel en España

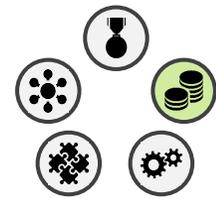
Flujo de Financiación Pública al Deporte

Enfoque de análisis



Modelo deportivo español

Resumen Estructura Financiera



La financiación del deporte federado está marcada por el **descenso de subvenciones públicas desde 2011** y por la creciente importancia de la Federación de Fútbol sobre el total de ingresos del deporte federado

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

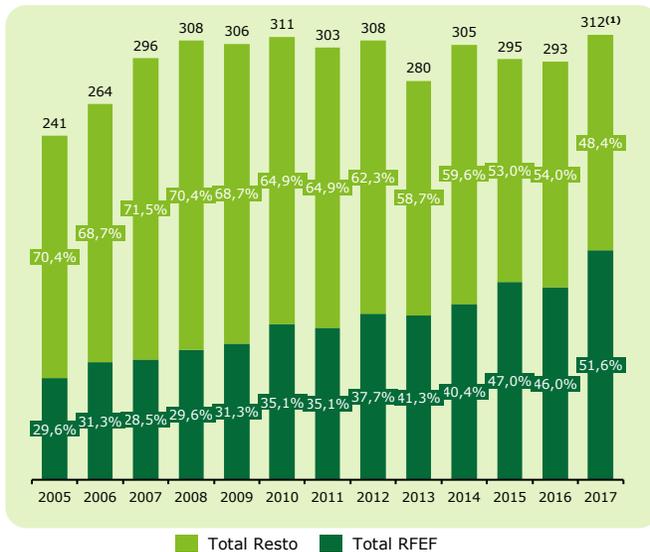
4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Financiación global deporte federado

- Los **ingresos anuales** del deporte federado se mantienen en torno a los **300M€ desde 2008**
- Los ingresos de la **RFEF** representaban el 30% del total en 2005, por el **51,6% en 2017** ⁽¹⁾
- Los **ingresos del resto de Federaciones han disminuido** desde 2008, situándose en el 48,4% del total en 2017
- Entre el 89%-92% de los ingresos en el periodo corresponden a las federaciones olímpicas

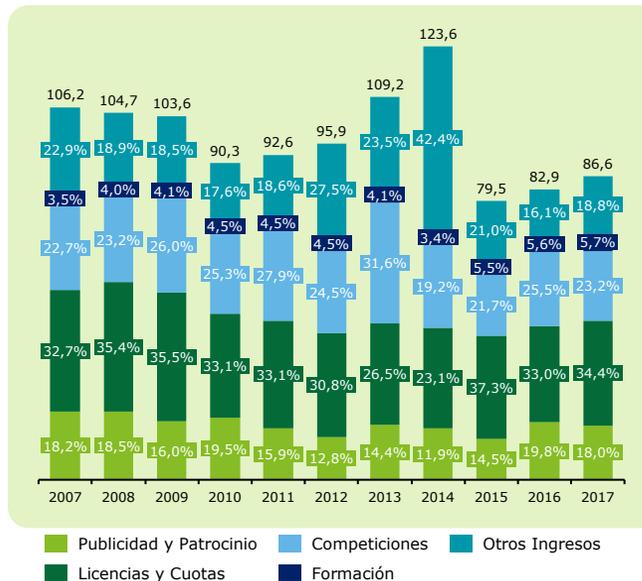
Financiación federaciones nacionales '05-'17 (M€)



Recursos propios de las federaciones

- Los **Recursos Propios** (sin contabilizar a RFEF) se han reducido en **20M€** entre 2007 y 2017
- Las **principales fuente de ingresos son la venta de licencias, cuotas y la organización de competiciones** (entre 55% y 62% en la mayoría de años entre 2007 y 2016)
- La **Publicidad y el Patrocinio tienen margen de mejora**. Representan anualmente menos del 20% de los Recursos Propios de las federaciones

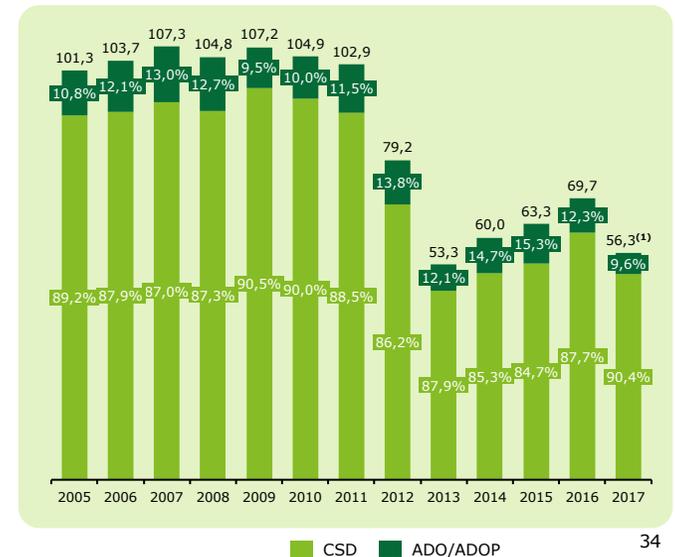
Recursos Propios Deporte Federado '07 - '17 (M€)



Subvenciones totales deporte federado

- Las **subvenciones del CSD suponen un pilar básico de la financiación** del deporte federado, a pesar de la reducción desde 2011
- Las **subvenciones a las Federaciones olímpicas** suponen cerca del **90% del total**
- Las **subvenciones a las Fed. Paralímpicas se han mantenido estables** del 2005 al 2016, mientras que las Federaciones No Olímpicas vieron reducidas las ayudas en un 50% entre 2011 y 2016

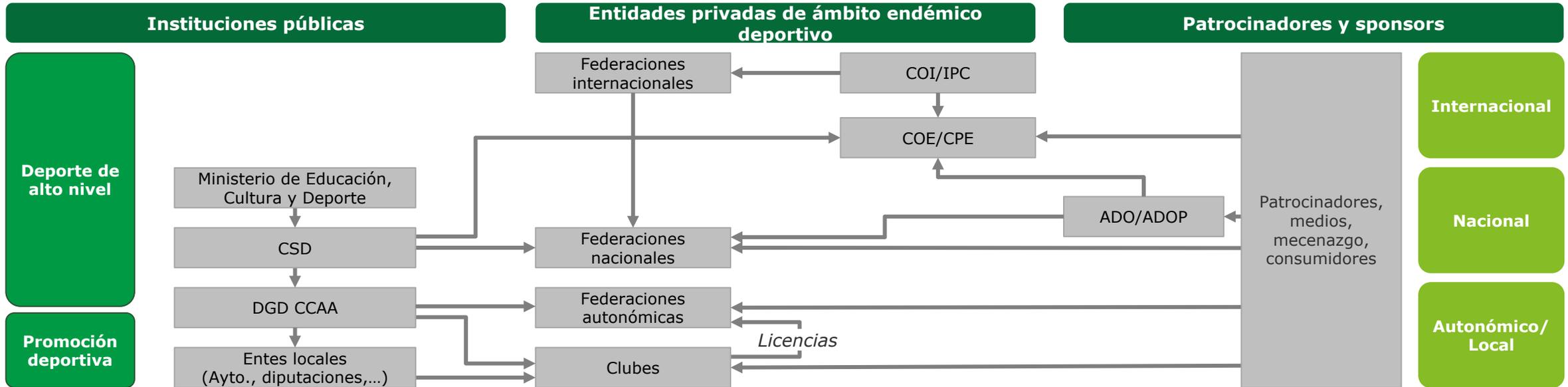
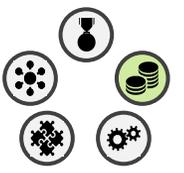
Subvenciones deporte federado '05 - '17 (M€)



(1) No incluye subvenciones indirectas del CSD en 2017

Estructura Financiera – (I/II)

El deporte federado español es un modelo con una estructura público-privada. El Estado financia el **deporte de alto nivel** mientras las CCAA y entes locales se encargan de la promoción deportiva mediante la construcción de infraestructuras, creación de eventos deportivos y concesión de ayudas a clubes de su región



- **El Estado** es el principal financiador del deporte a través de las partidas de inversión pública anuales reconocidas en los PGE:

- El **CSD** es el organismo administrativo que regula el deporte y la financiación de las federaciones deportivas españolas
- **Las CCAA** reciben financiación para sus DGD que lo destinan a programas de tecnificación
- **Los entes locales** financian el deporte facilitando instalaciones y creando eventos y competiciones

- El **COI** a través de las **federaciones internacionales** promueve partidas económicas para la promoción de eventos deportivos en España de escala internacional

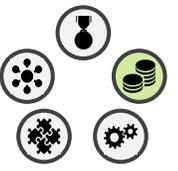
- El **COE** es una asociación privada considerada entidad de utilidad pública que financia eventos deportivos y ayudas a deportistas en activo
- Las **federaciones nacionales** reciben financiación pública y de ADO, así como de sus patrocinadores, además de los recursos propios generados
- Las **federaciones autonómicas** reciben financiación pública, de los **clubes** y de patrocinadores, además de recursos propios

- **El Plan ADO** se financia a través del patrocinio privado conseguido por el COE y se destina a **premios para los deportistas olímpicos mejor clasificados**

- **Ley de Mecenazgo plantea** un incentivo fiscal a las aportaciones de las empresas patrocinadoras

Estructura Financiera – (II/II)

Las personas físicas y/o jurídicas que apoyan financieramente cualquier evento considerado como Acontecimiento de Interés Público, son recompensadas con beneficios y deducciones fiscales reguladas en el marco de la Ley de Mecenazgo, obteniendo hasta un 40% de deducción sobre la fiscalidad del dinero invertido, siendo del ámbito deportivo 16 de los 56 acontecimientos totales seleccionados como tal para el año 2018 (28%)



Plataformas estratégicas en el deporte para la generación de Acontecimientos de Excepcional Interés Público



Actividades por Fundación Deporte Joven y CSD en: **España Compite: en la Empresa como en el Deporte**

- Tiene la finalidad de contribuir al **impulso y proyección de las PYMES españolas en el ámbito interno e internacional**, la **potenciación del deporte y la promoción del empresario** como motor de crecimiento asociado a los **valores del deporte**.
- **Líneas de acción** del programa de ayudas 2017:
 - Participación de **entidades deportivas en competiciones** (ligas no profesionales)
 - Preparación y/o participación de **deportistas en competiciones deportivas**
 - **Organización de actividades deportivas**



Universo Mujer (Ene 2015-dic 2017)

- El programa pretende **hacer posible la evolución necesaria de la sociedad española a través de la figura de la mujer**.
- **Vías de desarrollo** del proyecto:
 - **Liderazgo de la mujer** en la sociedad
 - **Formación** como elemento de excelencia
 - Rol de **la deportista española en la historia**
 - **Responsabilidad social y la importancia de la mujer**
 - **Plan deportivo desde la base a la élite**
 - **Comunicación y promoción** del valor del deporte femenino y sus logros



Plan 2020: de apoyo al Deporte Base (Ene 2016-dic 2018)

- Pretende **ensanchar la base de practicantes de los deportes** y conformar unas condiciones óptimas para la **detección de talentos deportivos y formación deportiva y académica**.
- **Objetivos generales ADB:**
 - **Incrementar la actividad física y la práctica deportiva** en la población escolar y universitaria
 - **Mejorar e innovar los programas de detección y tecnificación de los jóvenes deportistas**
 - **Lograr una óptima motivación y progresión de los deportistas** en todas las etapas de su carrera, tanto deportiva como académica: desde la base a la élite

Deducción **15%** del impuesto de sociedades

Limitada a **90%** donaciones sobre el gasto

El importe del incentivo no puede exceder el **25%** de la cuota íntegra del sujeto pasivo

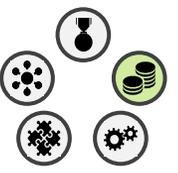
Publicidad no esencial del **15%** sobre el 25% del gasto realizado en publicidad

La aplicación de la deducción exige el cumplimiento de los **requisitos formales**

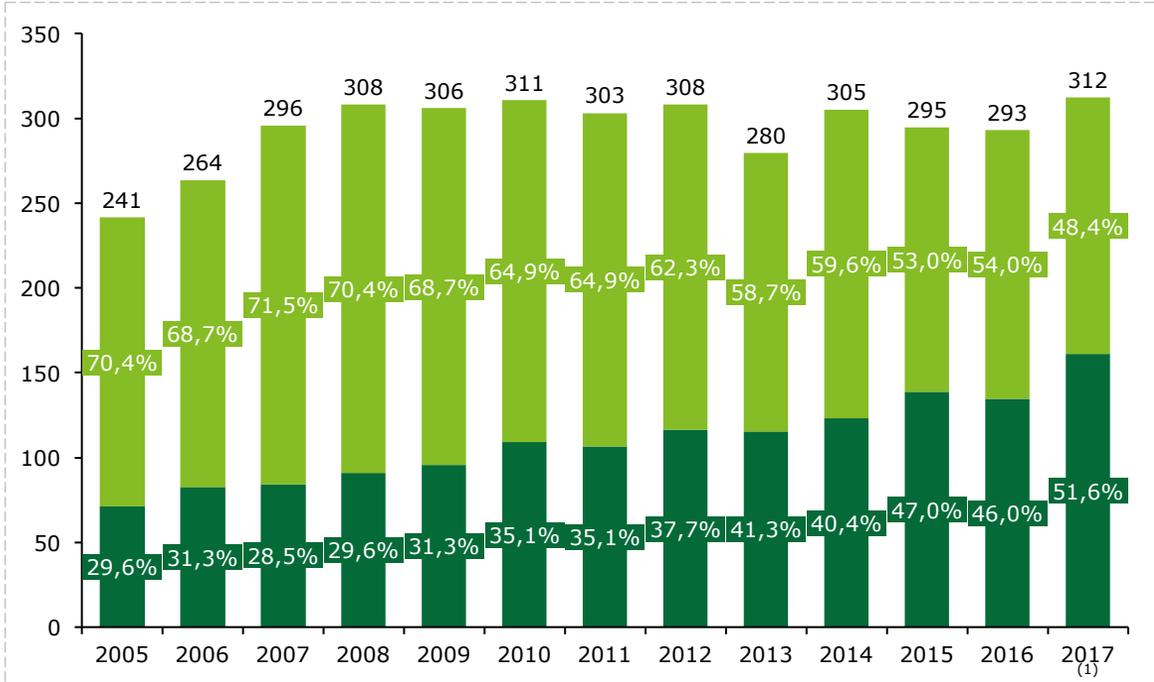
Obtención de un **certificado acreditativo** de gastos, reconocimiento de la AT, etc.

Estructura Financiera

Financiación del deporte federado y su distribución



Total Financiación Deporte Federado 2005 - 2017 (M€)

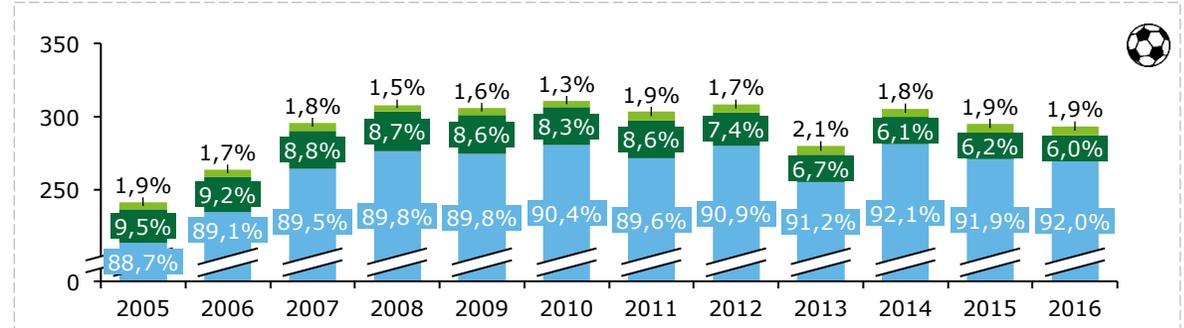


■ Total Resto ■ Total RFEF

Conclusiones

- Los ingresos del deporte federado se mantienen en torno a los €300M desde 2008
- Esta estabilidad esconde una tendencia que debe ser tomada en consideración:
 - Los ingresos de la RFEF han pasado de representar un 30% del total en 2005, a representar el 51,6% en 2017
 - Los ingresos del resto de Federaciones han disminuido paulatinamente desde 2008, situándose en el 48,4% del total en 2017

Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por categoría



■ Paralímpicas ■ No Olímpicas ■ Olímpicas

Conclusiones

- La distribución de los ingresos entre las categorías de federación arroja dos conclusiones principales:
 - Las 35 federaciones olímpicas representan la gran mayoría de ingresos del deporte federado (entre el 89% y el 92% considerando la RFEF)
 - Sin tomar en consideración los datos de la RFEF, tanto las federaciones olímpicas como las no olímpicas han visto disminuidos sus ingresos desde 2008, manteniendo la misma proporción respecto al total

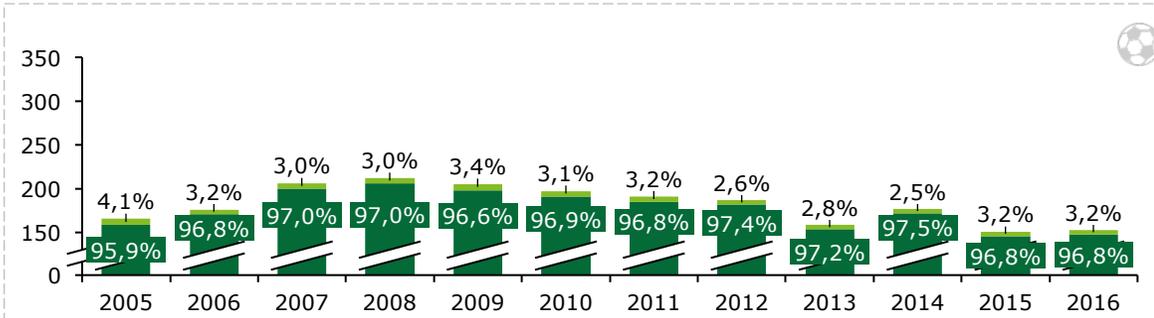
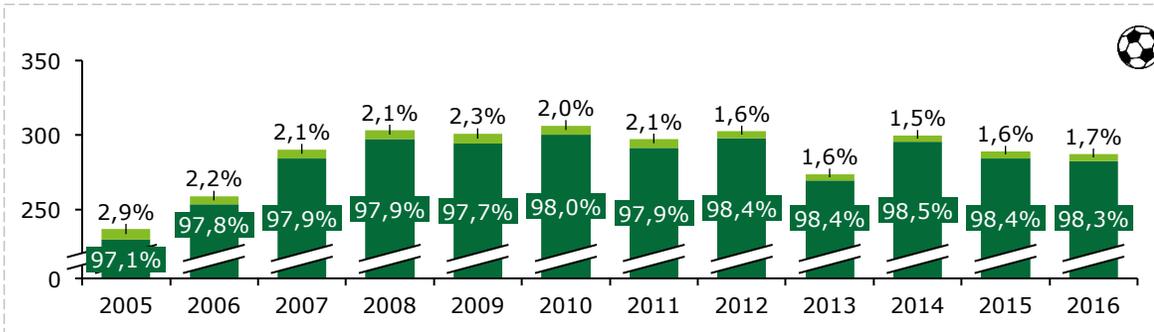


Estructura Financiera

Financiación del deporte federado y su distribución



Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) según federaciones de verano e invierno

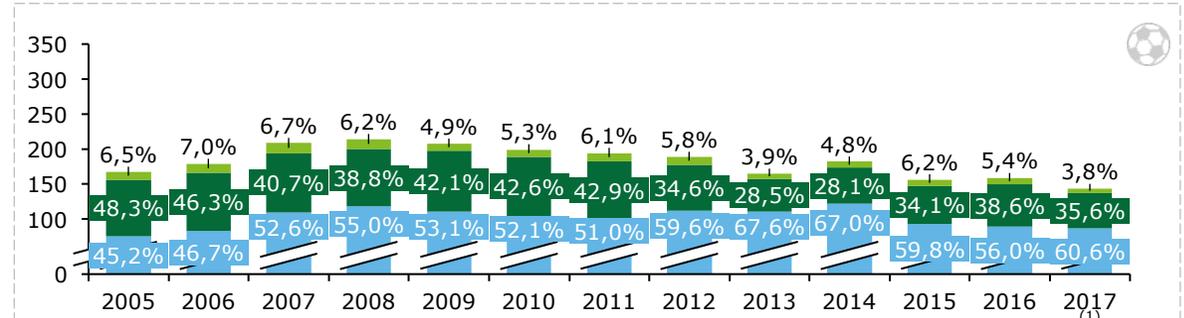
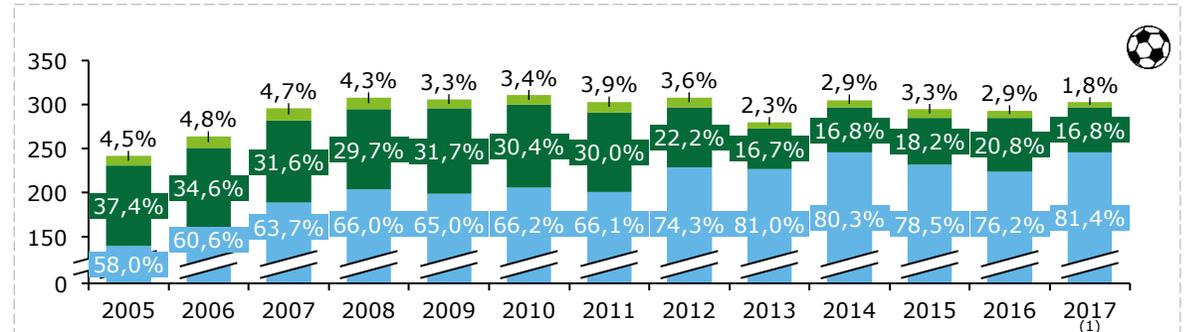


■ Invierno ■ Verano

Conclusiones

- Prácticamente la totalidad los ingresos del deporte federado proceden de las federaciones de modalidades olímpicas de verano
- Entre 2005 y 2016 las modalidades olímpicas de verano han representado entre el 97% y el 98,5% del total considerando la RFEF, y entre el 96% y el 97,5% de los ingresos totales sin tener en cuenta los datos de la RFEF

Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2017 (M€) por tipología de recurso



■ Subvenciones ADO/ADOP(2) ■ Subvenciones CSD ■ Recursos Propios

Conclusiones

- La distribución de los ingresos del deporte federado varía en función de la incorporación de los datos de la RFEF al análisis:
 - Con los datos de la RFEF, los recursos propios han ido aumentando su peso en el mix de financiación, hasta situarse entre el 76% y 81% desde 2013 en adelante
 - Sin los datos de la RFEF, el deporte federado guarda una fuerte dependencia de la financiación pública, representando entre el 33% y el 55% desde 2005 hasta 2017

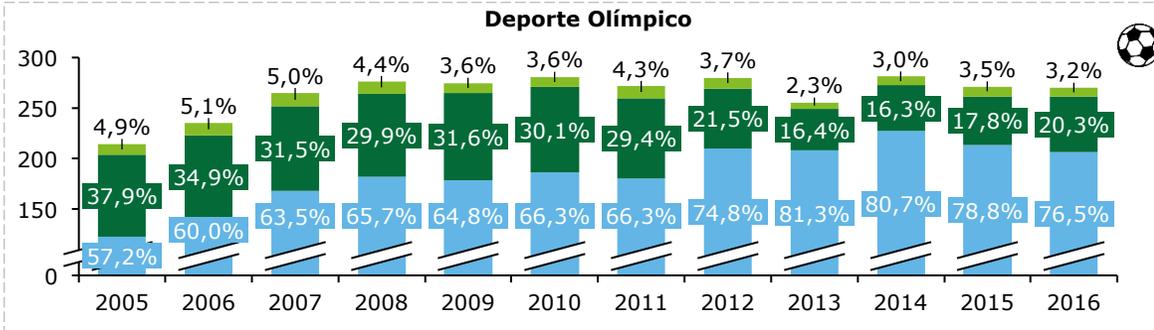


Estructura Financiera

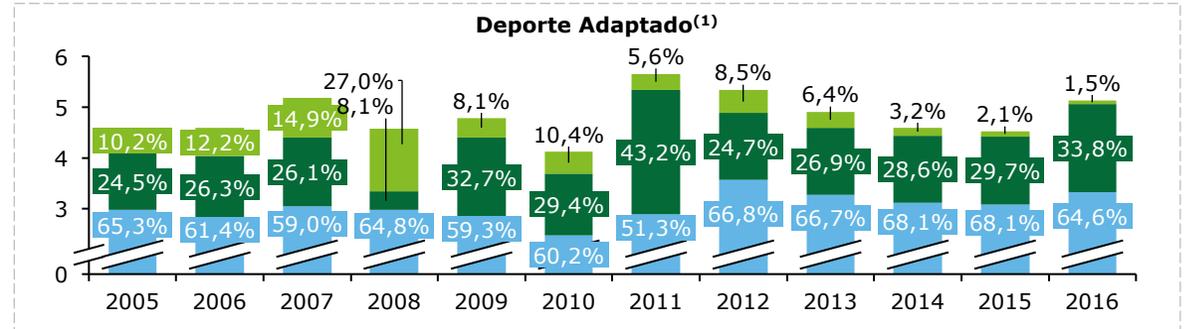
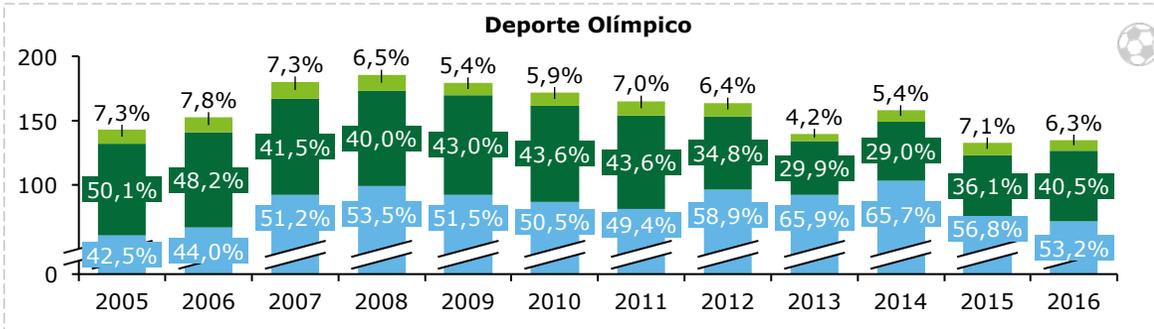
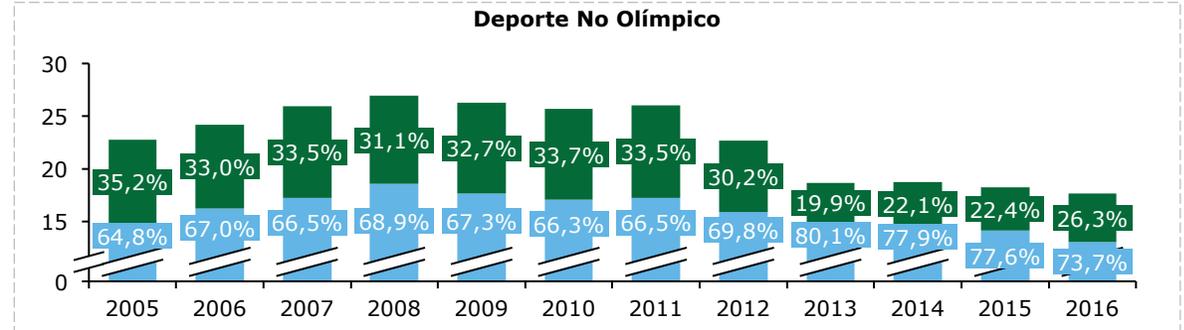
Financiación del deporte federado y su distribución



Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por tipología de recurso



Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por tipología de recurso



Subvenciones ADO Subvenciones CSD Recursos Propios

Subvenciones ADOP Subvenciones CSD Recursos Propios

Conclusiones

- Al analizar los ingresos del deporte olímpico por procedencia, se observa una tendencia alcista de los recursos propios como parte del mix de financiación, aunque con un leve retroceso en los años 2015 y 2016
- De nuevo, al comparar los datos sin tomar en consideración la RFEF se observa que los recursos propios representan en torno a 15 y 20 puntos porcentuales menos, situándose en el 54% en 2016

Conclusiones

- Tanto en el deporte no olímpico como en el paralímpico, la partida de ingresos más importante proviene de los recursos propios
- En el deporte no olímpico la distribución entre 64% recursos propios y 34% recursos ajenos en el año 2016
- En el deporte adaptado la distribución es de un 65% de recursos propios y un 35% de recursos ajenos

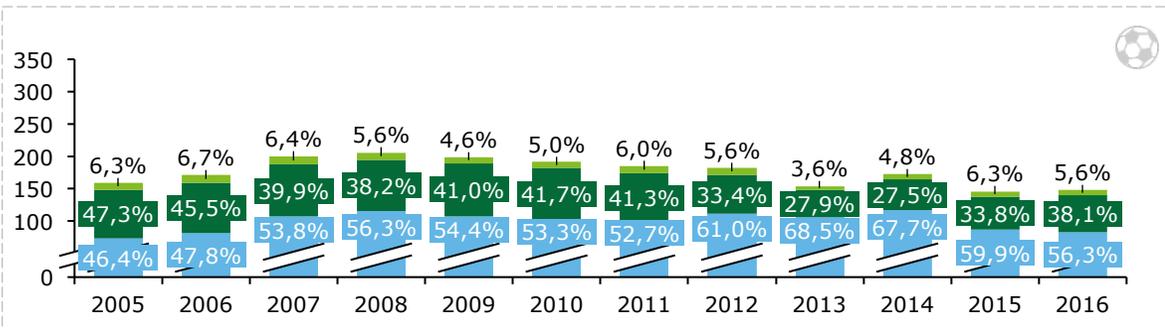
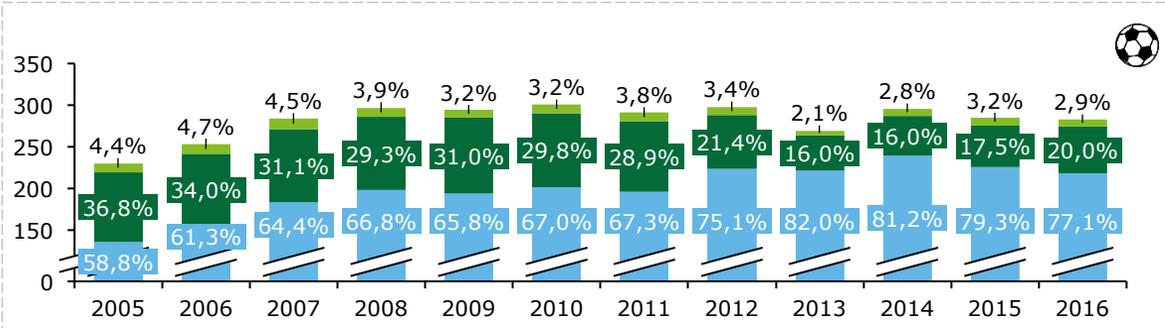


Estructura Financiera

Financiación del deporte federado y su distribución



Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por tipología de recurso en federaciones olímpicas de verano

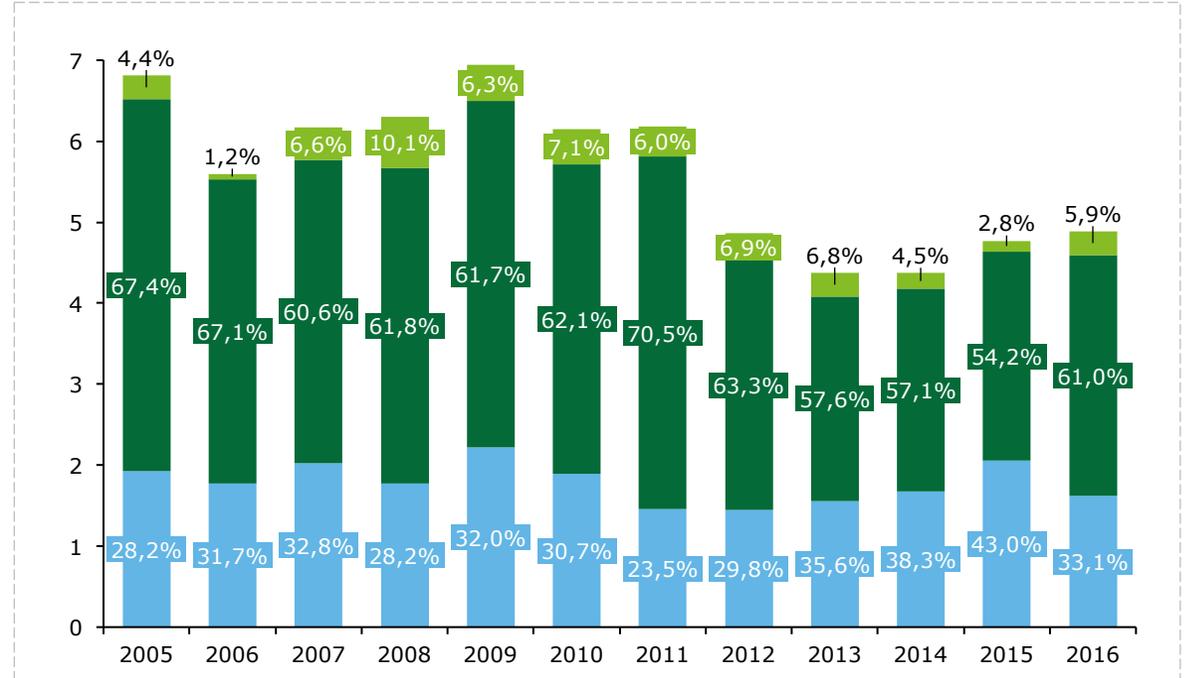


Subvenciones ADO Subvenciones CSD Recursos Propios

Conclusiones

- Los recursos propios han pasado de representar un 58,8% del total en 2005, a un 77,1% en 2016
- La estabilidad en los ingresos totales se entiende por el incremento en la generación de recursos propios de la RFEF ya que, al no tener en cuenta los datos de la misma, se observa un descenso de los ingresos totales y una representación de los recursos propios del 56% en 2016

Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por tipología de recurso en federaciones olímpicas de invierno



Subvenciones ADO Subvenciones CSD Recursos Propios

Conclusiones

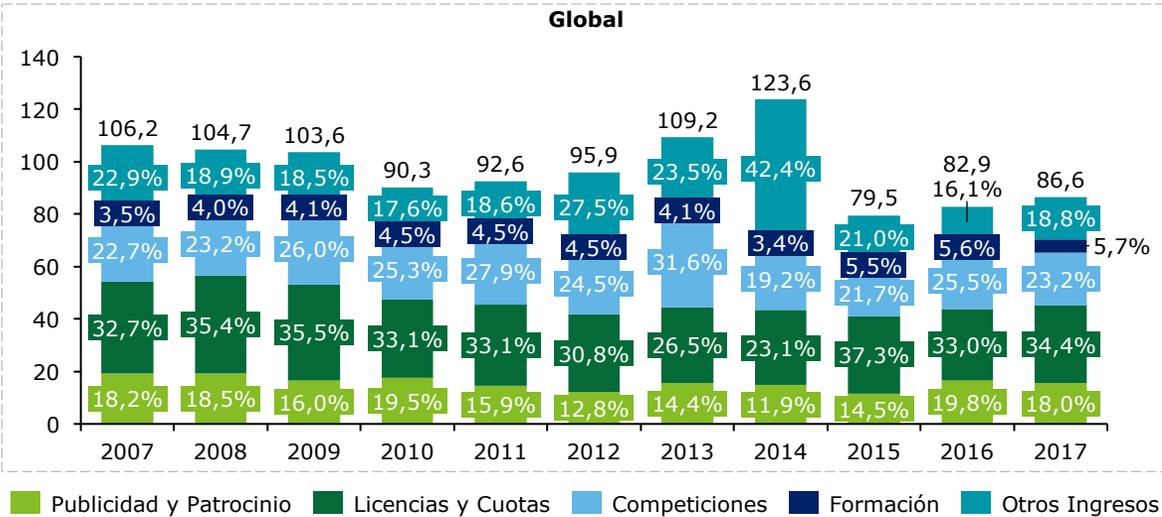
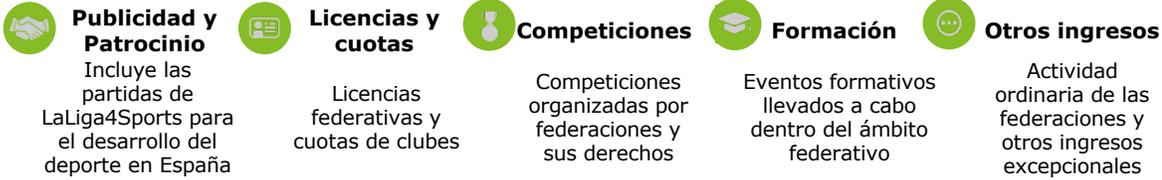
- Se observa una fuerte dependencia de los recursos ajenos, que representan alrededor de un 57,0% y un 76,5% del total de ingresos entre 2005 y 2016
- La tendencia entre 2005 y 2016 es negativa, con un descenso del total de ingresos desde los 6,8M€ de 2005 a los 4,8M€ en 2016

Estructura Financiera

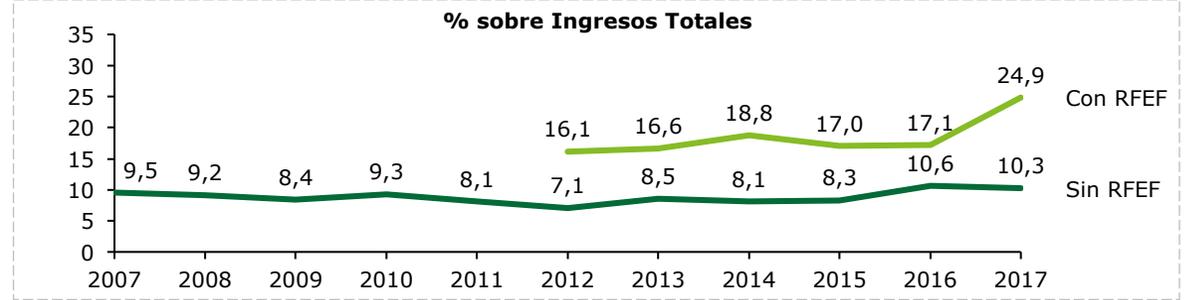
Distribución de Recursos Propios



Distribución Recursos Propios Deporte Federado 2007 - 2017 (M€) por categoría



Evolución Ingresos Publicidad y Patrocinio 2007 - 2017 (M€) (incluye LaLiga4Sports)



Conclusiones

- Los Recursos Propios (sin contabilizar los datos de la RFEF) han tenido un comportamiento irregular entre 2007 y 2017, viéndose reducidos en €19M en este periodo
- La principal fuente de ingresos procede de la captación de licencias y cuotas, y de la organización de Competiciones, representando entre 55% y 62% durante la mayoría de años entre 2007 y 2017
- La Publicidad y el Patrocinio representan año a año menos del 20% de los Recursos Propios del deporte federado

Conclusiones

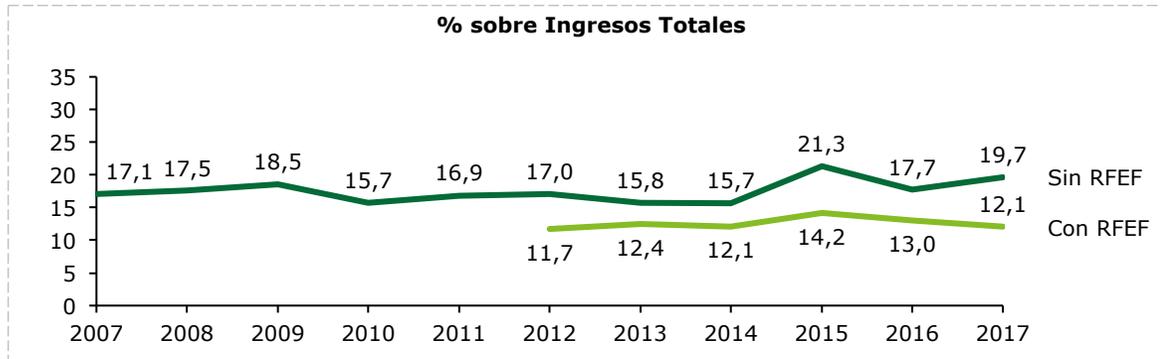
- Los ingresos percibidos por Publicidad y Patrocinio (sin contabilizar los datos de la RFEF) se han visto reducidos un 20% entre 2007 y 2017 hasta un total de €15,5M
- Los ingresos percibidos por la RFEF en materia de Publicidad y Patrocinio doblan el total percibido por las demás federaciones
- Sobre el total de Ingresos de las Federaciones (Recursos Propios y Ajenos), la Publicidad y Patrocinio representan en torno a un 10% año a año. Este porcentaje se eleva a 17% si tomamos los datos de la RFEF en consideración

Estructura Financiera

Distribución de Recursos Propios



Evolución Ingresos Licencias y Cuotas 2007 - 2017 (M€)

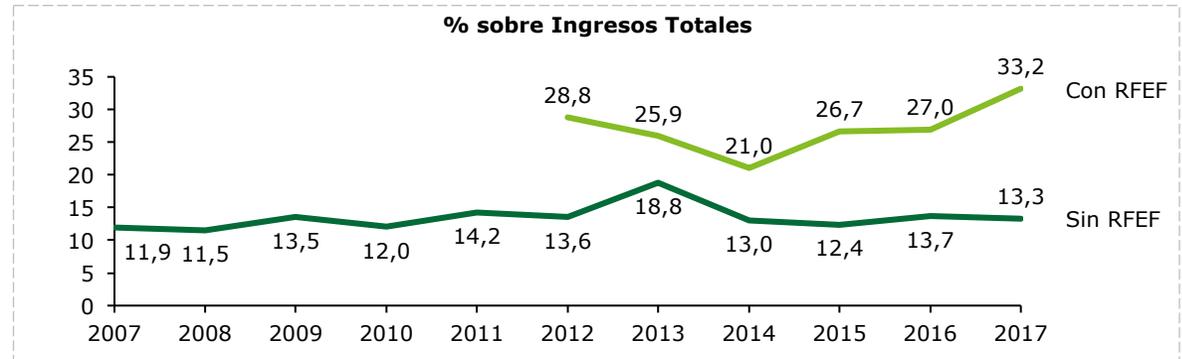


Conclusiones

- Los ingresos percibidos por Licencias y Cuotas (sin contabilizar los datos de la RFEF) se han visto reducidos un 15% entre 2007 y 2017 hasta un total de €29,7M
- Teniendo en cuenta los datos de la RFEF, los ingresos se han mantenido estables entre 2012 y 2017 (en torno a los €38M)
- Las licencias Licencias y Cuotas representan entre un 15% y un 21% del total de Ingresos de las Federaciones (Recursos Propios y Ajenos) entre 2007 y 2017.
- El porcentaje disminuye al 12% si tomamos en consideración los datos de la RFEF



Evolución Ingresos Competiciones 2007 - 2017 (M€)

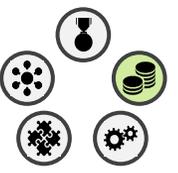


Conclusiones

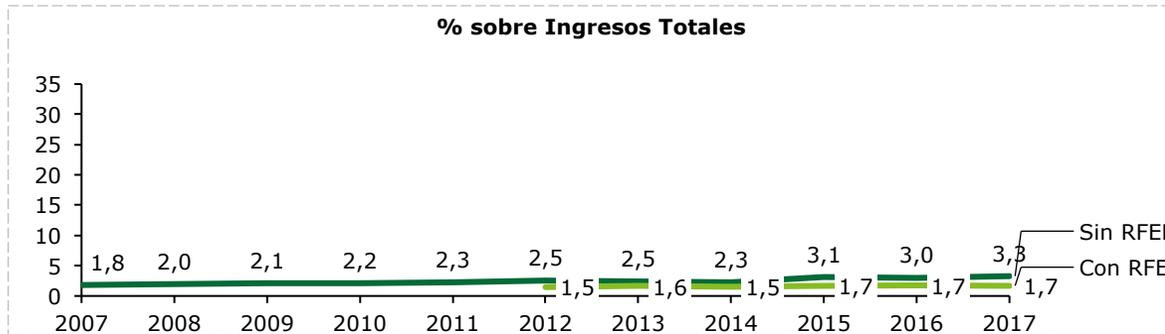
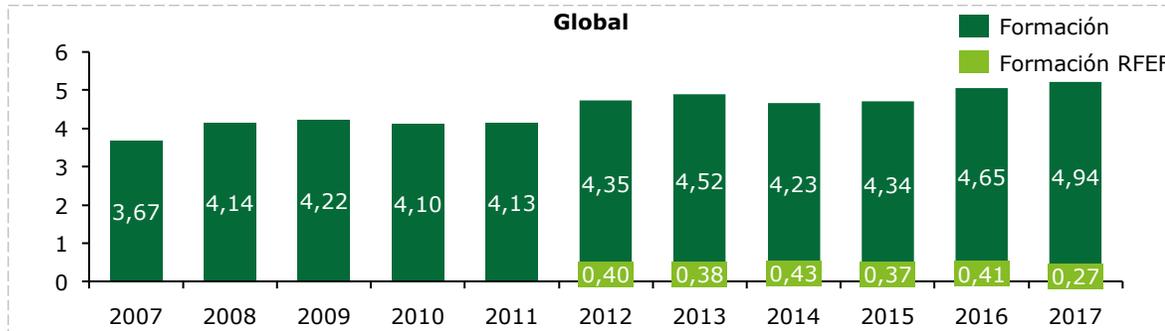
- Los ingresos percibidos por Competiciones (sin contabilizar los datos de la RFEF) se han mantenido estables alrededor del 23% entre 2007 y 2017
- Al tener en cuenta los datos de la RFEF, vemos que los ingresos se triplican debido al impacto de la venta de derechos audiovisuales
- Sobre el total de Ingresos de las Federaciones (Recursos Propios y Ajenos), las Competiciones representan en torno a un 13% año a año.
- Este porcentaje se eleva a 33% si tomamos los datos de la RFEF en consideración

Estructura Financiera

Distribución de Recursos Propios



Evolución Ingresos Formación 2007 - 2017 (M€)

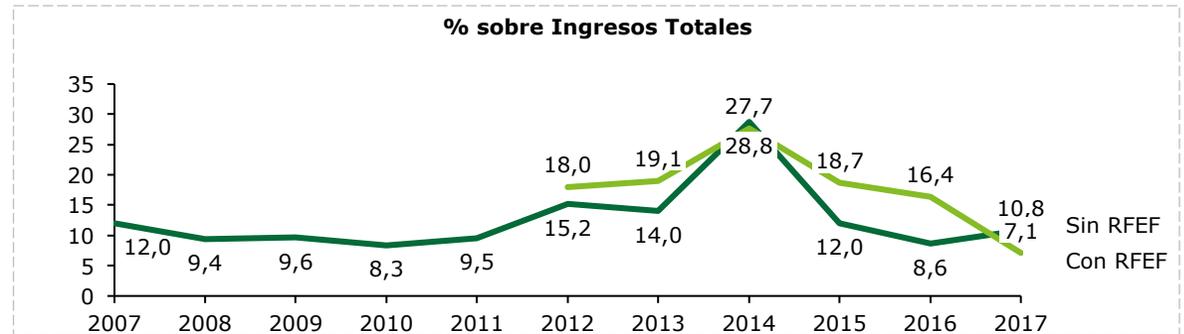
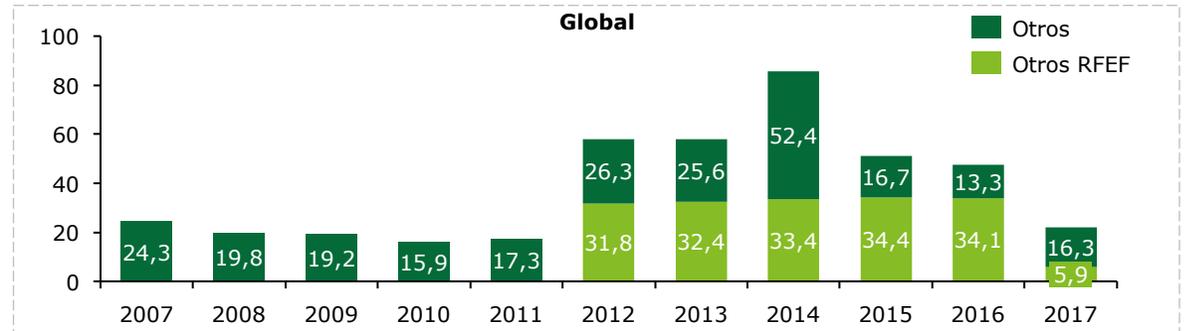


Conclusiones

- Los ingresos percibidos por actividades de Formación (sin contabilizar los datos de la RFEF) se han mantenido estables en torno a los €4M entre 2007 y 2017
- Sobre el total de Ingresos de las Federaciones (Recursos Propios y Ajenos), la Formación representa en torno a un 3% año a año.
- Este porcentaje disminuye a 1,5% si tomamos en consideración los datos de la RFEF



Evolución Otros Ingresos 2007 - 2017 (M€)



Conclusiones

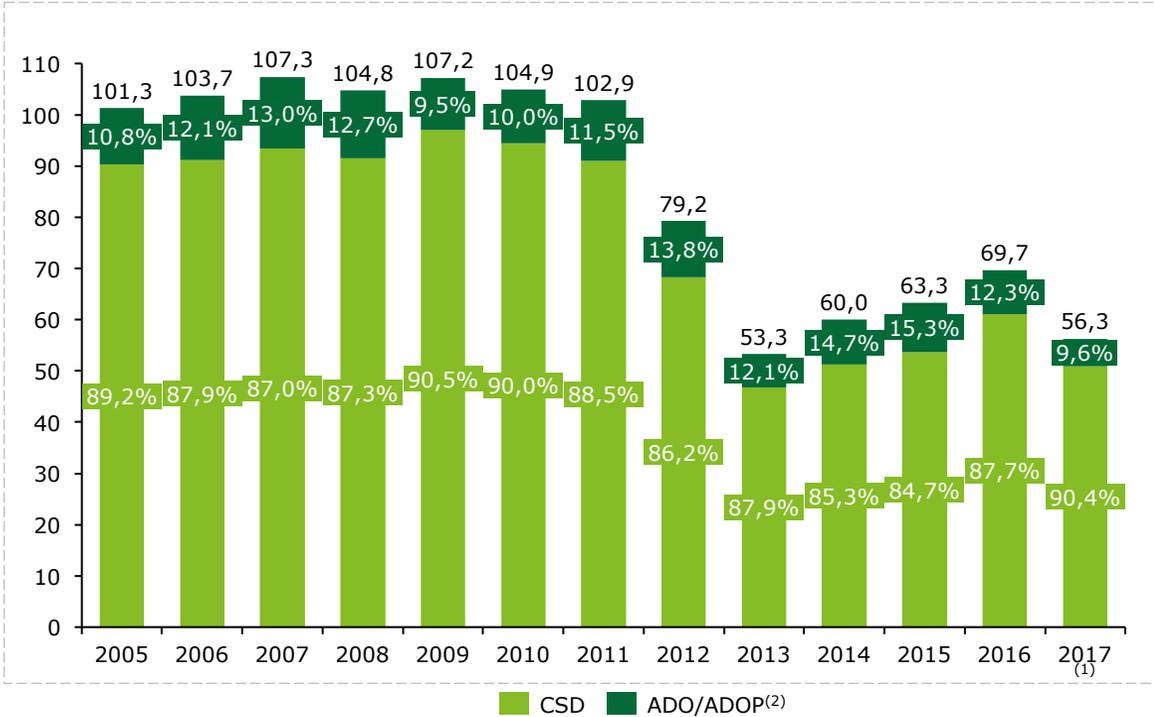
- Los ingresos percibidos por otros conceptos (sin contabilizar los datos de la RFEF) varían considerablemente año a año situándose entre los €20M y €50M entre 2007 y 2017
- Entre otros ingresos se incluyen: financieros, subvenciones en capital transferidas a resultados, excepcionales y provisiones
- Sobre el total de Ingresos de las Federaciones, los ingresos extraordinarios representan entre un 7% y un 15% año a año con la excepción de 2014 (28,8%)
- Destaca el aumento de los ingresos en el año 2014 debido al aumento en el número de competiciones albergadas, entre ellas el Mundial de Baloncesto

Estructura Financiera

Subvenciones a las Federaciones Nacionales



Total Subvenciones Deporte Federado 2005 - 2017 (M€)

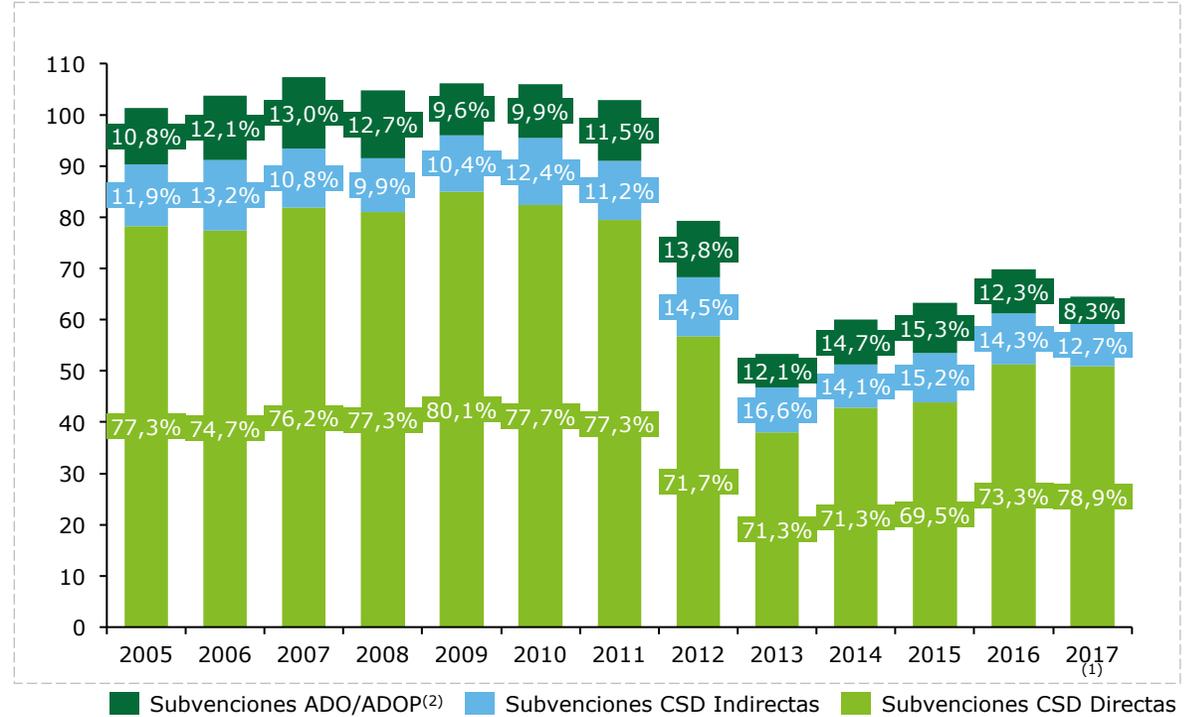


■ CSD ■ ADO/ADOP⁽²⁾

Conclusiones

- La subvenciones del CSD condicionan de manera determinante la financiación del deporte federado, siendo reducidas de forma significativa a partir del año 2011
- Existen subvenciones directamente gestionadas por las federaciones y otras que el CSD concede a otros organismos y repercuten indirectamente sobre cada federación
- Las subvenciones ADO están destinadas directamente a deportistas, pero se gestionan a través de las federaciones

Distribución Subvenciones Deporte Federado CSD/ADO 2005 - 2017 (M€)



■ Subvenciones ADO/ADOP⁽²⁾ ■ Subvenciones CSD Indirectas ■ Subvenciones CSD Directas

Conclusiones

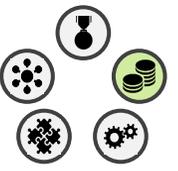
- Desglosando las subvenciones del CSD en directas e indirectas, las indirectas han permanecido estables durante el periodo 2005 – 2017, mientras que las directas se vieron reducidas en 2011, y mantienen una tendencia alcista desde 2013 a 2017
- Las subvenciones ADO han disminuido en volumen entre 2005 y 2017, mientras que su participación sobre el total ha aumentado en el periodo 2012 - 2016

(1) No incluye subvenciones indirectas del CSD en 2017

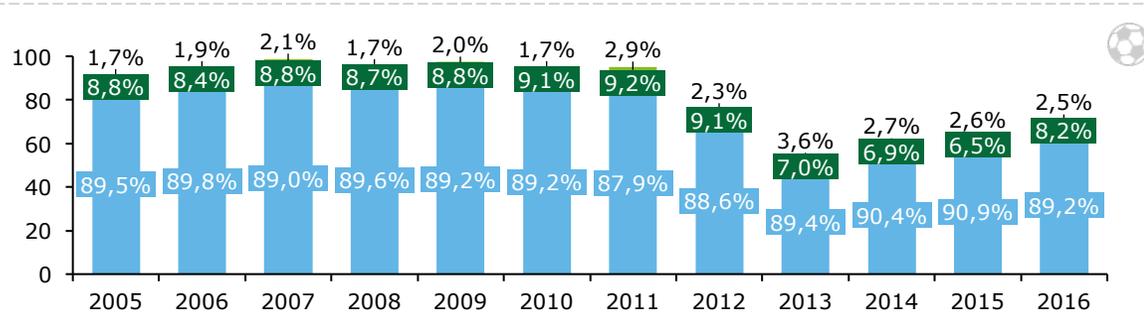
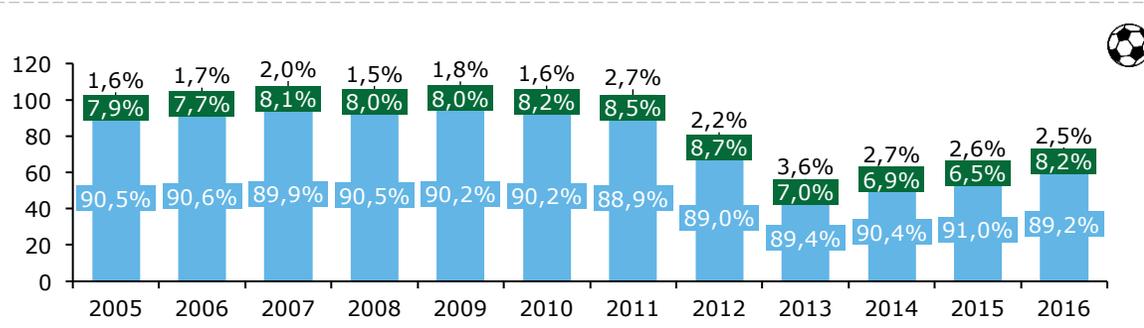
(2) Las becas ADOP se contabilizan según datos del CSD, sin incluir todas las partidas de financiación al deporte del CPE

Estructura Financiera

Subvenciones a las Federaciones Nacionales



Distribución Subvenciones Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) por categoría

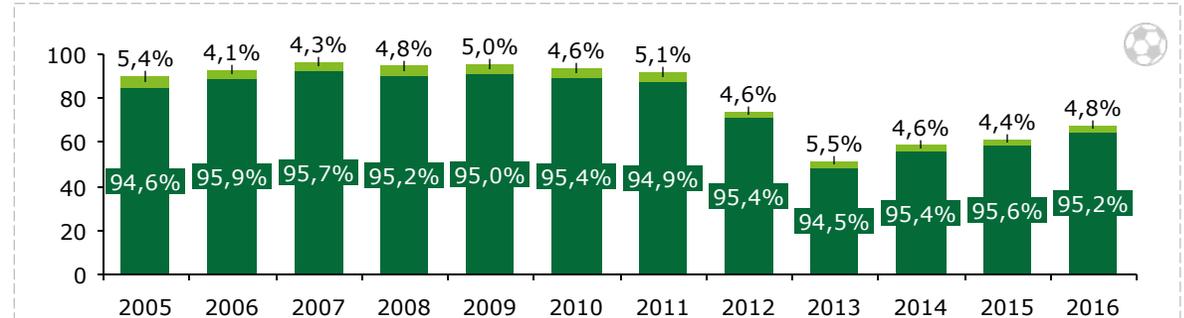
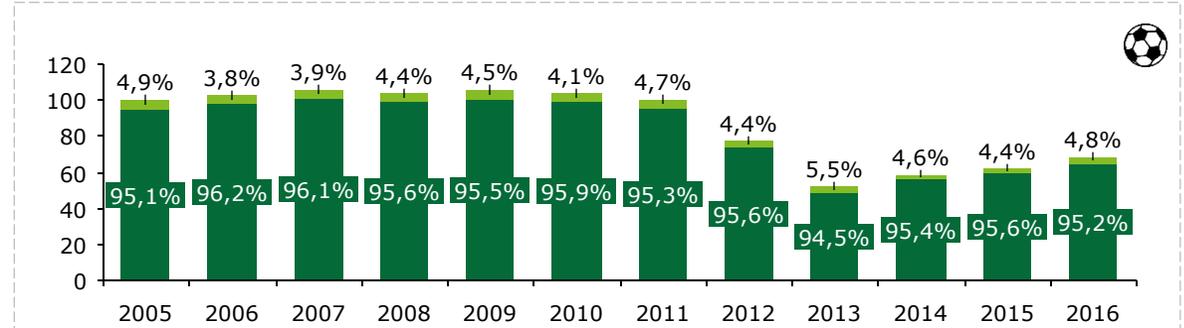


■ Paralímpicas ■ No Olímpicas ■ Olímpicas

Conclusiones

- Las subvenciones de las Federaciones Olímpicas suponen cerca del 90% de las subvenciones totales recibidas por el deporte federado español
- Mientras que las subvenciones a las Federaciones Paralímpicas han permanecido estables a lo largo del periodo 2005 - 2016, las Federaciones No Olímpicas vieron reducidas sus ayudas cerca de un 50% entre los años 2011 y 2016
- No se observan grandes diferencias al comparar la evolución de las subvenciones con y sin los datos de la RFEF

Distribución Financiación Deporte Federado 2005 - 2016 (M€) según federaciones de verano e invierno



■ Invierno ■ Verano

Conclusiones

- En cuanto a la distribución por estación, los datos reflejan que las Federaciones de Verano perciben más del 95% de las subvenciones del CSD
- Los recortes de 2012 y 2013 afectaron de forma similar a ambos tipos de Federaciones, viendo sus ayudas reducidas cerca de un 40%-45% entre 2011 y 2013
- No se observan grandes diferencias al comparar la evolución de las subvenciones con y sin los datos de la RFEF



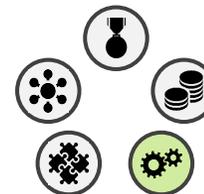
3. Gestión Organizativa

- Estructura de gobernanza
 - Federaciones por especialidad
- Planificación Estratégica
- Marco normativo del deporte
 - Federaciones
 - Deportistas
- Estructura Fiscal del Deporte



Modelo deportivo español

Resumen Gestión Organizativa



España cuenta con una **compleja estructura organizativa sin un planteamiento estratégico** común que unifique los objetivos de las instituciones, organismos y entidades del mundo del deporte

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Estructura de Gobernanza

- El modelo de gobierno español se estructura en un **sistema de colaboración mutua** entre el **sector público** y **agentes de naturaleza privada**
- Las federaciones **nacionales e internacionales** regulan la actividad deportiva y los reglamentos de cada deporte
- Las **federaciones nacionales** son entidades privadas cuyos órganos de gestión son elegidos por representantes de federaciones autonómicas, clubes, asociaciones de deportistas y comisiones delegadas

Estrategia, normativa y fiscalidad

- No existe un planteamiento estratégico integral** que unifique los intereses de todos los agentes del deporte
- Vanguardia en transparencia por la entrada en vigor de la **Ley de Acceso a la Información**
- Los principios de **Buen Gobierno** son elegidos independientemente por cada federación
- La **Ley del Deporte** no desarrolla un estatuto que reconozca todas las tipologías de deportista
- Los deportistas tributan el **IRPF** y las actividades deportivas tienen **IVA al 21%**

Acontecimientos de Excepcional Interés

- La Ley de Mecenazgo contempla incentivos y deducciones para las personas físicas o jurídicas que realicen **donaciones**
- Se puede obtener hasta un 40% de deducción sobre la fiscalidad del dinero invertido
- El 28% de los todos los Eventos de Excepcional Interés Público para el año 2018 (15/56) fueron de ámbito deportivo
- España **alberga más de 40 eventos** internacionales de primer nivel anualmente, aunque existe potencial de mejora en la planificación entre éstos

Modelo de Gobierno deporte

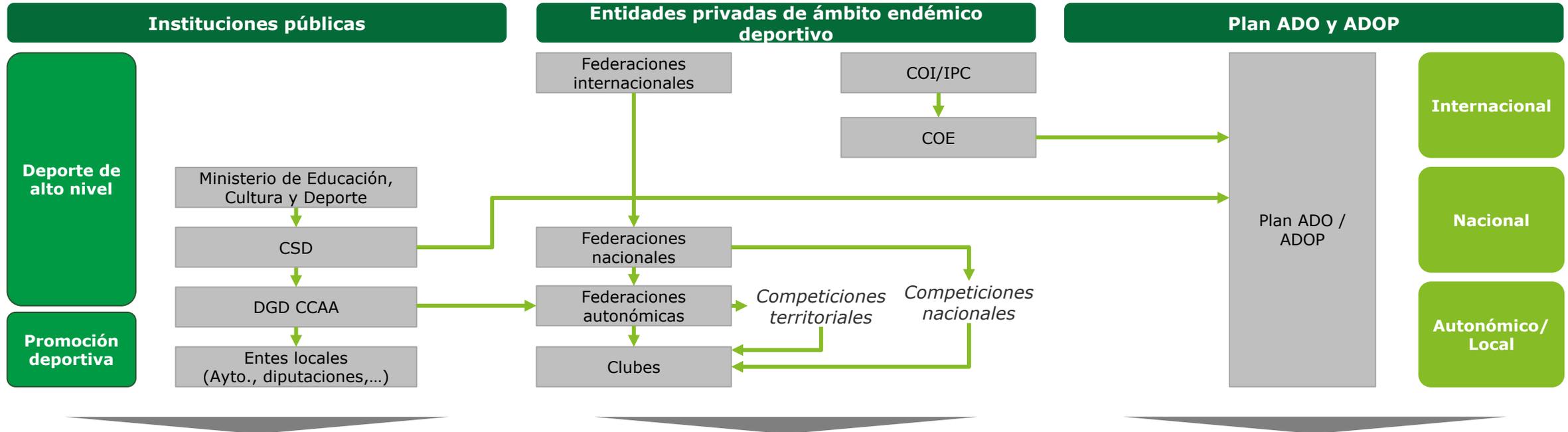
Instituciones públicas	Entidades privadas de ámbito endémico deportivo		Otros	
	Federaciones internacional.	COI/IPC	ADO / ADOP	Sponsors
Ministerio		COE		
CSD	Federaciones nacionales	Competiciones nacionales		
DGD CCAA	Federaciones autonómicas			
Entes locales	Clubes			

Comparativa IVA

	Tipo de evento	% IVA
Cultura	Museos	10%
	Teatro	10%
	Música en Directo	10%
	Cine	10%
Deporte	Actividades deportivas	21%

Plataformas de Acontecimientos de Excepcional Interés Público

Plataforma	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> Proyectar a PYMES españolas en ámbito interno e internacional Potenciar el deporte y el empresario como motor del deporte
	<ul style="list-style-type: none"> Evolucionar a la sociedad española a través de la figura de la mujer
	<ul style="list-style-type: none"> Ensanchar la base de practicantes de los deportes Detectar talentos deportivos y formación deportiva y académica



- El **Ministerio de Educación, Cultura y Deporte** es la institución de Gobierno encargada de la ejecución política en materia de deporte (Real Decreto 415/2016)
- El **CSD** es el Organismo administrativo del Estado que regula el ámbito del deporte y las Federaciones Deportivas Españolas (Ley del Deporte 10/1990)
- Las **DGD de las CCAA, diputaciones provinciales y Ayuntamientos** son los agentes impulsores de la promoción del deporte

- Las **federaciones internacionales** regulan el deporte de forma coordinada con las federaciones nacionales y validan los eventos internacionales y competiciones celebrados en el territorio
- El **COI** regula la actividad del comité olímpico de cada país
- Las **federaciones nacionales** regulan las competiciones nacionales y autonómicas en el ámbito deportivo

- El **Plan ADO** está constituido por el **CSD, COE y RTVE** y funciona como una entidad privada de gestión sin ánimo de lucro para la financiación de deportistas olímpicos
- **ADOP** es una iniciática de CSD, CPE, Once, MSSI y MHAP cuyo fin es la gestión del patrocinio al deporte adaptado por parte de empresas privadas



Tipología de Federaciones / Modalidades / Especialidades

Federaciones Olímpicas

Federación	Olímpicas	No Olím.	Total	Federación	Olímpicas	No Olím.	Total
Piragüismo	2	11	13	Pentatlón	1	3	4
Hípica	3	8	11	Remo	1	3	4
Invierno	7	3	10	Tenis	1	2	3
Ciclismo	4	6	10	Hockey	1	2	3
Patinaje	1	8	9	Voleibol	2	1	3
Montaña	1	7	8	Esgrima	3	0	3
Tiro con Arco	1	7	8	Golf	1	2	3
Tiro Olímpico	2	6	8	Rugby	1	2	3
Lucha	2	5	7	Fútbol	1	1	2
Gimnasia	3	3	6	Badminton	1	1	2
Natación	5	1	6	Boxeo	1	1	2
Triatlón	1	5	6	Balonmano	1	1	2
Hielo	6	0	6	Tenis de mesa	1	1	2
Karate	2	4	6	Baloncesto	1	0	1
Vela	2	3	5	Halterofilia	1	0	1
Atletismo	1	4	5	Beisbol	1	0	1
Judo y D.A	1	4	5	Surf	1	0	1
Taekwondo	1	3	4				

Federaciones no olímpicas

Federación	Total Especialidades	Federación	Total Especialidades
Motociclismo	16	Billar	4
Act Subacua	13	Pelota	4
Caza	11	Automovilismo	3
Bolos	11	Colombicultura	2
Kickboxing	11	Tiro a Vuelo	2
Aeronáutica	10	Galgos	2
Baile Deportivo	8	Petanca	2
Pesca	7	Salvamento	1
Motonáutica	6	Padel	1
Orientación	6	Squash	1
Ajedrez	5	Polo	1
Esquí Náutico	5	Colombófila	1

Federaciones deporte adaptado

Federación	Paralímp.	No Para.	Total	Federación	Paralímp.	No Para.	Total
Discapacidad Física	14	10	24	Parálisis Cerebral	7	6	13
Disc. Intelectual	3	13	16	Para Sordos	0	38	38
Para Ciegos	8	5	13				

Conclusiones

- 35 Federaciones Olímpicas con 173 especialidades
- Las Federaciones con mayor número de especialidades olímpicas son Ciclismo, Gimnasia, Natación, Deportes de Invierno e Hípica
- Soló 6 Federaciones tienen todas sus especialidades olímpicas

Conclusiones

- Existen 24 Federaciones no Olímpicas con 133 especialidades distintas
- Las Federaciones que más especialidades tienen son Motociclismo, Aeronáutica, Caza, Actividades Subacuáticas, Bolos y Kickboxing
- Las Federaciones de deporte adaptado agrupan 104 especialidades de las cuales 32 son paralímpicas



Planificación estratégica

- Los agentes deportivos se organizan de manera independiente y el **ecosistema deportivo carece de un Plan Estratégico** Integral que unifique los intereses de todos los agentes
- A nivel económico, la **asignación de recursos a las federaciones deportivas se realiza anualmente** en base a las partidas recogidas en el **Presupuesto General del Estado**
- **Algunas Comunidades Autónomas sí cuentan con un Plan Estratégico** para su territorio, por ejemplo, el Plan Estratégico de la Actividad Física y el Deporte de Castilla-La Mancha (2012-2020), Plan Estratégico del Deporte Aragonés (2016-2019) o el Plan Estratégico del Deporte de Navarra (aprobado en 2010)

Estructura Tributaria / Fiscal del deporte

- **Tan solo los deportistas profesionales de fútbol, baloncesto, balonmano y ciclismo** está reconocida por Real Decreto su integración en el Régimen General de la Seguridad Social y reguladas sus relaciones laborales
- **Los deportistas de cualquier otra especialidad o no profesionales de las especialidades anteriores** tienen una relación con los clubes por prestación de servicios o cesión de derechos de imagen y por lo tanto cotizan como **autónomos**
- Eventos deportivos: el **IVA a los eventos amateur** es del **10%**, mientras que los eventos deportivos profesionales tienen un **IVA del 21%**

Marco normativo y regulatorio del deporte

- La aprobación de la Ley de Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno supuso que las **federaciones deban publicar sus cuentas auditadas**, su estructura y el perfil de los miembros del órgano de dirección
- Aun así, las **Federaciones tienen autonomía a la hora de establecer sus estatutos y procedimientos internos**
- En la normativa deportiva, sólo deportistas profesionales de fútbol, baloncesto, balonmano y ciclismo están reconocidos como tales
- Los contratos de **deportistas profesionales** se hacen a través de la **cesión de derechos** o prestación de servicios

Normativa más destacable del deporte

- Ley 10/1990, del Deporte
- Orden ECD/2764/2015, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas
- Ley Orgánica 3/2013, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva
- Real Decreto 203/2010, por el que se aprueba el Reglamento de prevención de la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte
- Real Decreto 971/2007, sobre deportistas de alto nivel y alto rendimiento
- Real Decreto 1006/1985, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales
- Real Decreto 287/2003, por el que se integra en el Régimen General de la Seguridad Social a los deportistas profesionales
- Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo
- *Leyes autonómicas del ejercicio de las profesiones del deporte*

Gestión Organizativa – Planificación estratégica, normativa y estructura fiscal

Las personas físicas y/o jurídicas que apoyan financieramente cualquier evento considerado como Acontecimiento de Interés Público, obtienen incentivos y deducciones fiscales reguladas en el marco de la Ley de Mecenazgo, pudiendo obtener hasta un 40% de deducción sobre la fiscalidad del dinero invertido. El 28% de los eventos seleccionados para el año 2018 (15/56), fueron de ámbito deportivo



Plataformas estratégicas en el deporte para la generación de Acontecimientos de Excepcional Interés Público

España Compite: en la Empresa como en el Deporte

- Actividad promocionada por **Deporte Joven y el CSD**
- Tiene la **finalidad** de:
 - Contribuir al **impulso y proyección de las PYMES** españolas en el ámbito interno e internacional
 - Potenciar el deporte y la **promoción del empresario** como motor asociado al deporte
- **Líneas de acción** del programa de ayudas 2017:
 - Participación de **entidades deportivas** en competiciones (ligas no profesionales)
 - Preparación y/o participación de **deportistas** en competiciones deportivas
 - Organización de **actividades deportivas**



Universo Mujer

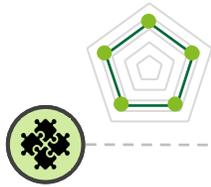
- Lleva en vigor desde **enero de 2015**
- Pretende **evolucionar a la sociedad** española a través de la **figura de la mujer**
- **Vías de desarrollo** del proyecto:
 - **Liderazgo de la mujer** en la sociedad
 - **Formación** como elemento de excelencia
 - **Rol de la deportista** española en la historia
 - **Responsabilidad social y la importancia de la mujer**
 - **Plan deportivo** desde la base a la élite
 - **Comunicación y promoción** del valor del deporte femenino y sus logros



Plan 2020: de apoyo al Deporte Base

- Lleva en vigor desde **enero de 2016**
- Objetivos generales:
 - Ensanchar la base de **practicantes de los deportes**
 - La **detección de talentos** deportivos y **formación** deportiva y académica
- Objetivos específicos:
 - Incrementar la actividad física y la **práctica deportiva** escolar y universitaria
 - Mejorar e innovar los programas de **detección y tecnificación** de los jóvenes
 - Motivar y lograr la **progresión deportiva y académica** de los deportistas





4. Ayudas e Integración Social

- Apoyo / Ayudas al deportista en activo
 - Plan ADO
- Apoyo / Ayudas a la carrera dual
- Apoyo / Ayudas al deportista retirado
- Apoyo / Ayudas a la mujer deportista
- Apoyo / Ayudas al deportista adaptado



Modelo deportivo español

Resumen Ayudas e Integración Social



El deporte español cuenta con **numerosas iniciativas** en el **impulso de la mujer en el deporte** así como en el **apoyo al deporte adaptado**

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Apoyo/Ayudas al deportista en activo

- **Plan ADO:**
 - Otorga **becas de apoyo** a los deportistas de élite, **por ciclo olímpico**
 - Beca a **deportistas** que optan al máximo rendimiento olímpico
- Otras ayudas:
 - El CSD otorga becas a los deportistas para estancia en Centros de Altos Rendimiento
 - Además, dota de becas de académicas, de formación, de empleo y de desplazamientos

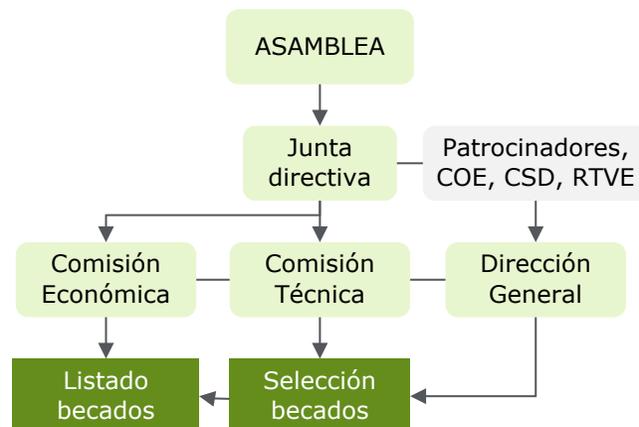
Apoyo/ayudas a la mujer

- El proyecto más relevante es **Universo Mujer**
 - Pretende evolucionar la sociedad española a través de la figura de la mujer
 - Crear eventos bajo este marco lo considera Acontecimiento de Interés Público
 - Iberdrola es la empresa que mayor colaboración hace con este programa
 - Apoya a las federaciones nacionales que destacan por su brillante palmarés
 - El CSD es impulsor del programa y otorga ayudas económicas a madres deportistas

Apoyo/ayudas al deporte adaptado

- **Plan ADOP:**
 - Formado por CPE, CSD y Ministerio de Sanidad
 - Es posible por las aportaciones de patrocinadores privados
 - Incluye un programa de ayudas económicas para deportistas clasificado en dos tipos:
 - **Becas PRO:** para deportistas top clasificados en Ctos. Mundo, Europa o JJPP
 - **Becas beneficiario:** ayuda de **250€ mensuales** para top clasificados

Quién gestiona ADO



Empresas colaboradoras



Becas a deportistas / por persona (€)

Tipo de prueba	ORO	PLATA	BRONCE	4º
Individual	2.750	2.325	2.050	1.250
2, 3 y 4	1.750	1.500	1.300	800
Equipo	1.250	1.050	950	550

Ayudas e Integración Social – Programas de ayuda al deportista

A pesar de las ayudas que reciben los deportistas en activo de alto nivel por parte de CSD y ADO, existe un área de oportunidad en la regulación para conciliar y favorecer la carrera dual del deportista (profesional y académica con la deportiva), así como la necesidad de expandir estas ayudas al deportista en su etapa de integración laboral



Apoyo/ayudas al deportista en activo

- El **CSD** concede ayudas a los deportistas españoles por resultados obtenidos:
 - Se conceden y tramitan a través de las **Federaciones deportivas Españolas**
 - Únicamente se concederán por resultados obtenidos en Ctos. del mundo y de Europa
 - Entre estas ayudas se encuentran las becas para deportistas en **Centros de Alto Rendimiento, becas académicas** y para cursar las **Enseñanzas Deportivas Oficiales**
- **Plan ADO:**
 - Es un organismo que **administra y dirige** las **aportaciones económicas** de los patrocinadores
 - Su **órgano rector** está formado por: **CSD, COE y RTVE**
 - Otorga **becas de apoyo** a los deportistas de élite, **por ciclo olímpico**
 - Beca alrededor de **100 deportistas** que optan al máximo rendimiento olímpico

Apoyo/ayudas a la carrera dual

- El CSD, el artículo 17 del RD 971/2007, propone:
 - **Becas académicas universitarias**, reservando el 3% de las plazas
 - Las Administraciones educativas, podrán crear una **oferta de enseñanza postobligatoria adaptada y Enseñanza Deportiva Oficial**
 - **Becas por desplazamiento** para posibilitar que los deportistas puedan continuar su formación
 - Programas de **formación ocupacional** y becas de **desplazamiento**
- Además, cuenta con medidas para incorporación y permanencia en el mercado laboral:
 - **Convenios con empresas** y medidas para la **obtención de créditos**
 - Medidas para la incorporación a cuerpos de la **Administración General del Estado**
 - **Convenios** con las **Fuerzas Armadas** para el apoyo de deportistas pertenecientes al Ejército

Apoyo/ayudas al deportista retirado

- El programa más importante en la **conciliación de la vida deportiva y laboral** es el **PROAD, basado en la integración, individualidad y proactividad:**
 - Resulta del desarrollo del artículo 17 del RD 971/2007
 - Mejora las condiciones de integración laboral de los deportistas de Alto Nivel
 - Ofrece **atención individualizada** para la gestión de los recursos en su transición deportivo-laboral
 - El programa se estira **más allá de la vida deportiva** por la relación obtenida con **los tutores-consultores** de apoyo
- Los deportistas retirados llegan a **acuerdos a nivel particular** con patrocinadores de empresas privadas
- Son empresas con **programas de captación** de deportistas o de **relación profesional deportiva**

Ayudas e Integración Social– Programas de ayuda al deportista

España cuenta con importantes planes de apoyo a la mujer deportista y al deporte adaptado (Plan ADOP), promovidas desde el CSD y soportadas por el patrocinio privado



Apoyo/ayudas a la mujer deportista

- El departamento **Mujer y Deporte** del Consejo Superior de Deportes (CSD) cuenta con el programa **Universo Mujer** para el **desarrollo de la mujer** y su evolución personal
- Nace para desarrollar iniciativas que contribuyan a la **mejora y transformación social** a través de los valores del deporte femenino
- El programa cuenta con la colaboración de la mayoría de **Federaciones Deportivas Nacionales**, y con el apoyo de **importantes empresas nacionales**
- Las empresas realizan **donaciones** en pro del deporte femenino, a cambio de **incentivos fiscales**
- Además, desde el CSD se dedica un **fondo de financiación** para ayudar a las mujeres en fases críticas de su carrera como el **embarazo**

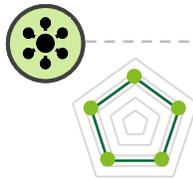


Apoyo/ayudas al deportista adaptado

- **El plan ADOP** iniciativa de CPE, CSD y Ministerio de Sanidad, S. Sociales e Igualdad, recibe aportaciones económicas de patrocinadores privados
- Incluye un programa de **Becas de ayudas económicas** para los deportistas
- Se clasifica en dos tipos de ayudas:
 - **Becas PRO:** para deportistas top clasificados en ctos. Mundo, Europa o JJPP
 - **Becas beneficiario:** ayuda de **250€ mensuales** para top clasificados

Becas a deportistas / por persona (€)

Tipo de prueba	ORO	PLATA	BRONCE	4º
Individual	2.750	2.325	2.050	1.250
2, 3 y 4	1.750	1.500	1.300	800
Equipo	1.250	1.050	950	550



5. Desarrollo Deportivo

- Panorama social
- Licencias / Habitante
- Licencias por género / Habitante por género
- Práctica deportiva
- Evolución de licencias por federación
- Evolución número de clubes
- Estrategia de captación de eventos internacionales
- Desarrollo de I+D deportivo



Modelo deportivo español

Resumen Desarrollo Deportivo



Existe una **brecha entre la población que practica deporte aficionado**, que ha crecido mucho en los últimos años, **y el deporte federado**, al que no se ha trasladado este nivel de crecimiento

Destaca el aumento hasta el 50% de la participación de la mujer en el deporte federado

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Práctica deportiva⁽¹⁾

- Se conoce como práctica deportiva **cualquier tipo de actividad física** ya sea ocio o competitivo
- La **práctica deportiva** en España ha crecido un **+16,5%** entre los años 2000 y 2015
- La práctica deportiva en hombres ha crecido un **+14,8%** y un **+17,5%** en mujeres
- La franja de edad entre **15 y 24 años** es la más representativa, creciendo un **+21,6%**
- En 2015, el **17,6% de la población** era abonado o socio de un **gimnasio**

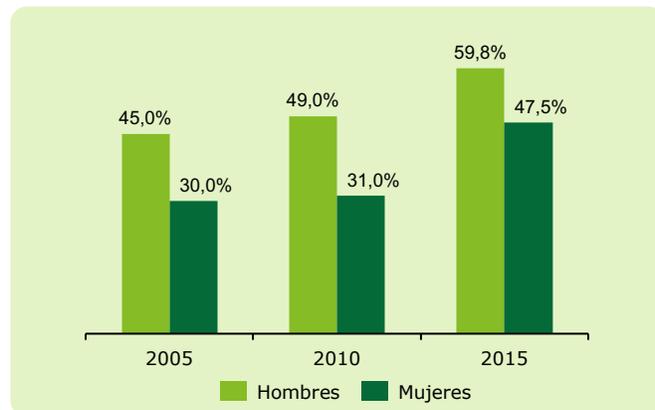
Deporte federado

- El número de licencias ha evolucionado positivamente entre los años 2004-2016
- El deporte federado no absorbe el crecimiento del deporte al mismo nivel que el deporte aficionado
- El número de licencias representa un **7,7% respecto a la población en el año 2016**
 - Las licencias masculinas representan el **12% sobre la población de hombres (aumentó un 8,4% de 2005 a 2016)**
 - Las licencias femeninas representan un **3% sobre la población de mujeres en 2016 (aumentó un 28% de 2005 a 2016)**

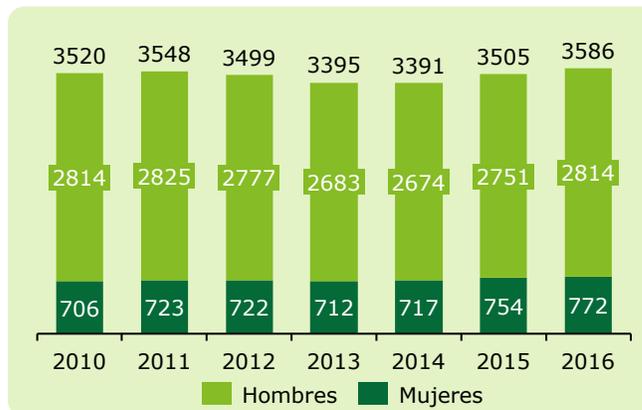
Estrategia de captación de eventos internacionales

- El programa '**Acontecimientos de Excepcional Interés Público**' ofrece incentivos fiscales a los patrocinadores que los apoyen
- No existe una **estrategia a nivel nacional** que armonice las actuaciones de captación de eventos internacionales

Deporte aficionado por género



Empresas colaboradoras



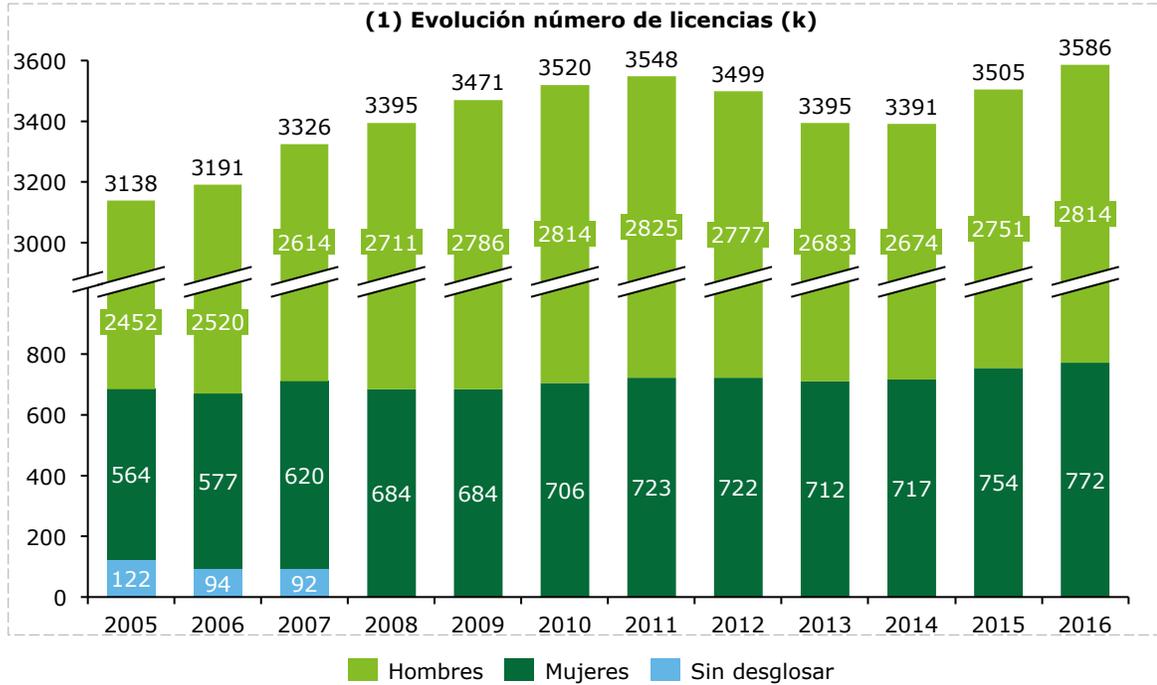
Número de eventos internacionales de primer nivel albergados



(1) Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2005, 2010 y 2015



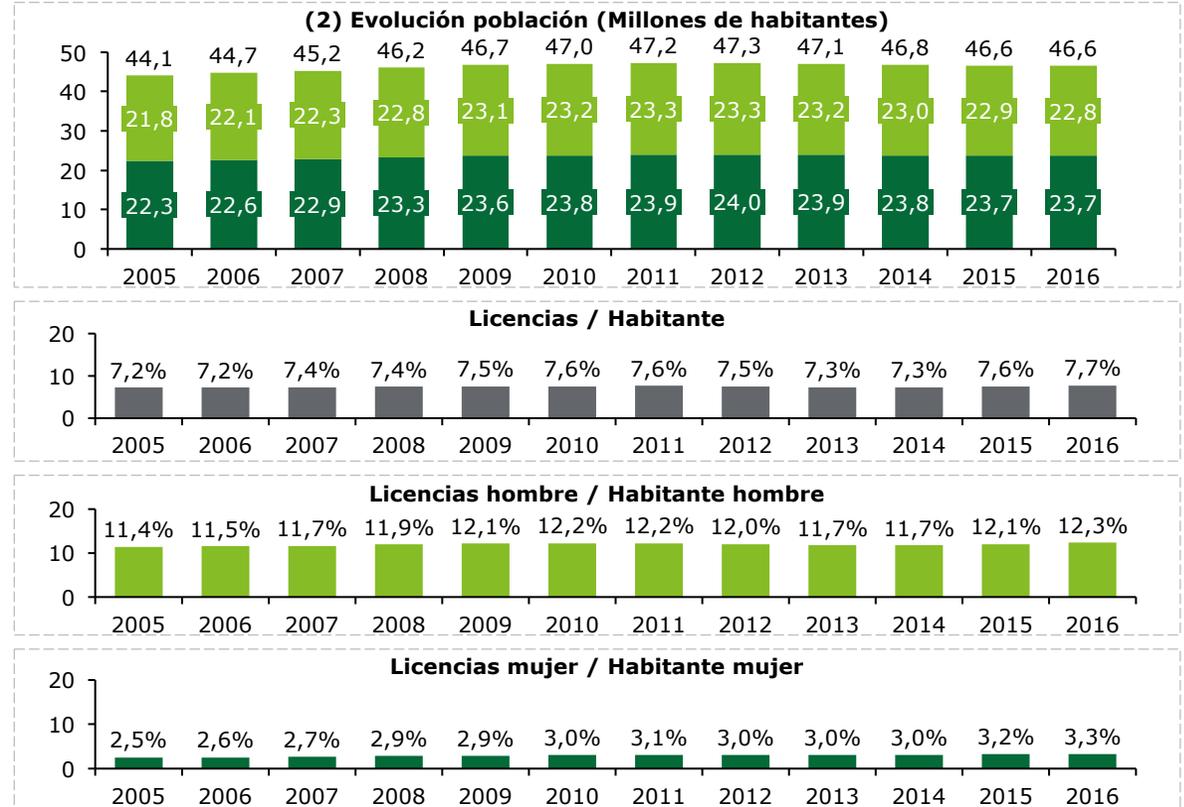
Evolución número de licencias intervalo anual 2005-2016



Conclusiones

- Las licencias evolucionaron de manera continuada entre el año 2005 y el año 2012, con una evolución del 12%
- El número de licencias en el año 2016 fue de un 2% superior respecto al año 2012, a pesar del descenso en el número total de licencias en los años 2013-2014
- El número de licencias entre los años 2005-2016 ascendió un 14%, prácticamente lo mismo que el número de licencias masculinas 15%
- El número de licencias femeninas evolucionó en un 37% entre los años 2005-2016

Evolución de la población y Licencias/Habitante intervalo anual 2005-2016

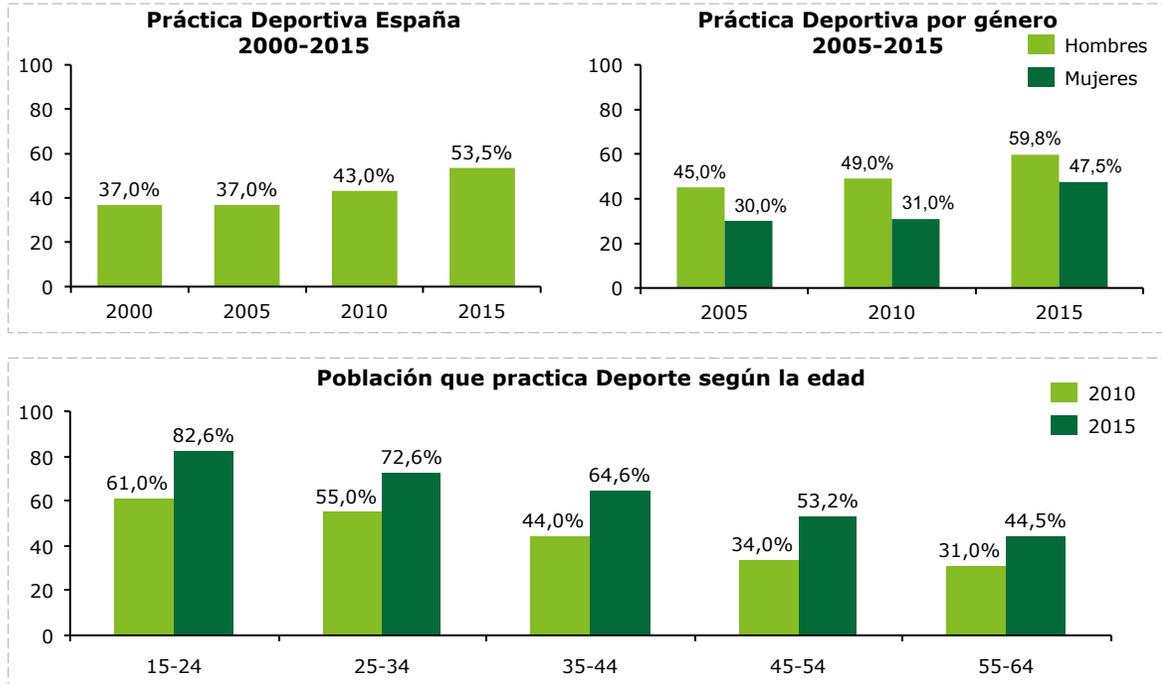


Conclusiones

- En España, el número de licencias representa un 7,7% de la población en el año 2016
- El número de licencias masculinas con respecto a la población de hombres aumentó un +8,4%; las licencias femeninas con respecto a la población de mujeres un +28%
- Esto se debe al aumento en el número de licencias, que fue del +14%



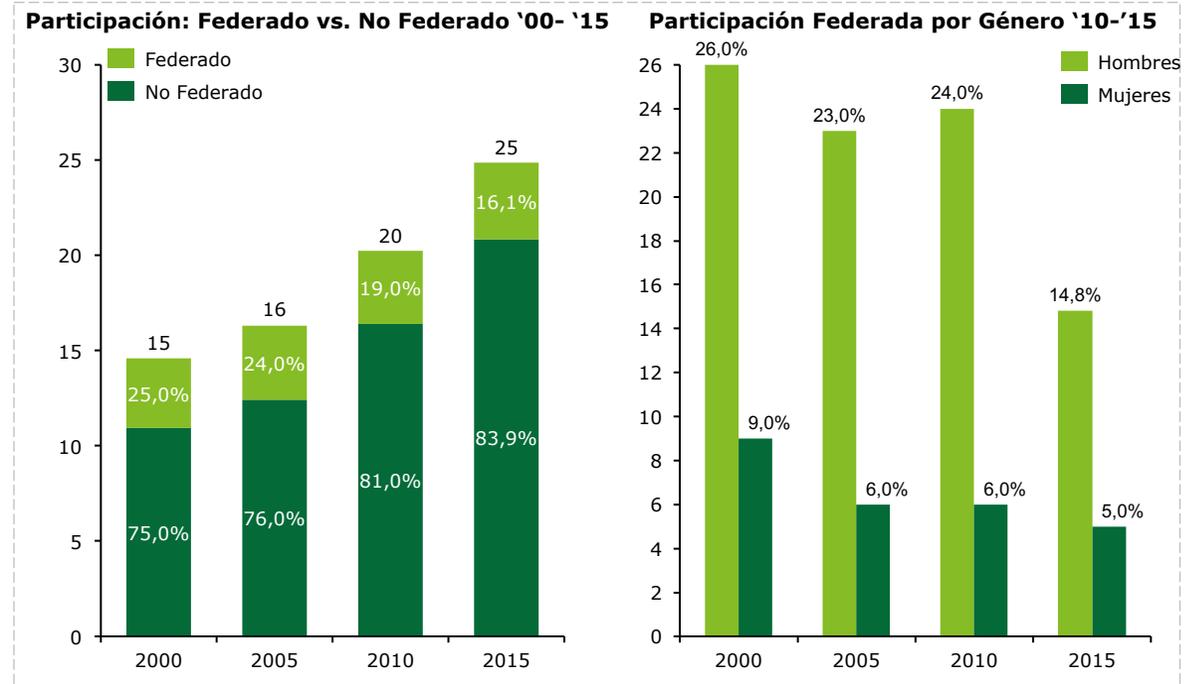
Práctica deportiva en España



Conclusiones

- La gráfica superior muestra que la práctica deportiva en España ha crecido 16,5pp entre los años 2000 y 2015
- La práctica deportiva en hombres ha crecido un +14,8% de 2005 a 2015, mientras que en mujeres ha crecido un +17,5% en el mismo periodo
- La población que practica deporte ha crecido en todos los intervalos de edad entre 2010 y 2015, siendo la de 15 a 24 años la más representativa, con un crecimiento de +21,6%

Deporte Federado vs. Deporte aficionado

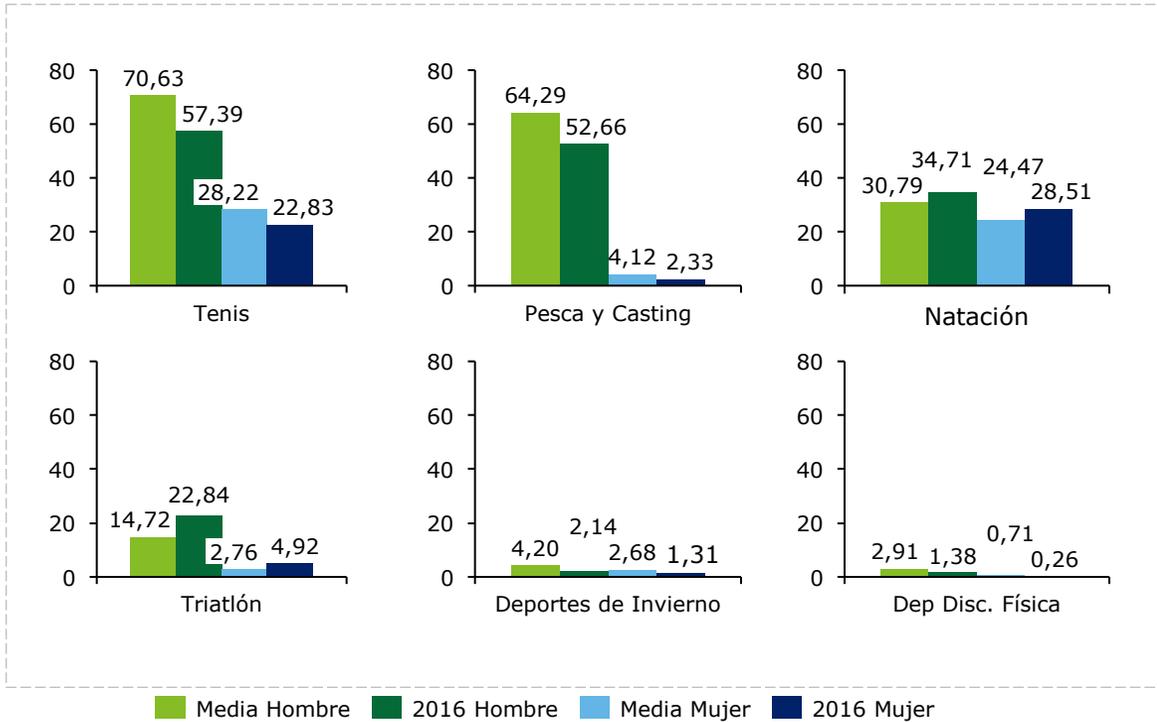


Conclusiones

- La participación de la población española en el Deporte Federado ha ido descendiendo a la vez que en el Deporte de Ocio ha ido aumentando entre 2000-2005
- La práctica deportiva federada en España ha ido descendiendo de manera constante desde el 2000 hasta el 2015, tanto para Hombres como para las Mujeres



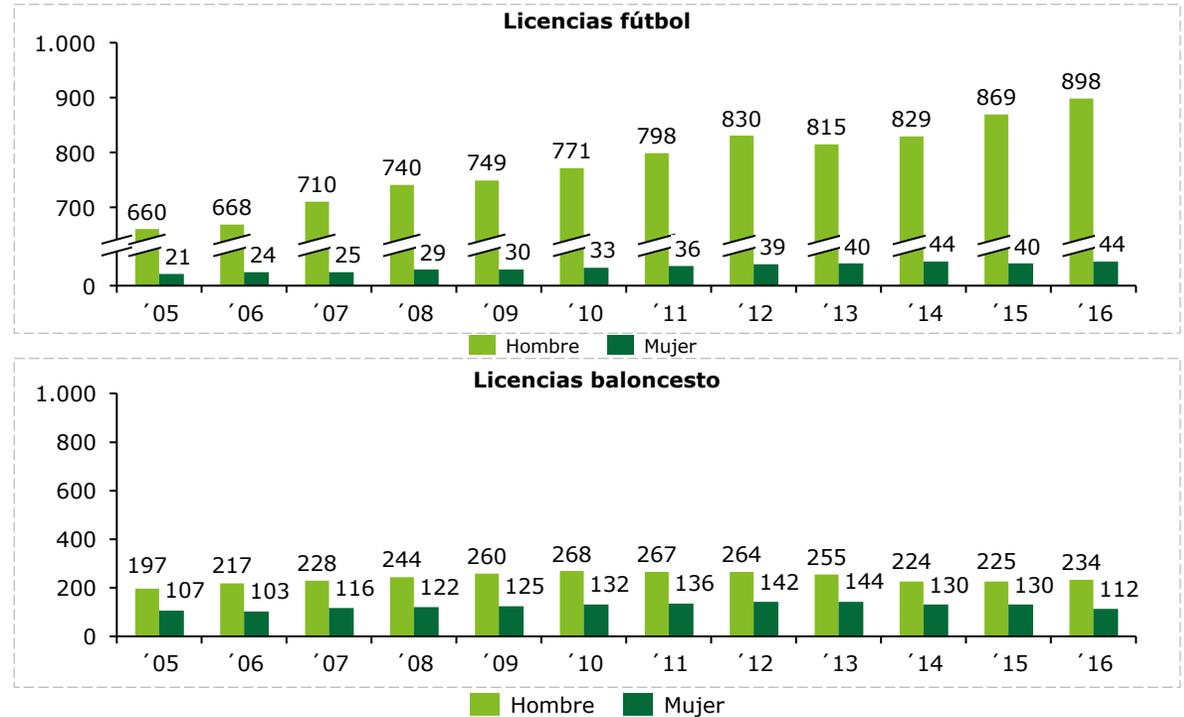
Evolución de licencias por federación 2005 – 2016 (k)



Conclusiones

- Triatlón y Natación son los únicos deportes con mayor nº de licencias para hombres y para mujeres en 2016 en comparación con su media de los últimos 12 años
- Natación es el deporte que menos ha variado en el nº de licencias tanto en hombres como en mujeres
- Deportes con Discapacidad Física es la Federación que más licencias ha perdido con respecto a la media de los últimos 12 años

Evolución de licencias por federación (Fútbol y baloncesto) 2005 – 2016 (k)

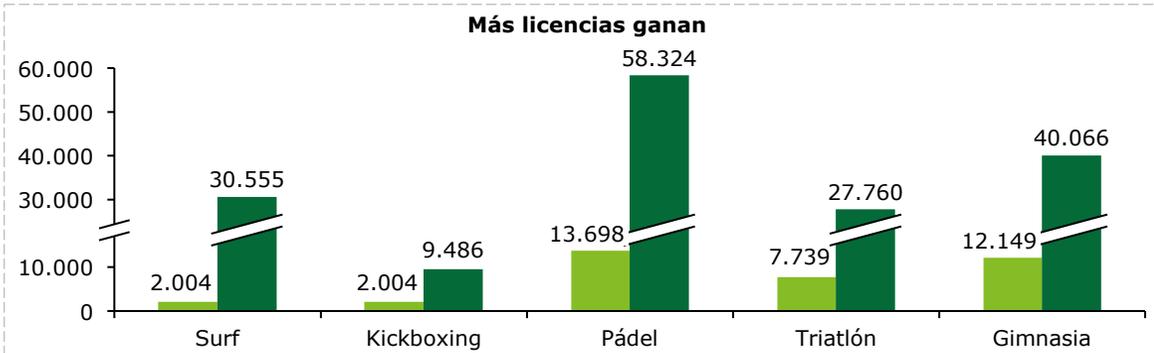
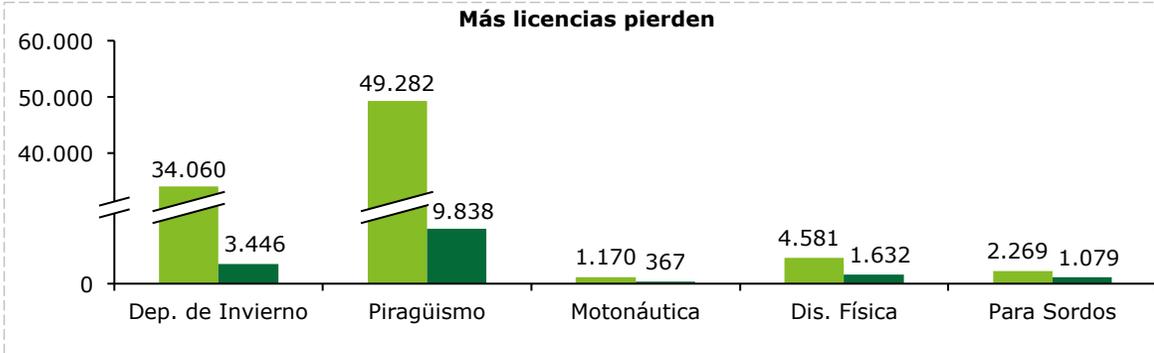


Conclusiones

- En los últimos 12 años el fútbol femenino ha incrementado un 36% el nº de licencias masculinas y un 110% en las femeninas
- El número de licencias aumentó un 19% en el mismo periodo el baloncesto masculino, y un 5% en el femenino
- En Baloncesto masculino y femenino, desde el 2013 hasta 2016 ha bajado en el nº de licencias, descendiendo un 8% para hombres y un 22% para mujeres



Evolución licencia por federación 2005 - 2016

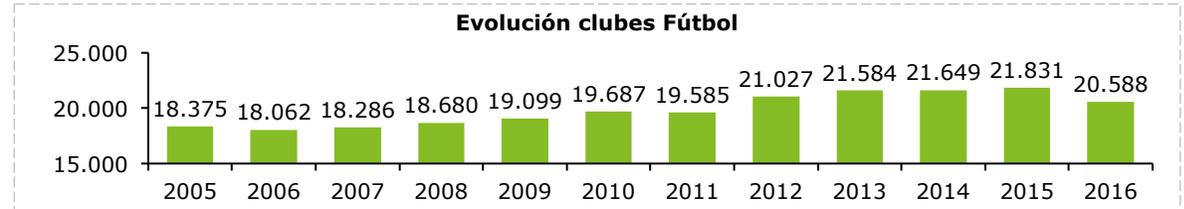
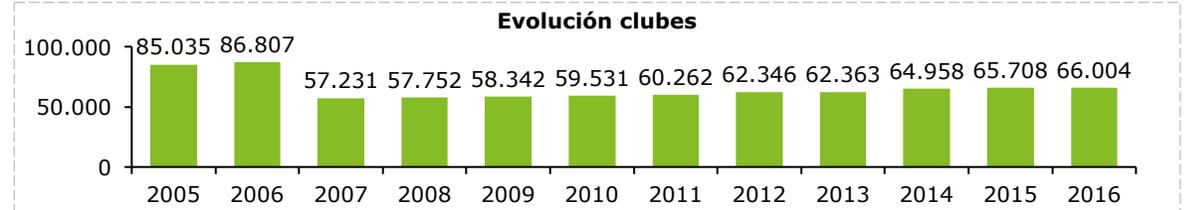


■ 2005 ■ 2016

Conclusiones

- Al analizar la evolución de las licencias de las federaciones en el año 2005 comparado con el año 2016, las conclusiones son:
 - Las federaciones de Invierno (-89%), Piragüismo (-80%), Motonáutica (-68%), Discapacidad Física (-64%) y Para Sordos (-52%) han sido las federaciones que más han perdido desde el año 2005 hasta el año 2016
 - Las federaciones de Surf (+596%), Kickboxing (+373%), Pádel (+325%), Triatlón (+258%) y Gimnasia (+229%) han sido las federaciones que más han crecido de desde el año 2005 hasta el año 2016

Evolución número de clubes intervalo anual 2005-2016



Conclusiones

- El número de clubes evoluciona favorablemente desde el descenso que se produjo en el año 2007. Una evolución progresiva en el número total de clubes federados
- La tendencia en el número de clubes varía con respecto a la tendencia en el número de licencias federadas
- El Gobierno ofrece ayudas a desplazamientos de clubes por la Península Ibérica
- El nº de clubes de Baloncesto ha disminuido un 16% en el periodo 2005-2016 mientras el Fútbol muestra una evolución regular (+1%)



España destaca en cuanto al número de competiciones internacionales albergadas. En cuanto a I+D+i, el deporte español carece de un programa, agencia o Ley de desarrollo específico para el deporte

Estrategia de captación de eventos internacionales

- Los eventos deportivos más relevantes se pueden acoger al programa de **'Acontecimientos de Excepcional Interés Público'**
- La **Ley de Mecenazgo** ofrece deducciones fiscales a los patrocinadores que apoyan el deporte
- En España no existe una **estrategia a nivel nacional** que armonice las actuaciones de captación de eventos internacionales
- A pesar de ello, es uno de los países que mayor número de eventos deportivos alberga, a nivel internacional

Desarrollo de I+D+i deportivo

- En el año 2008, el BOE publicó la Orden de Bases y la Convocatoria de **Ayudas a Proyectos de investigación del Subprograma de Salud, Deporte y Actividad Física** de la Acción Estratégica del Salud del **Plan Nacional de I+D+i 2008-2011**
- España carece de un marco específico orientado a deporte
- La innovación e investigación deportiva se centra en medicina deportiva
- El **Centro de Medicina del Deporte** se encarga de la promoción y coordinación de ayudas a proyectos de investigación del Subprograma de Salud, Deporte, y Actividad Física
- Su función se centra en el **estudio y seguimiento del deportista de alto rendimiento** y protección de su salud, complementadas con investigación, promoción e intervención en protocolos médicos



6

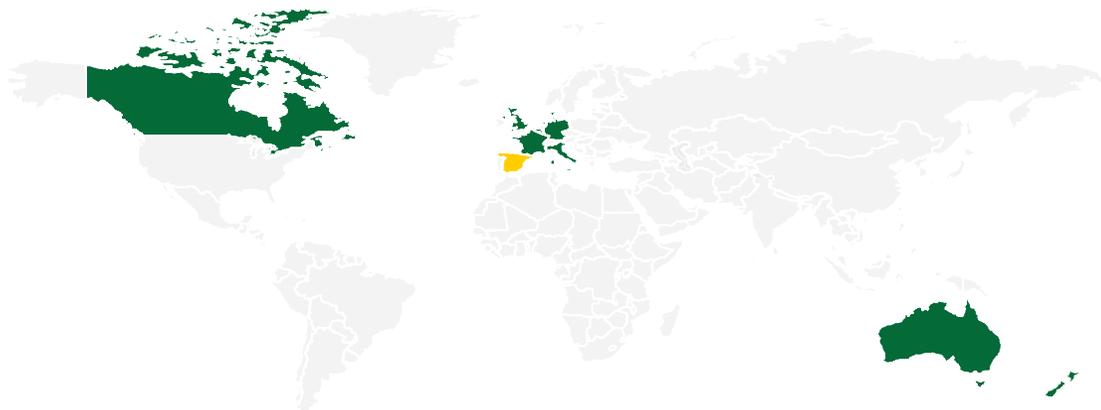
Comparativo Internacional

Metodología de análisis aplicada al comparativo internacional

Selección de países

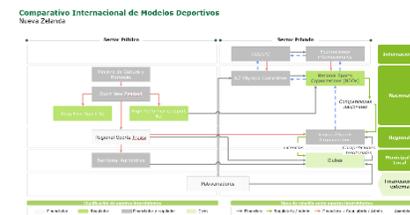
Criterios de selección y países seleccionados

- El alcance final del análisis comparativo internacional está compuesta por una combinación de países target preestablecidos por ADESP y Deloitte
- En la selección de los países se valoró la mayor heterogeneidad posible entre los modelos deportivos de cada país
- Los criterios de filtrado en la selección de países fueron alineados con los objetivos del estudio y validados previamente por ADESP, siendo:
 - Rendimiento deportivo total en relación a la población
 - Evolución positiva de la trayectoria deportiva
 - Innovación en el modelo de financiación
 - Medallero olímpico destacado
 - Escala de población y estructura territorial respecto a España



Metodología de análisis de cada país

Estructura funcional



- Identificación de los principales agentes en la estructura funcional del modelo de deporte de cada país
- Representación de los agentes de cada país según su rol de actuación y ámbito territorial
- Clasificación de los agentes por tipología de asociación y su interrelación en el modelo de deporte

Ficha País



- Ficha resumen de cada país con la información más relevante de las dimensiones del análisis
- Representación mediante gráficas del Rendimiento Deportivo (JJOO y JJPP) y de la Financiación pública de cada País (evolución financiación pública)
- Clasificación del nº de federaciones por tipología, nº de licencias por género y nº total de clubes

Ponderación de dimensiones y parámetros

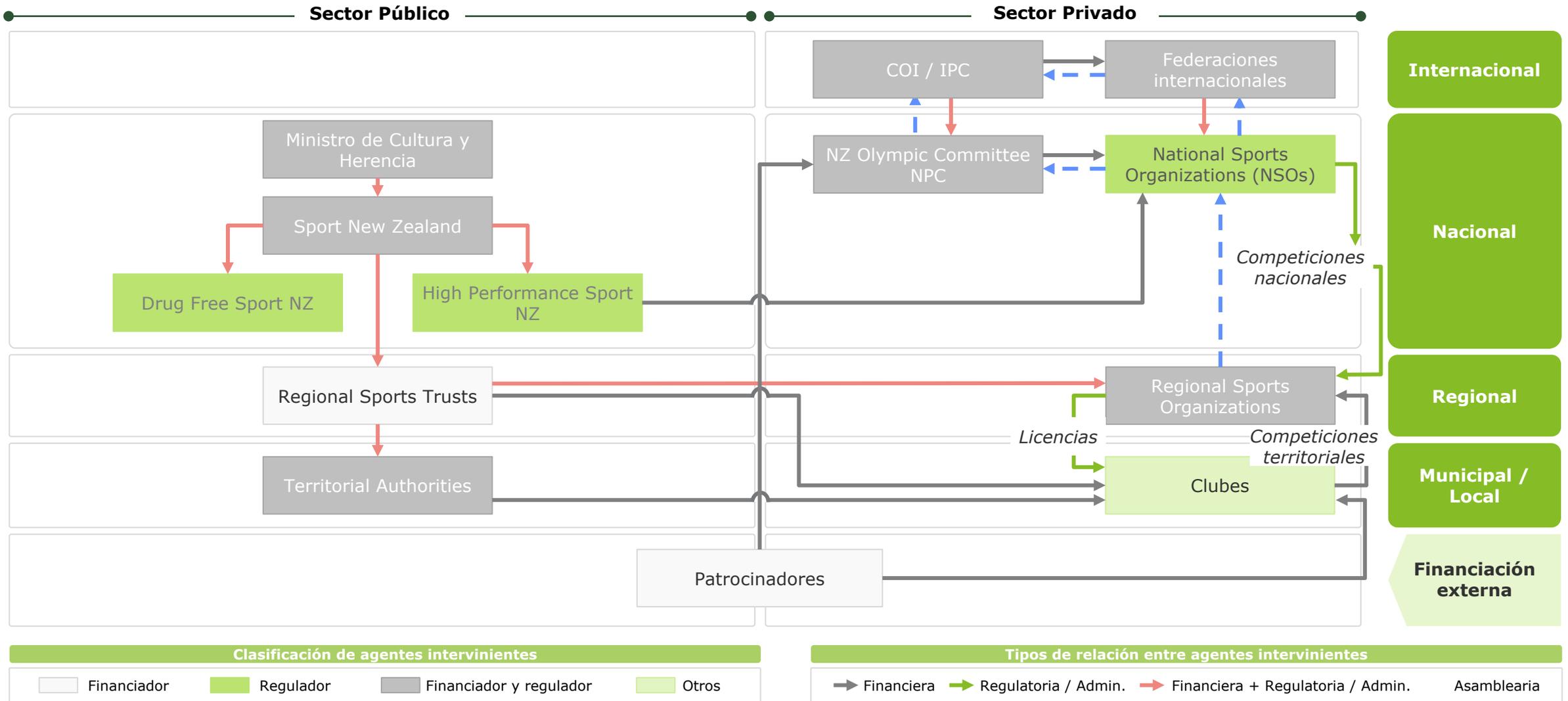
- Matriz de calificación para expresar el grado de madurez del modelo de cada país evaluado
- Sistema de ponderación de dimensiones y parámetros según metodología de Deloitte
- Calificación de dimensiones según ponderación para obtener el grado de madurez del modelo de cada país



NUEVA ZELANDA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Nueva Zelanda



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Nueva Zelanda



NUEVA ZELANDA

Población 2016

4.700.000

PIB (M€) 2016

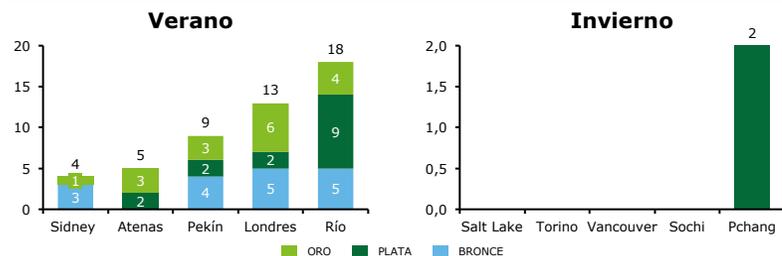
167.150

PIB per Cápita (€) 2016

35.212

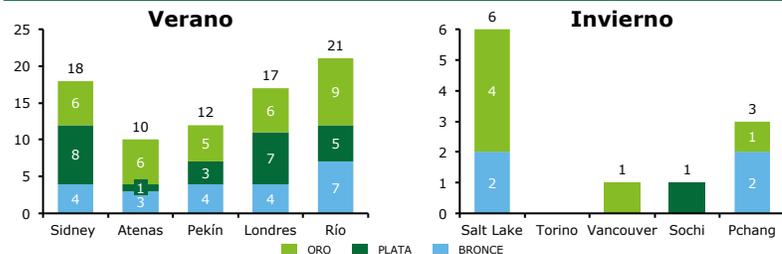
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



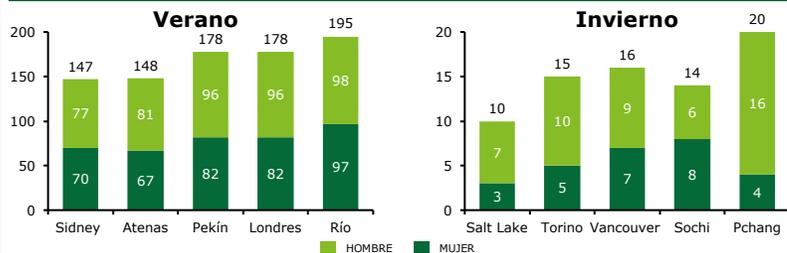
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **aumentó un 350%** desde Sídney hasta Río
- PyeongChang fue la única edición de las últimas 5 de Invierno donde consiguió medalla

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **aumentó un 110%** desde Atenas hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **descendió un 50%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

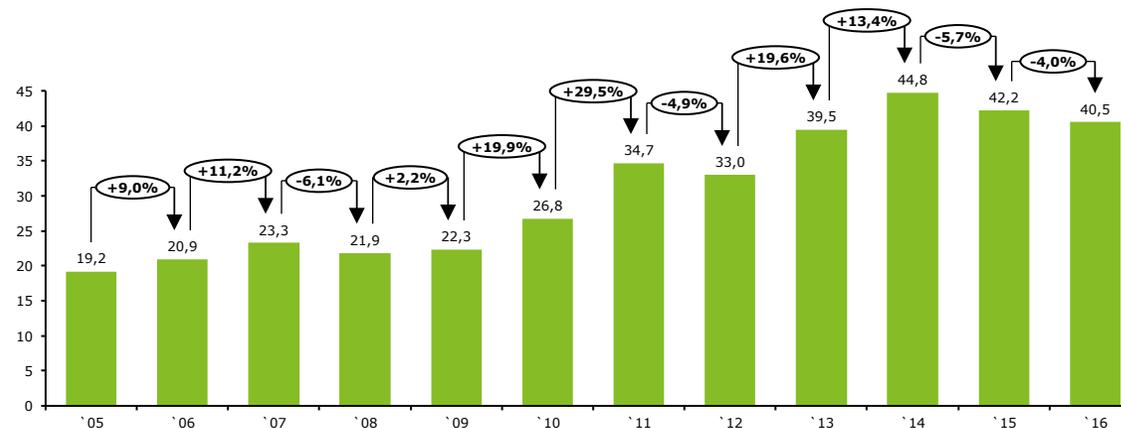
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **aumentó un 32,7%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **aumentó un 100%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 110,9%** entre 2005 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olimpicas	No Olímpicas	Paralimpicas
56	41	14	1

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
1.457.329	775.108	682.221	14.500

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Nueva Zelanda

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		36%
25%	Medallistas / Participante JJOO		23%
15%	Participantes JJOO / Habitante		100%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		43%
15%	Medallas/Participantes JJPP		87%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		100%
100%	TOTAL		61%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		85%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		74%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		83%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		100%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		100%
100%	TOTAL		88%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		85%
35%	Planificación Estratégica		80%
20%	Normativa del Deporte Federado		82%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		67%
100%	TOTAL		78%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

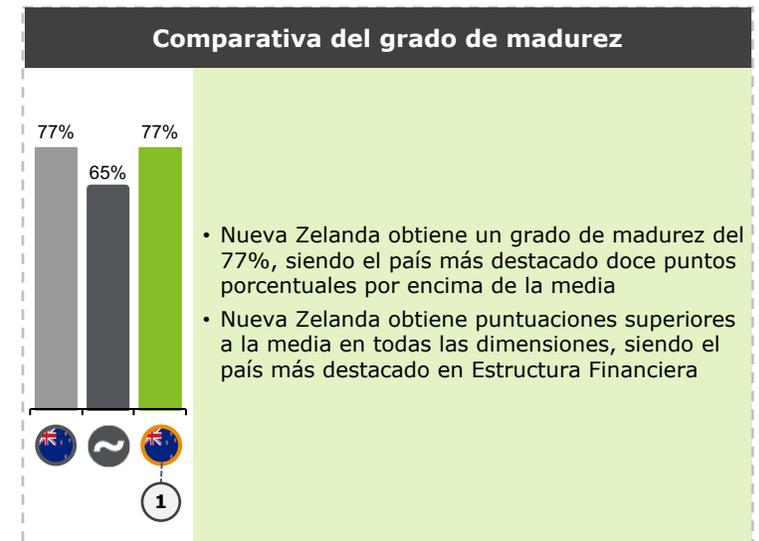
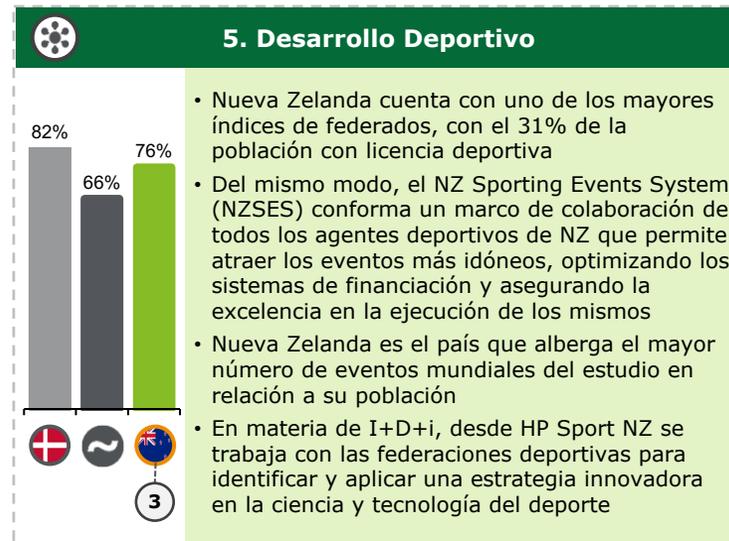
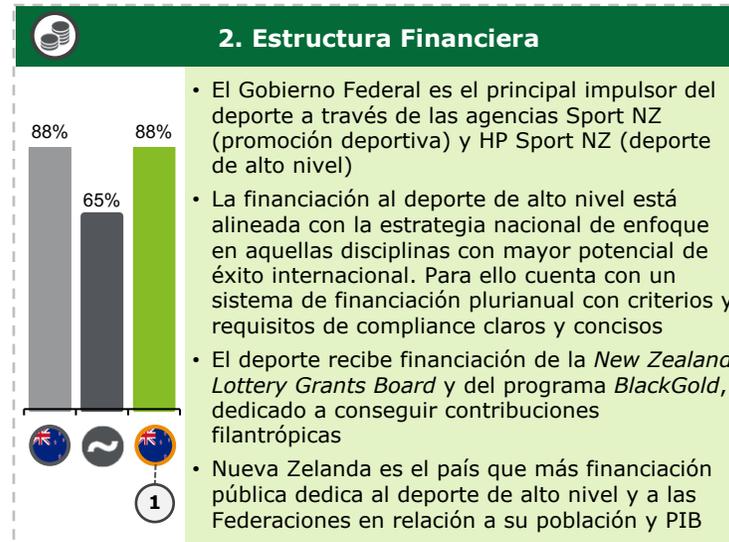
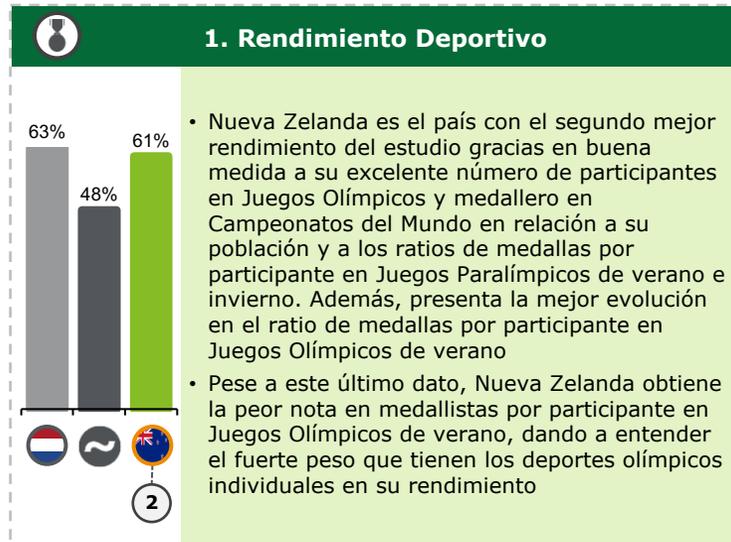
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		75%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		88%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		78%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		70%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		83%
100%	TOTAL		78%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		85%
25%	Desarrollo de Clubes		75%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		85%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		59%
100%	TOTAL		76%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Nueva Zelanda presenta un modelo que refleja la alta prioridad del deporte en el país, canalizada a través de una fuerte inversión pública en el alto nivel y un enfoque en aquellas modalidades con mayor potencial de éxito internacional

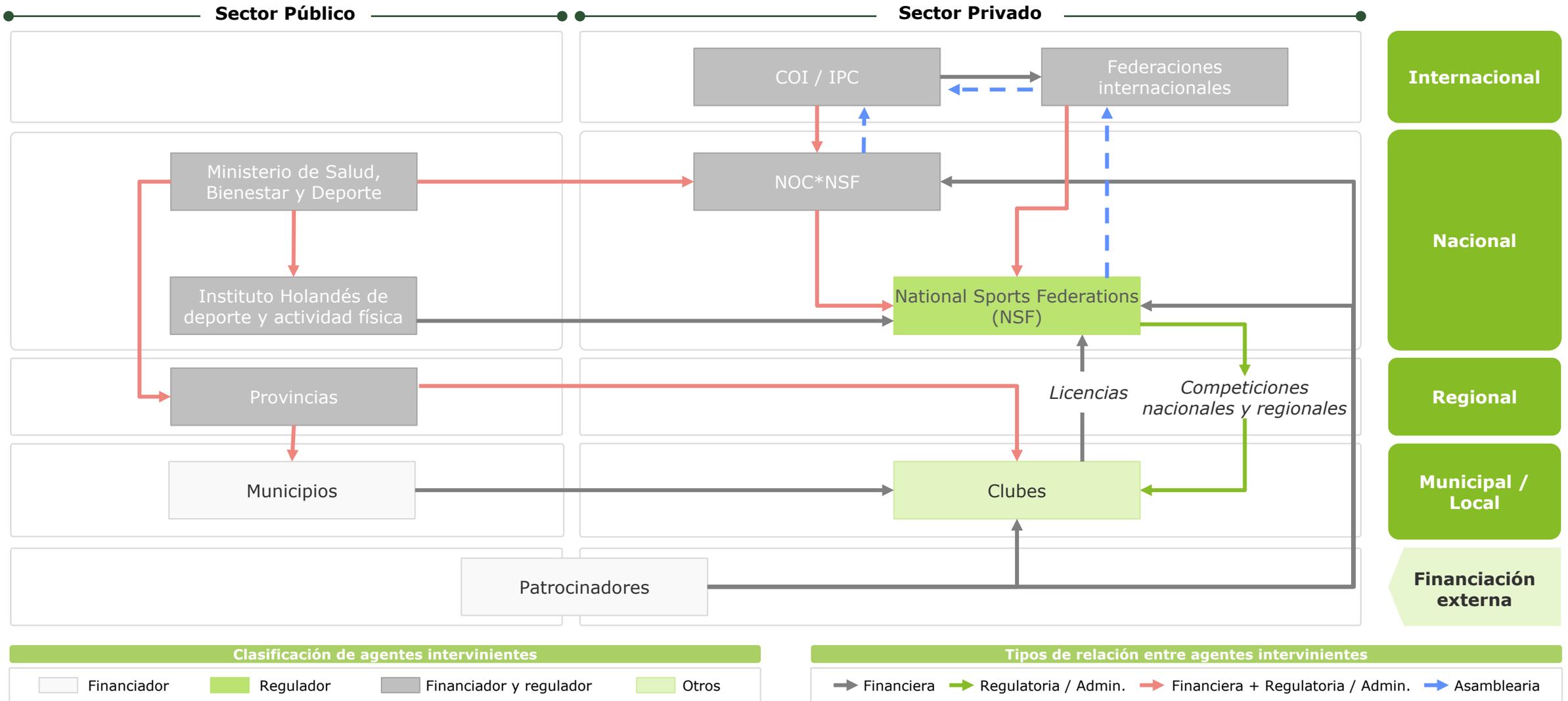




PAISES BAJOS

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Países Bajos



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Países Bajos

PAÍSES BAJOS

Población 2016

17.090.000

PIB (M€) 2016

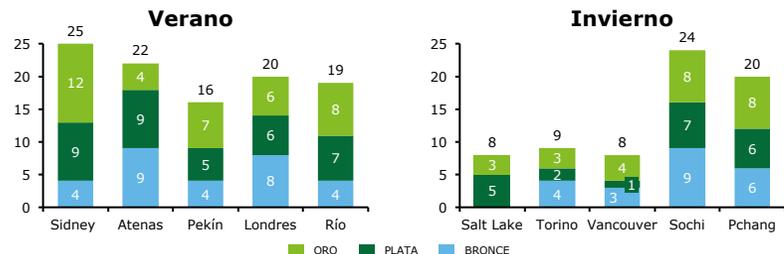
702.641

PIB per Cápita (€) 2016

41.300

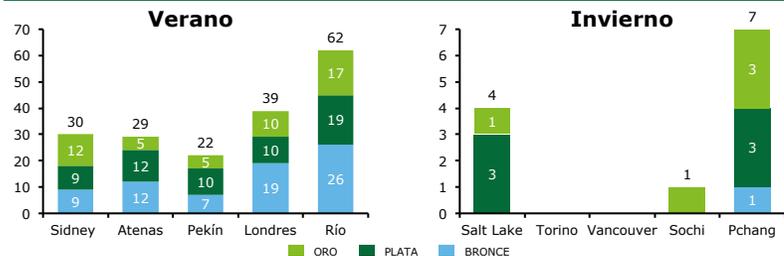
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



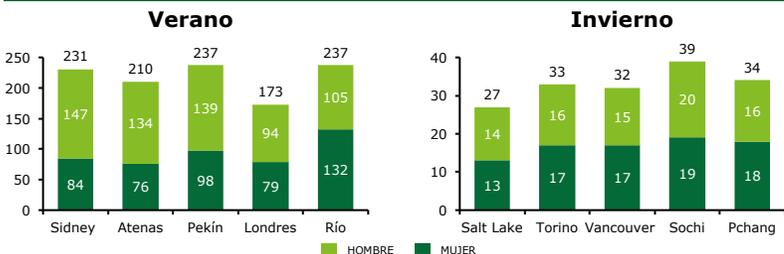
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **descendió un 24%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **aumentó un 150%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **aumentó un 106,7%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **aumentó un 75%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

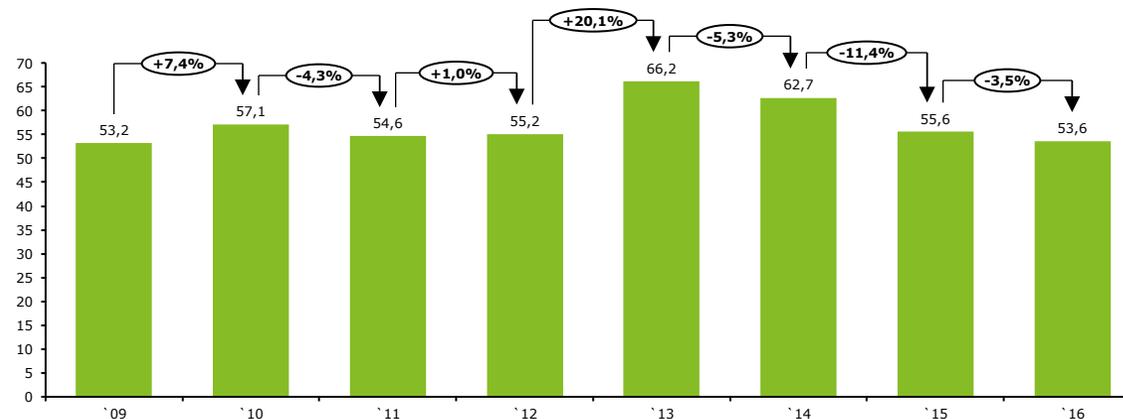
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **aumentó un 2%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **aumentó un 25,9%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 0,8%** entre 2009 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olímpicas	No Olímpicas	Paralímpicas
81	31	49	1

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
5.276.778	3.459.067	1.817.711	23.655

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Países Bajos

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		69%
25%	Medallistas / Participante JJOO		83%
15%	Participantes JJOO / Habitante		35%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		62%
15%	Medallas/Participantes JJPP		63%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		52%
100%	TOTAL		63%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		83%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		78%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		83%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		33%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		55%
100%	TOTAL		66%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		88%
35%	Planificación Estratégica		80%
20%	Normativa del Deporte Federado		80%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		85%
100%	TOTAL		83%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

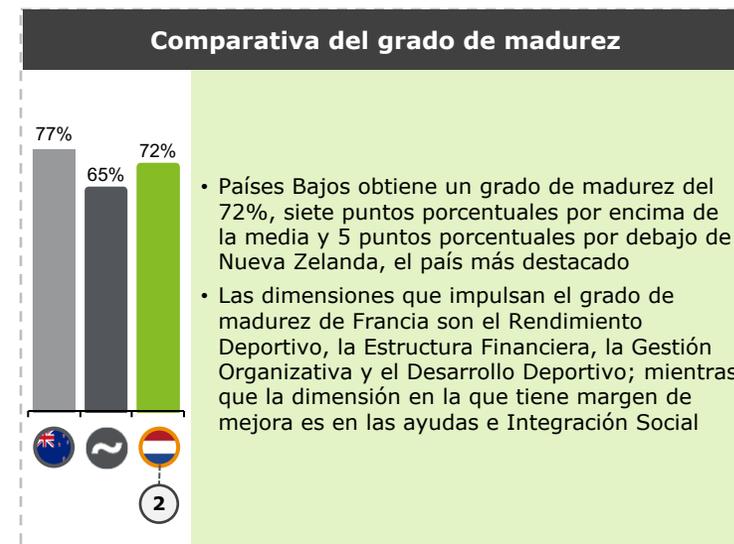
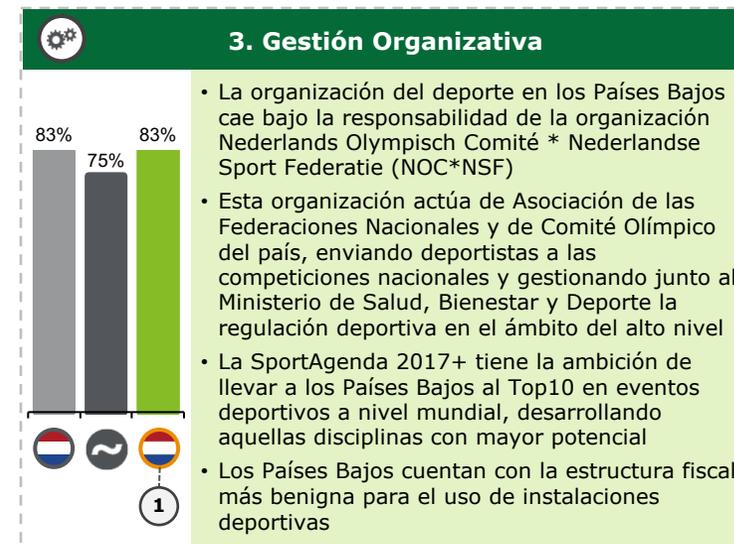
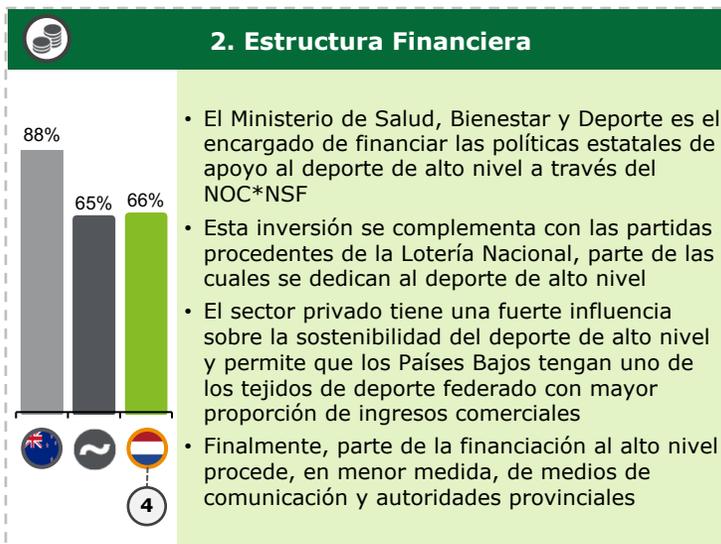
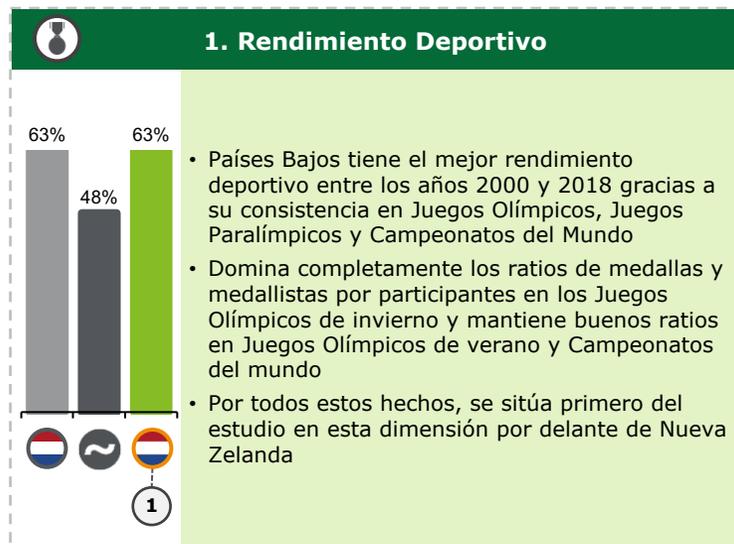
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		78%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		59%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		85%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		70%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		85%
100%	TOTAL		74%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		81%
25%	Desarrollo de Clubes		72%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		72%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		76%
100%	TOTAL		76%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Países Bajos cuenta con un modelo centralizado alrededor del NOC*NSF, con los agentes deportivos coordinados alrededor de una estrategia nacional y optimización de resultados deportivos

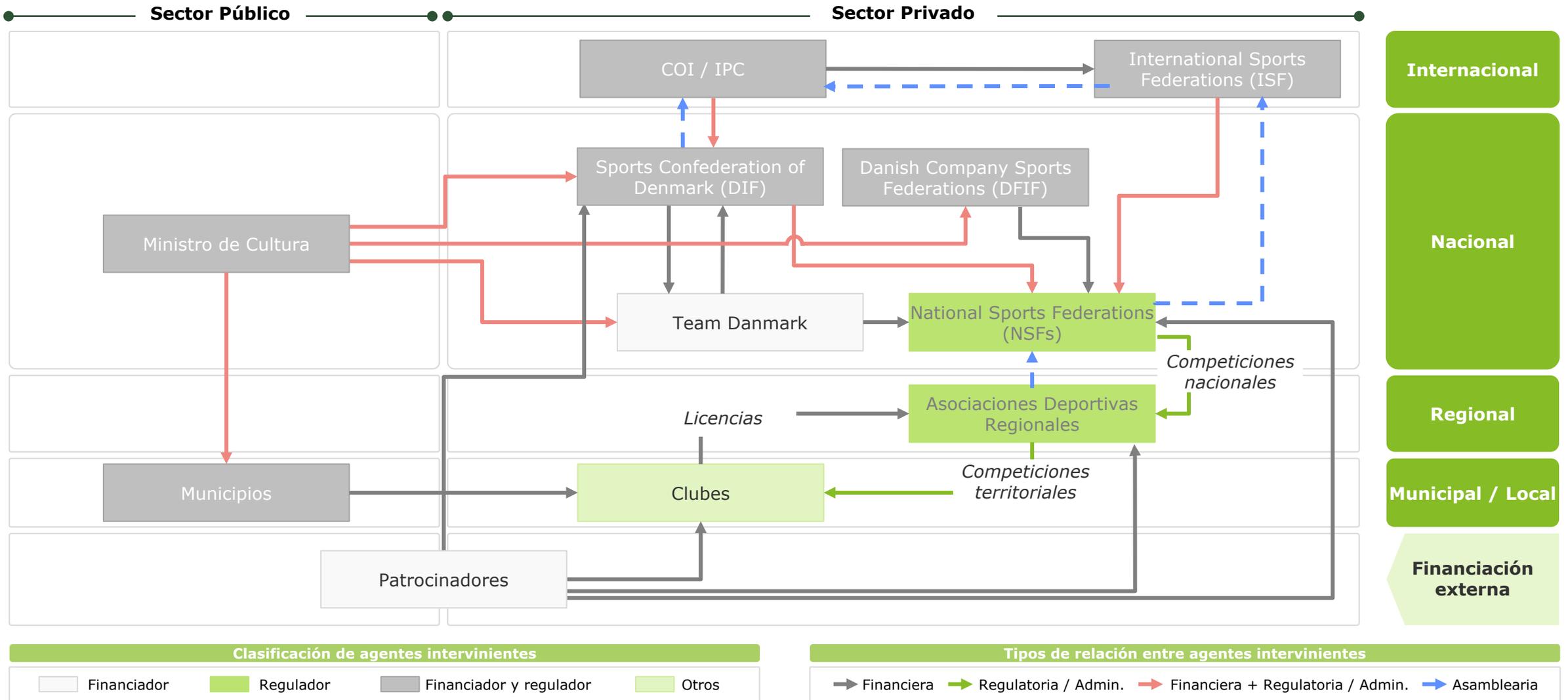




DINAMARCA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Dinamarca



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Dinamarca



DINAMARCA

Población 2016

5.750.000

PIB (M€) 2016

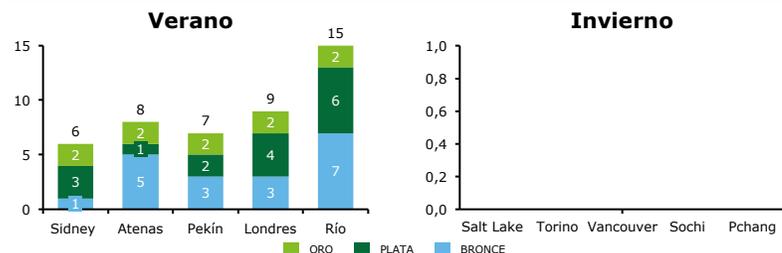
277.489

PIB per Cápita (€) 2016

48.400

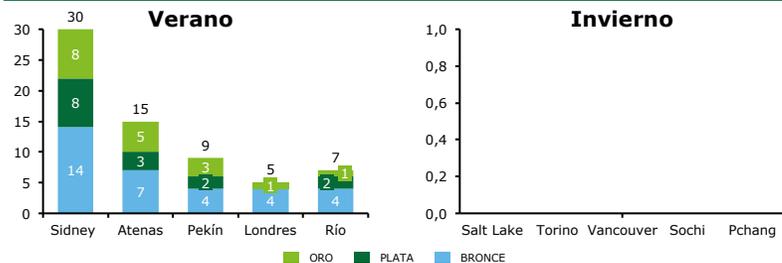
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



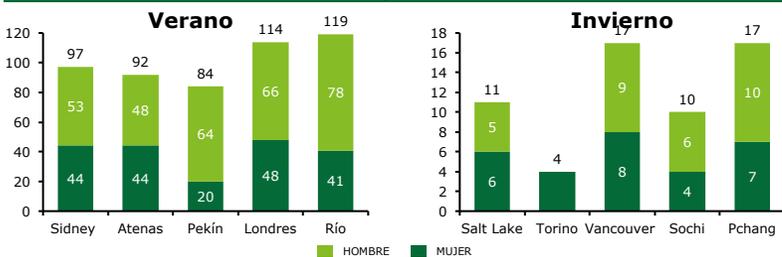
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **aumentó un 150%** desde Sídney hasta Río
- No han obtenido ninguna medalla en los últimos 5 JJOO de Invierno

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **descendió un 76,7%** desde Sídney hasta Río
- No han obtenido ninguna medalla en los últimos 5 JJPP de Invierno

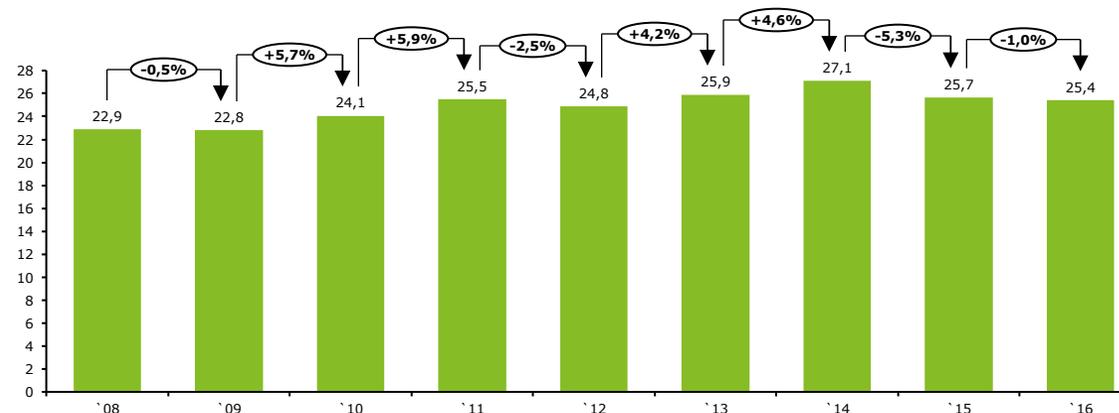
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano se **incrementó un 22,7%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **descendió un 54,5%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **se incrementó un 11,1%** entre 2008 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olímpicas	No Olímpicas	Paralímpicas
74	37	36	1

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
1.918.257	1.115.023	803.234	11.665

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Dinamarca

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		45%
25%	Medallistas / Participante JJOO		54%
15%	Participantes JJOO / Habitante		50%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		44%
15%	Medallas/Participantes JJPP		39%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		71%
100%	TOTAL		51%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		77%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		67%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		78%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		38%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		87%
100%	TOTAL		69%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		78%
35%	Planificación Estratégica		75%
20%	Normativa del Deporte Federado		78%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		56%
100%	TOTAL		71%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

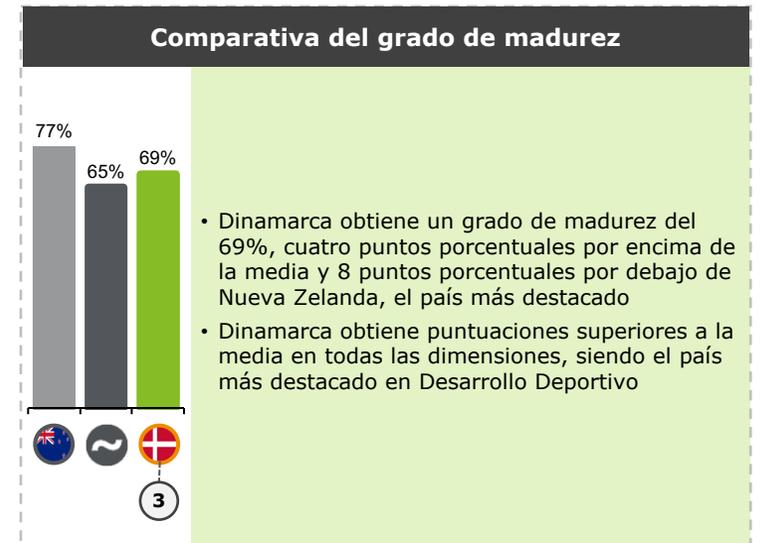
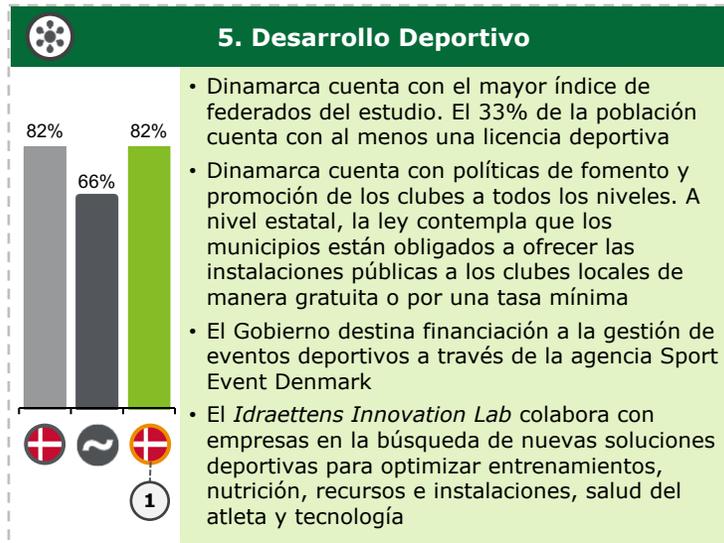
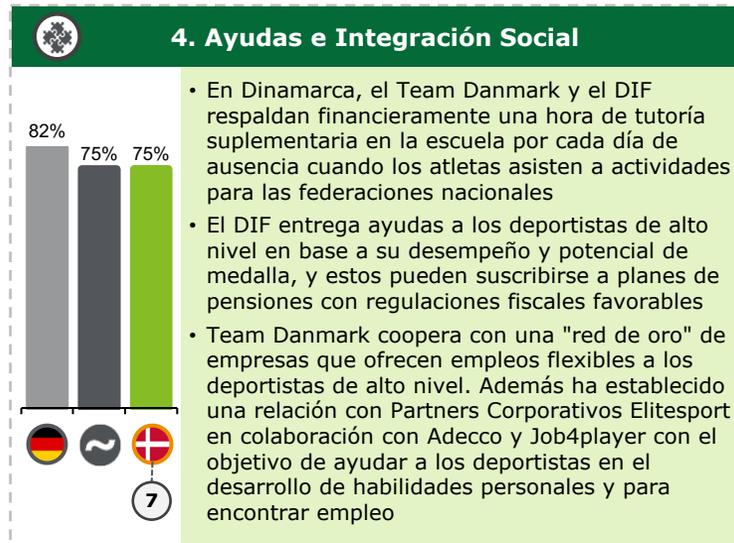
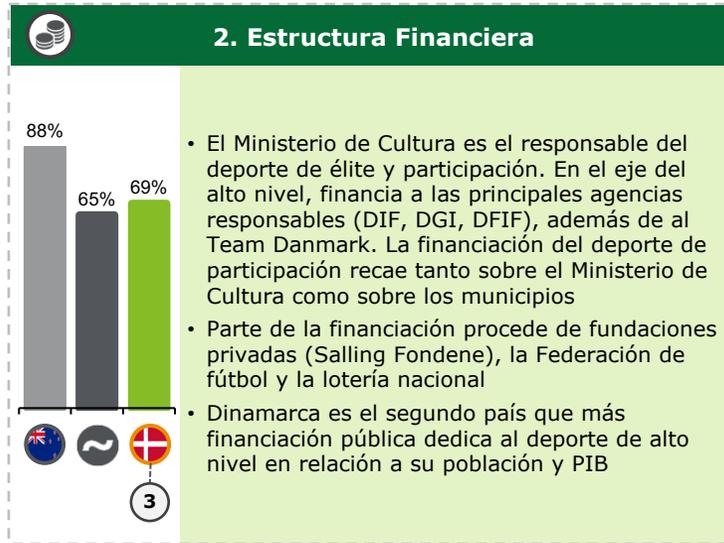
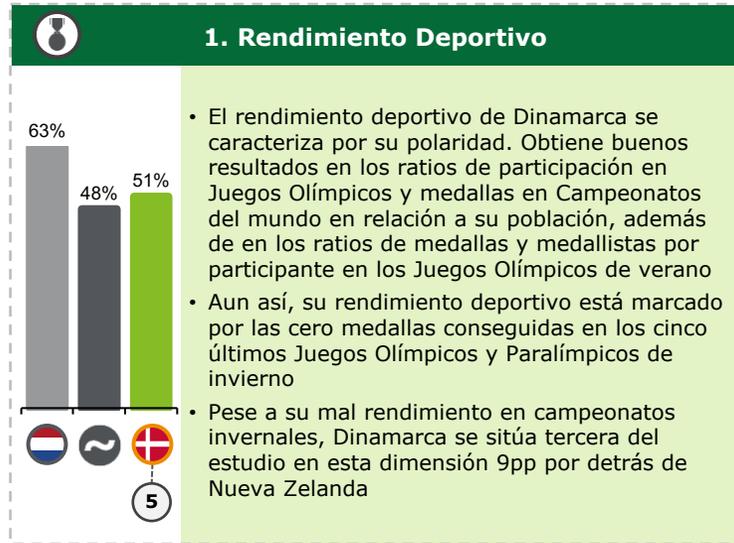
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		78%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		80%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		85%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		60%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		75%
100%	TOTAL		75%

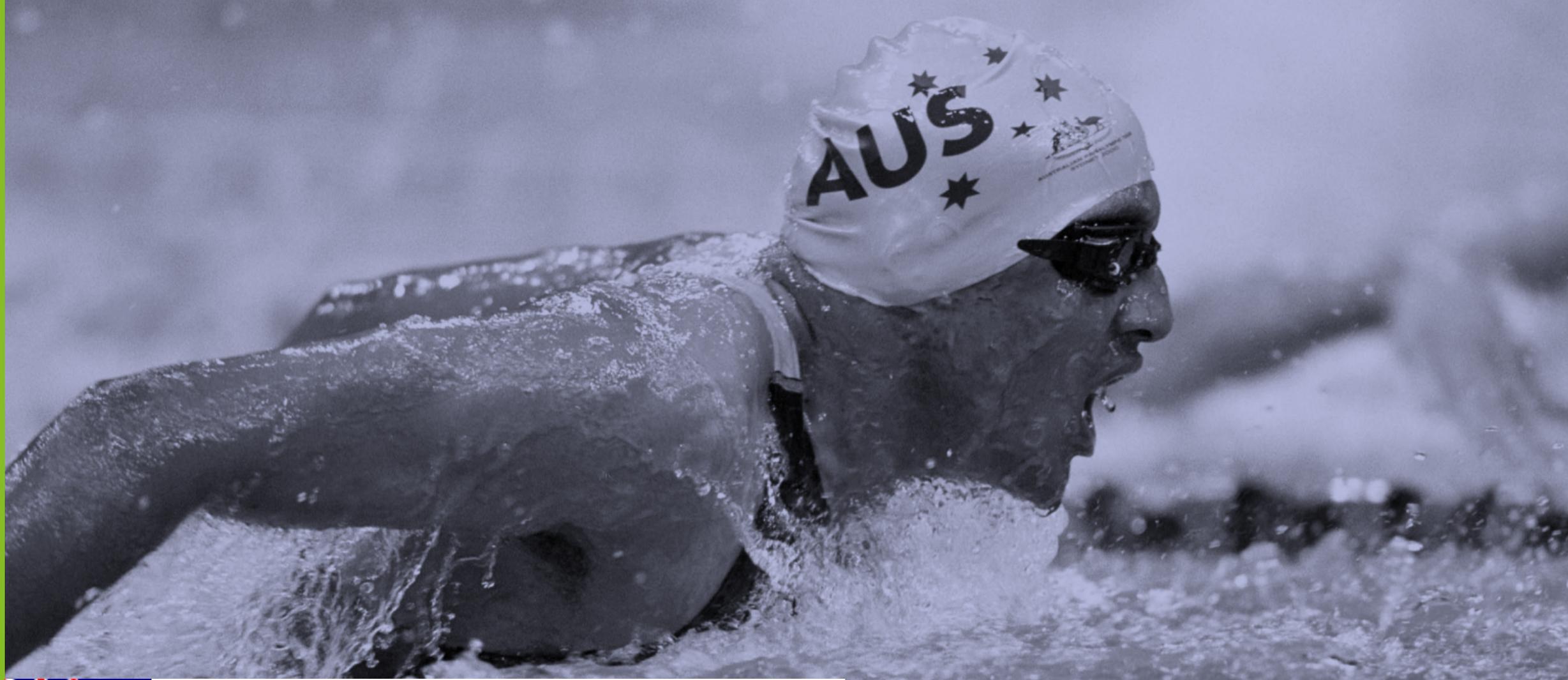
DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		90%
25%	Desarrollo de Clubes		77%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		73%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		83%
100%	TOTAL		82%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Dinamarca cuenta con un modelo deportivo inclusivo y enfocado en la participación ciudadana, con programas de apoyo estatal de promoción de la práctica deportiva e inversión pública elevada en el deporte de alto nivel

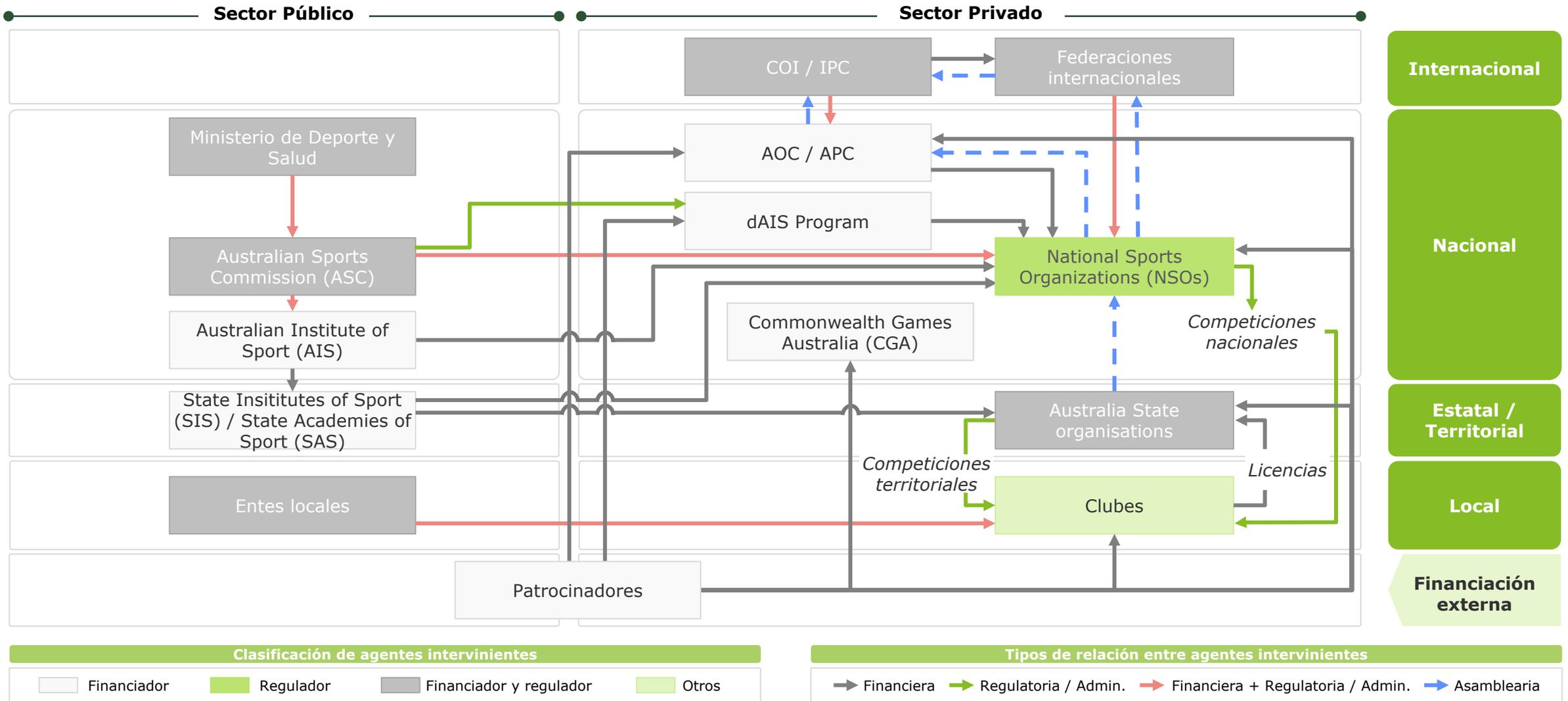




AUSTRALIA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Australia



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Australia



AUSTRALIA

Población 2016

24.120.000

PIB (M€) 2016

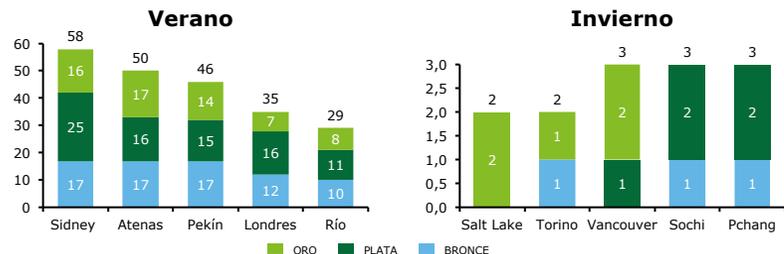
1.088.567

PIB per Cápita (€) 2016

44.639

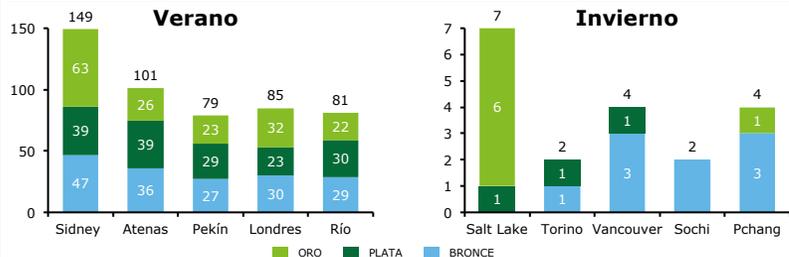
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



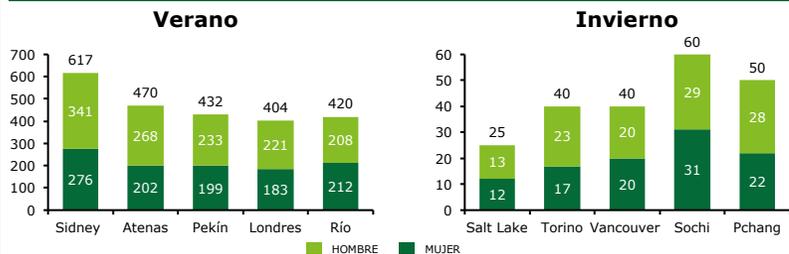
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **descendió un 50%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **ha ascendido mínimamente** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **descendió un 45,6%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **descendió un 42,9%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

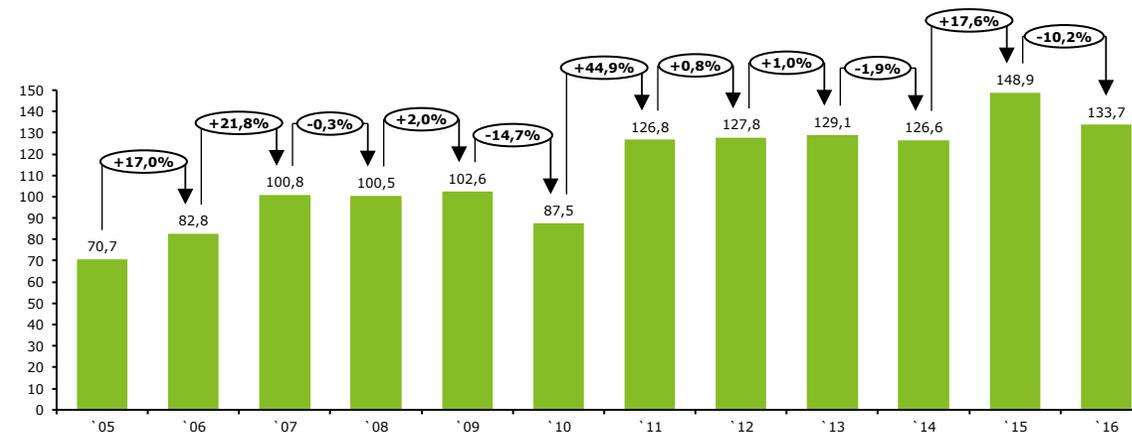
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **descendió un 31,9%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **descendió un 100%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 89,1%** entre 2005 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olimpicas	No Olímpicas	Paralimpicas
107	37	68	2

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
4.462.638	2.907.678	1.554.960	68.117

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Australia

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		37%
25%	Medallistas / Participante JJOO		39%
15%	Participantes JJOO / Habitante		47%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		46%
15%	Medallas/Participantes JJPP		62%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		60%
100%	TOTAL		48%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		82%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		72%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		85%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		32%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		43%
100%	TOTAL		62%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		80%
35%	Planificación Estratégica		83%
20%	Normativa del Deporte Federado		87%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		72%
100%	TOTAL		81%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

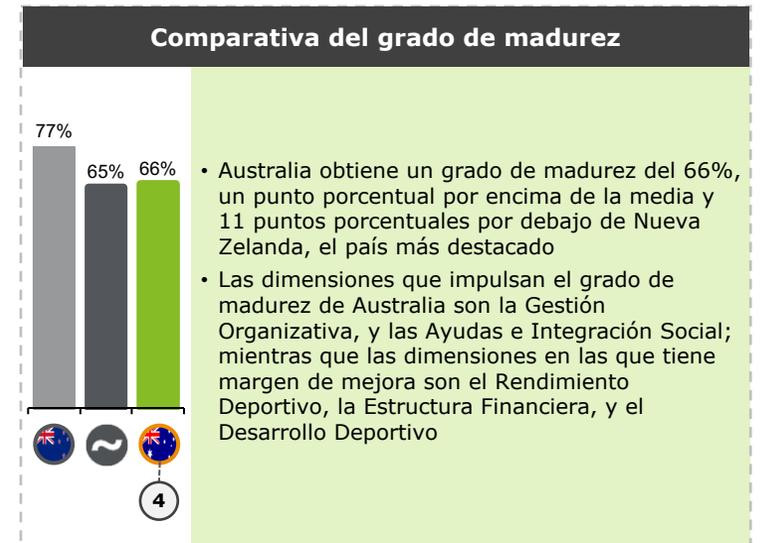
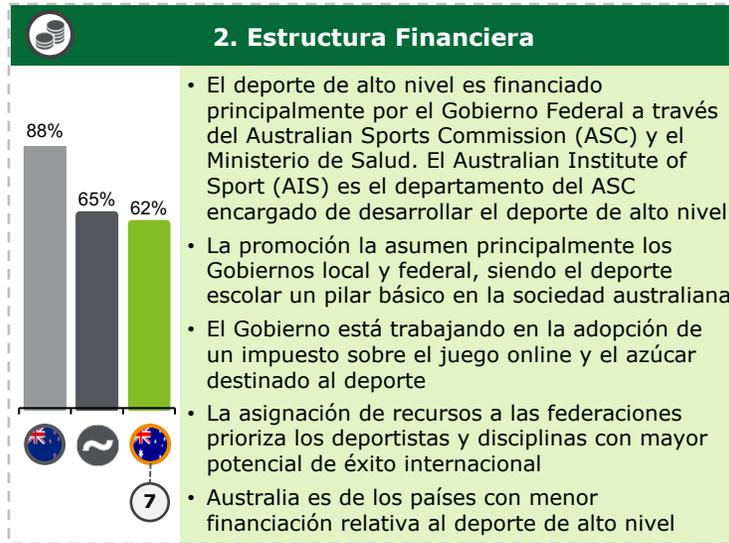
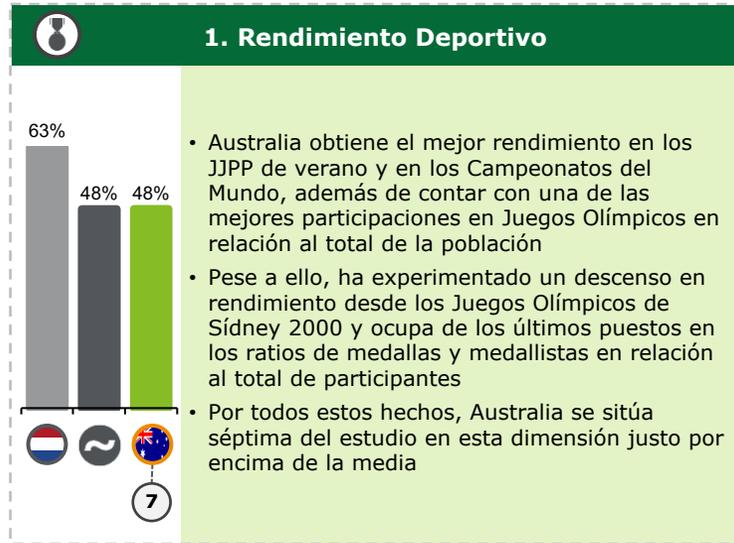
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		80%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		68%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		75%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		80%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		80%
100%	TOTAL		77%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		48%
25%	Desarrollo de Clubes		72%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		66%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		76%
100%	TOTAL		65%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Australia tiene un modelo centrado en la participación y en el desarrollo de la práctica deportiva en ámbito escolar y municipal, todo ello plasmado alrededor de unas sólidas estrategia y estructura nacionales





ALEMANIA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

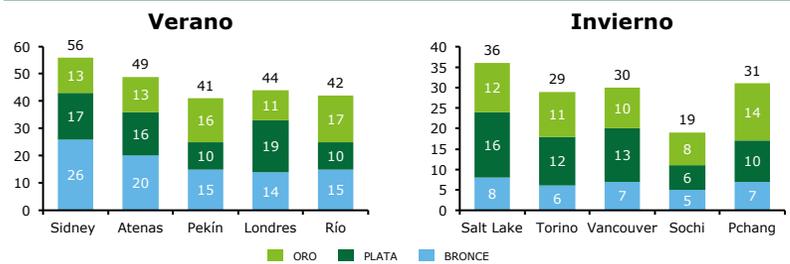
Alemania



Población 2016	82.520.000	PIB (M€) 2016	3.144.050	PIB per Cápita (€) 2016	38.200
-----------------------	-------------------	----------------------	------------------	--------------------------------	---------------

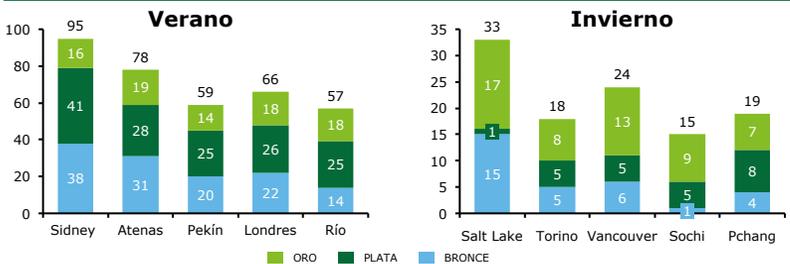
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



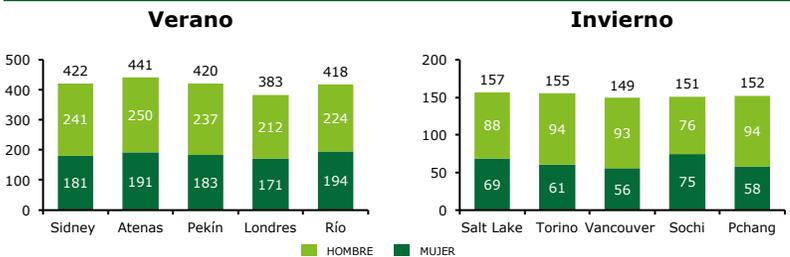
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **descendió un 25%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **descendió un 13,9%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **descendió un 40%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **descendió un 42,4%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

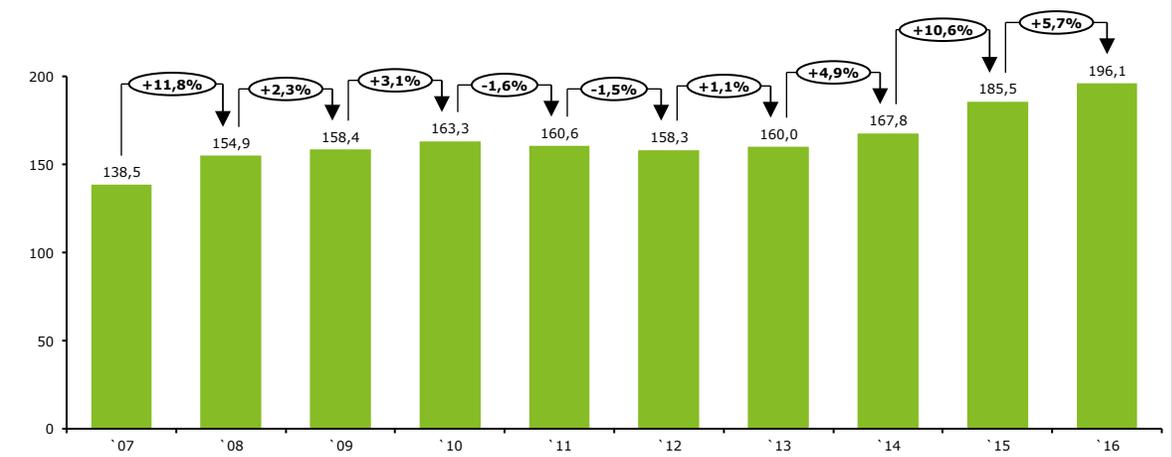
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **descendió un 0,9%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **descendió un 3,2%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 41,6%** entre 2007 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olimpicas	No Olimpicas	Paralimpicas
74	38	36	0⁽¹⁾

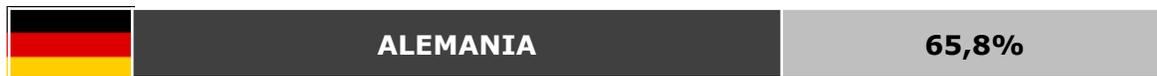
Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
23.814.122(2)	14.313.628	9.473.331	90.240

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Alemania

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO	<div style="width: 57%;"></div>	57%
25%	Medallistas / Participante JJOO	<div style="width: 86%;"></div>	86%
15%	Participantes JJOO / Habitante	<div style="width: 16%;"></div>	16%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas	<div style="width: 89%;"></div>	89%
15%	Medallas/Participantes JJPP	<div style="width: 62%;"></div>	62%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante	<div style="width: 26%;"></div>	26%
100%	TOTAL	<div style="width: 59%;"></div>	59%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global	<div style="width: 73%;"></div>	73%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos	<div style="width: 70%;"></div>	70%
20%	Criterios de Asignación de Recursos	<div style="width: 78%;"></div>	78%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales	<div style="width: 21%;"></div>	21%
20%	Financiación al deporte de alto nivel	<div style="width: 36%;"></div>	36%
100%	TOTAL	<div style="width: 57%;"></div>	57%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza	<div style="width: 73%;"></div>	73%
35%	Planificación Estratégica	<div style="width: 73%;"></div>	73%
20%	Normativa del Deporte Federado	<div style="width: 68%;"></div>	68%
25%	Estructura Fiscal del Deporte	<div style="width: 62%;"></div>	62%
100%	TOTAL	<div style="width: 69%;"></div>	69%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

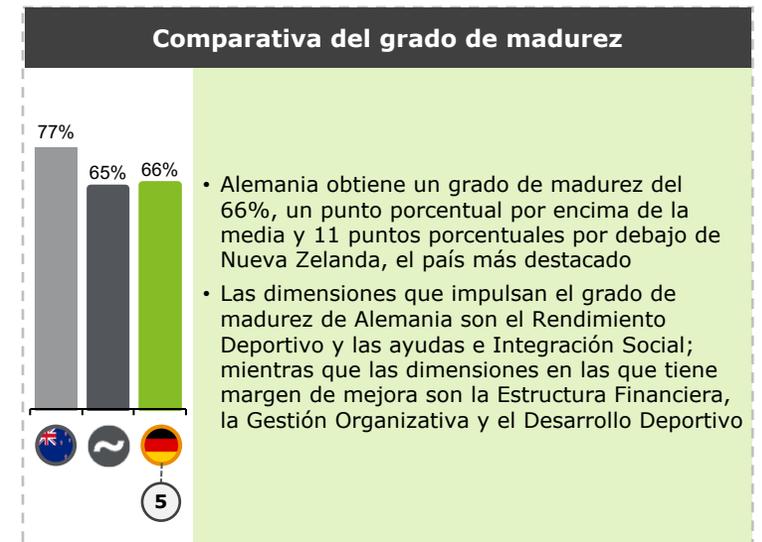
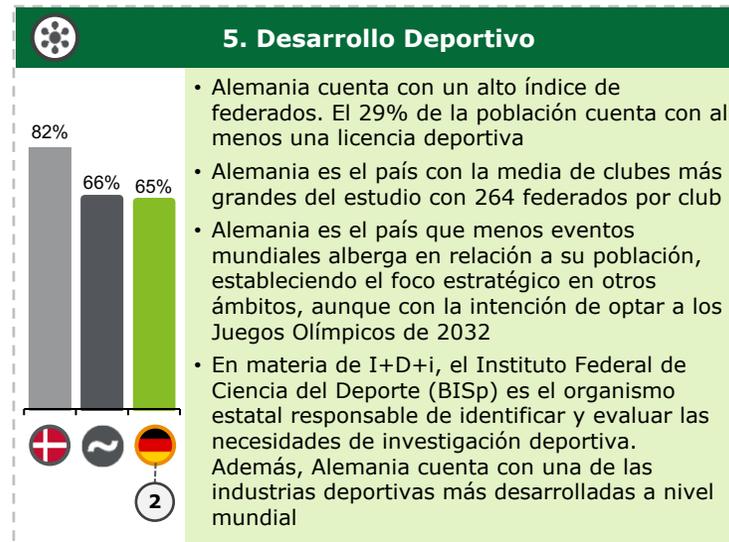
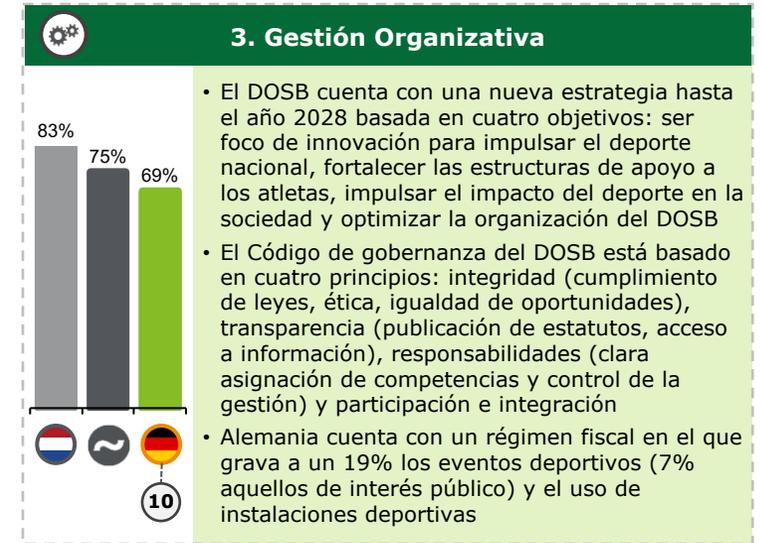
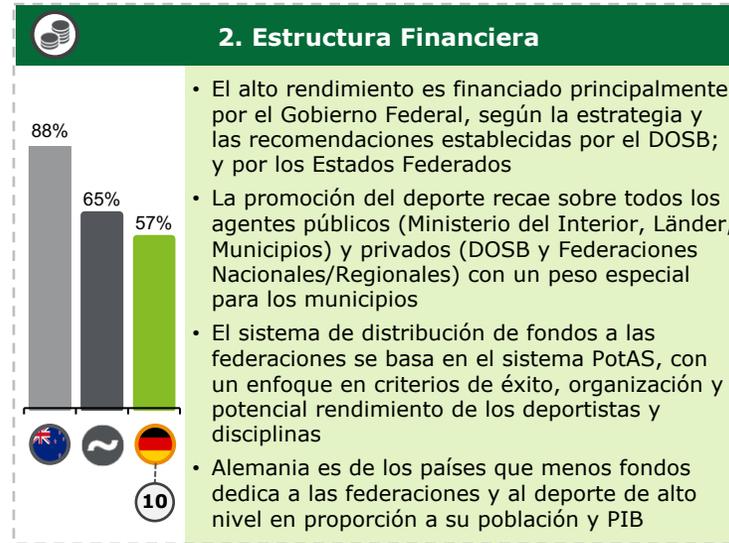
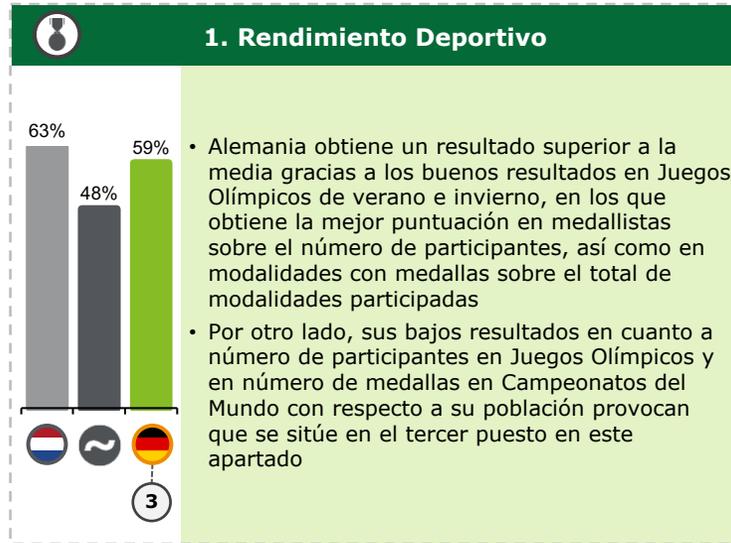
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual	<div style="width: 93%;"></div>	93%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo	<div style="width: 76%;"></div>	76%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado	<div style="width: 85%;"></div>	85%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista	<div style="width: 80%;"></div>	80%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado	<div style="width: 73%;"></div>	73%
100%	TOTAL	<div style="width: 82%;"></div>	82%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante	<div style="width: 78%;"></div>	78%
25%	Desarrollo de Clubes	<div style="width: 76%;"></div>	76%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales	<div style="width: 55%;"></div>	55%
25%	Desarrollo de I+D deportivo	<div style="width: 91%;"></div>	91%
100%	TOTAL	<div style="width: 76%;"></div>	76%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Alemania cuenta con un modelo descentralizado, con responsabilidad sobre el deporte de alto nivel compartida entre estado federal y estados federados, y enfocado en el desarrollo deportivo y la carrera del deportista



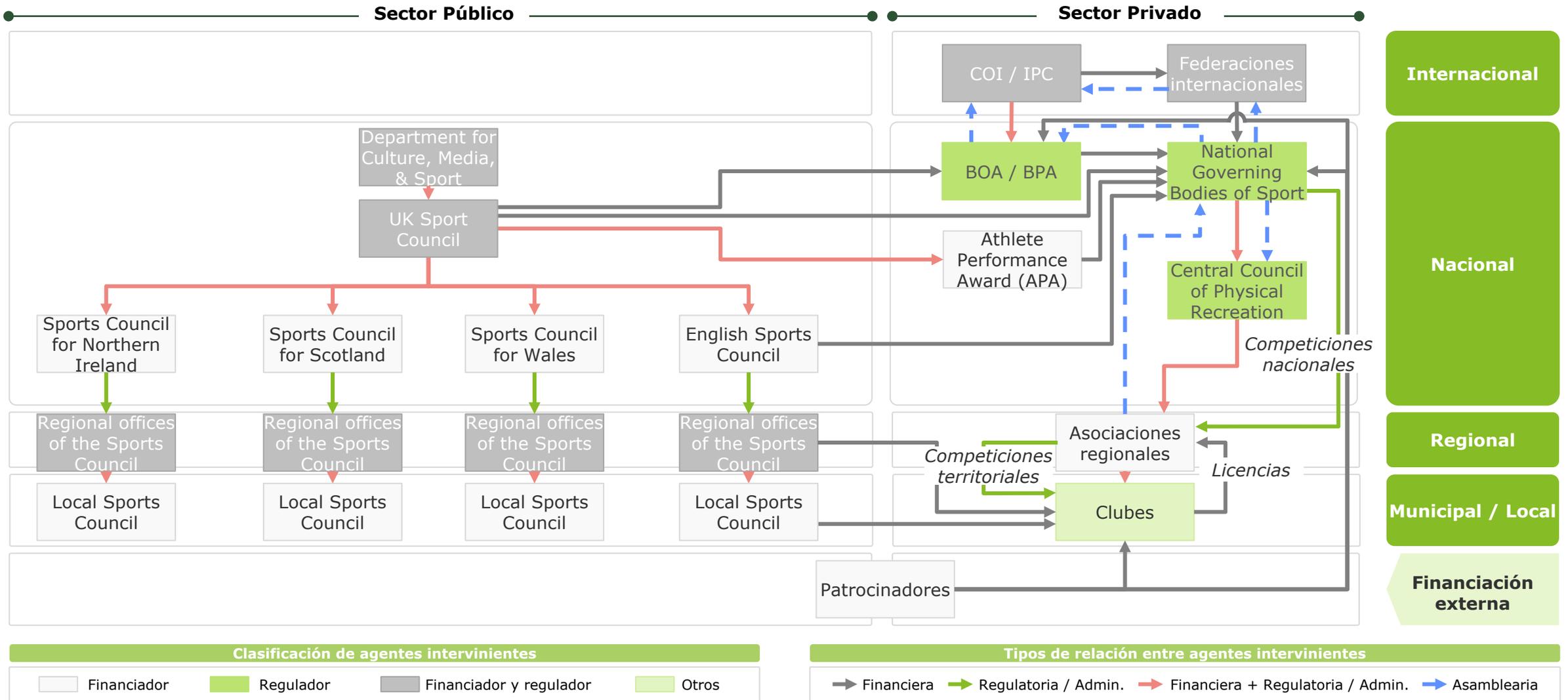


REINO UNIDO

THE NEW CITY OF
LONDON

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Reino Unido



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Reino Unido



REINO UNIDO

Población 2016

65.810.000

PIB (M€) 2016

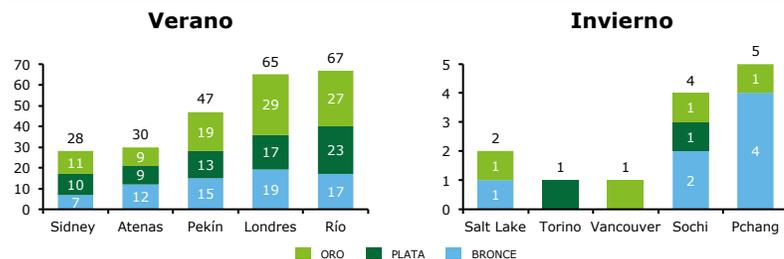
2.395.801

PIB per Cápita (€) 2016

36.500

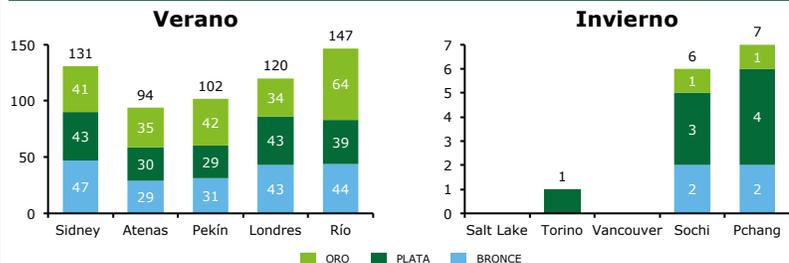
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



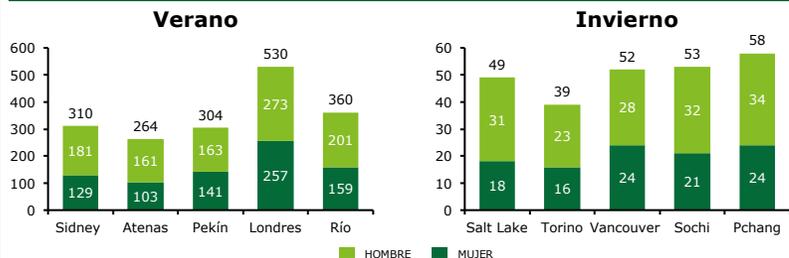
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **aumentó un 139,3%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **aumentó un 150%** (de 2 a 5 medallas) desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **aumentó un 56,4%** desde Atenas hasta Río
- El nº de medallas de JJPP de Invierno **aumentó un 600%** (de 1 a 7 medallas) desde Torino hasta PyeongChang

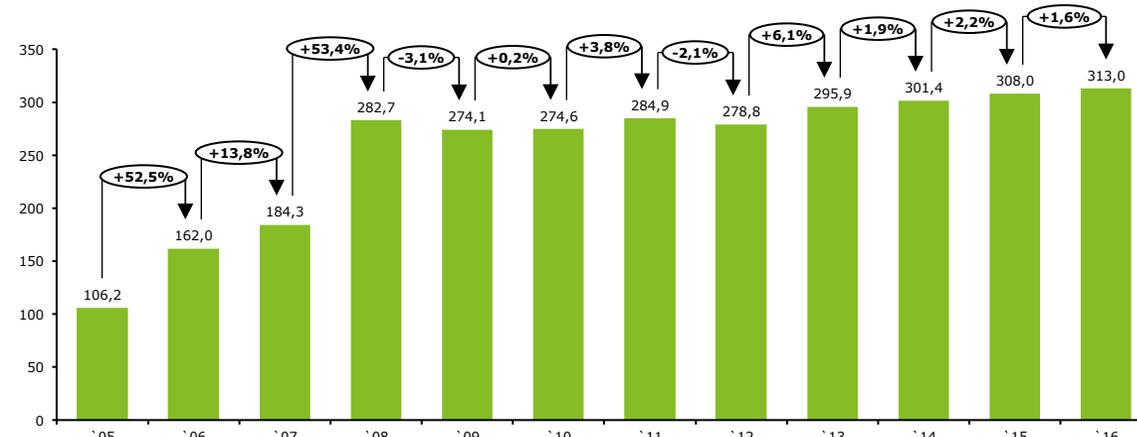
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de verano **descendió un 32,1%** de Londres a Río
- El nº de participantes en los JJOO de invierno **aumentó un 18,4%** de Salt Lake City a PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **se incrementó un 194,6%** entre 2005 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olímpicas	No Olímpicas	Paralímpicas
85	37	46	2

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
12.382.000	7.413.967	4.968.033	151.000

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Reino Unido

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		71%
25%	Medallistas / Participante JJOO		58%
15%	Participantes JJOO / Habitante		14%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		78%
15%	Medallas/Participantes JJPP		67%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		22%
100%	TOTAL		53%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		78%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		74%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		87%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		51%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		35%
100%	TOTAL		65%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		80%
35%	Planificación Estratégica		85%
20%	Normativa del Deporte Federado		82%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		54%
100%	TOTAL		76%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

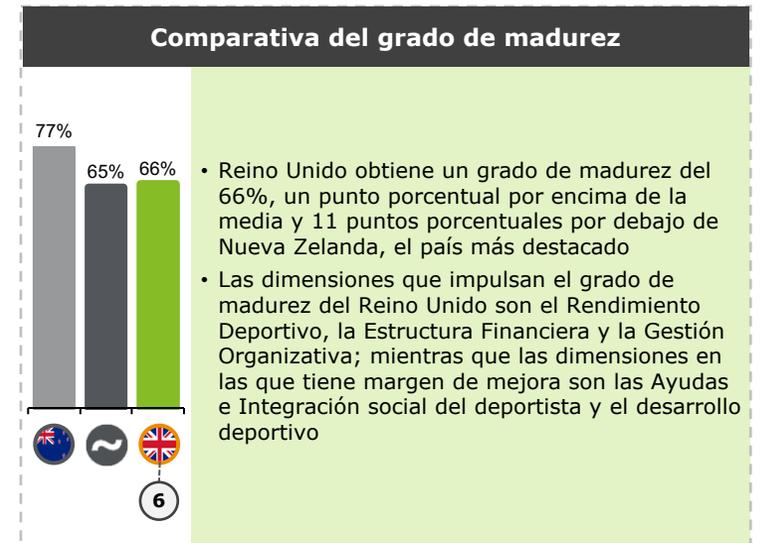
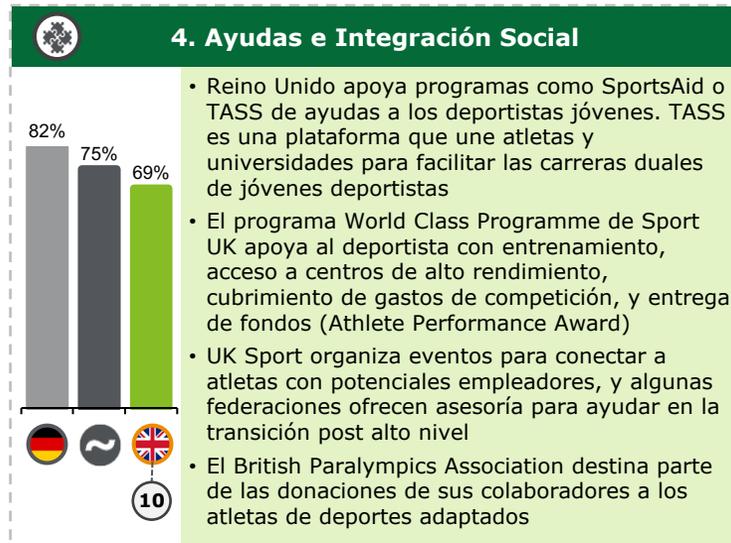
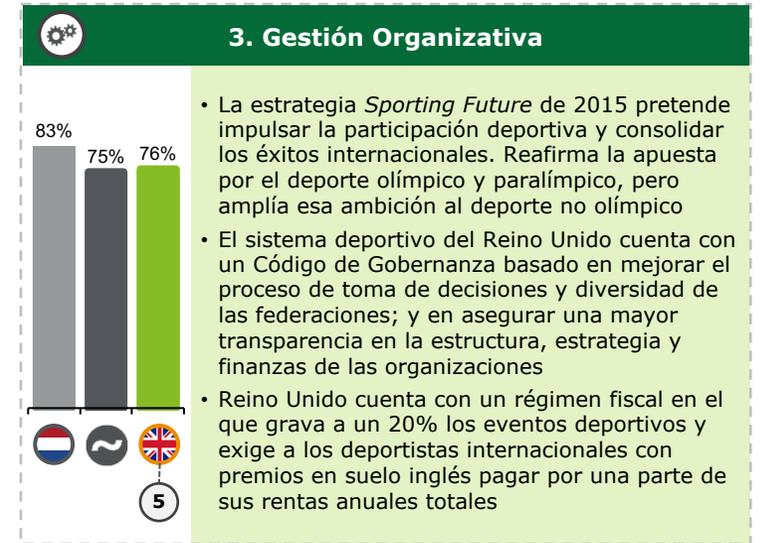
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		70%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		70%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		65%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		65%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		70%
100%	TOTAL		69%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		52%
25%	Desarrollo de Clubes		64%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		69%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		73%
100%	TOTAL		64%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Reino Unido presenta un modelo enfocado en los resultados olímpicos y paralímpicos, concentrando la financiación y estrategia estatales alrededor de las modalidades con más potencial de medalla

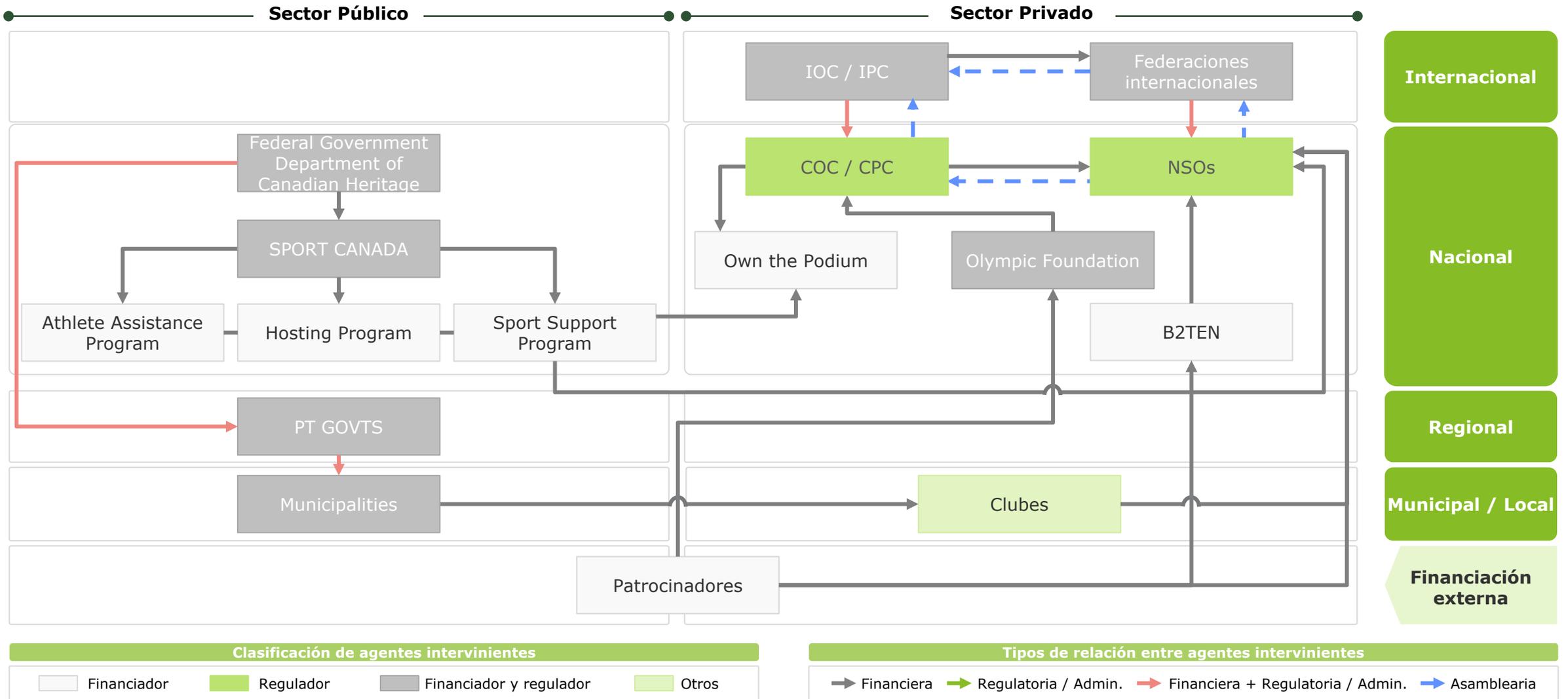




CANADÁ

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Canadá



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

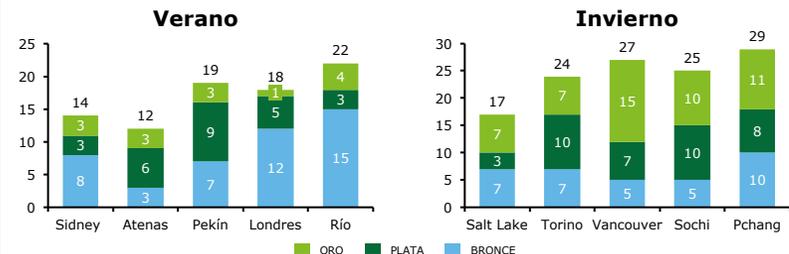
Canadá



Población 2016	36.290.000	PIB (M€) 2016	1.387.816	PIB per Cápita (€) 2016	38.332
-----------------------	-------------------	----------------------	------------------	--------------------------------	---------------

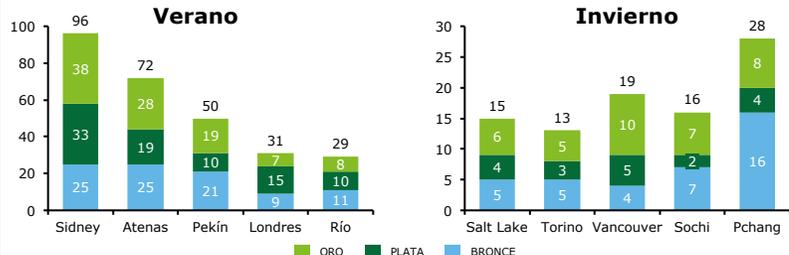
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



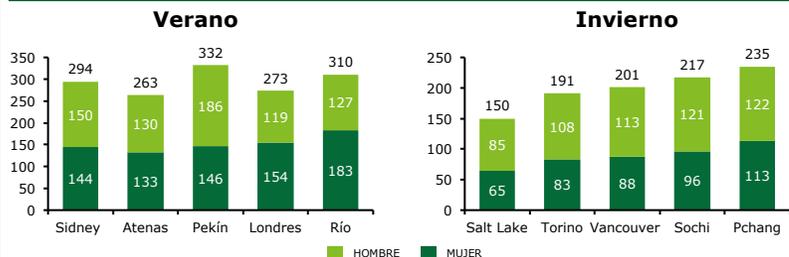
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **aumentó un 57,1%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **descendió un 70,6%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **descendió un 69,8%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **aumentó un 86,7%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

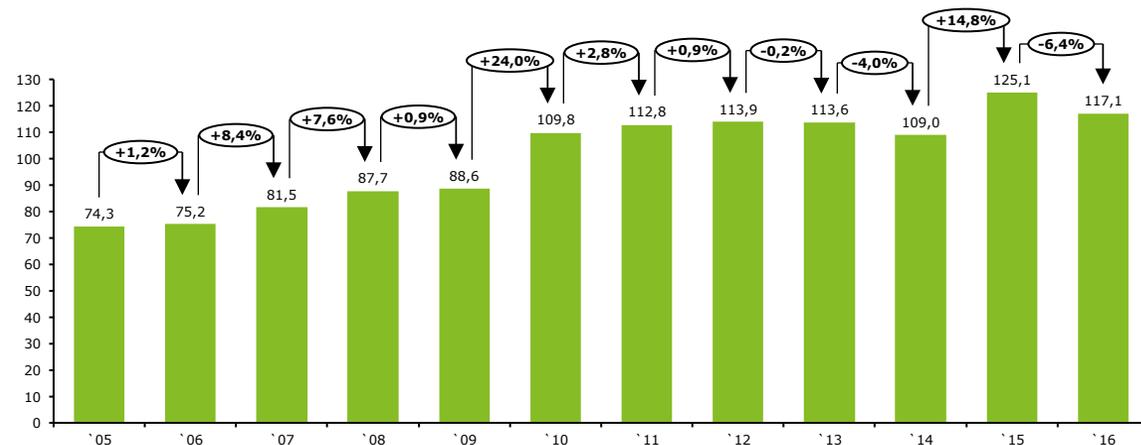
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **aumentó un 5,4%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **aumentó un 56,7%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 57,5%** entre 2005 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Oímpicas	No Oímpicas	Paralímpicas
59	38	20	1

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
9.413.300	6.489.436	2.923.864	

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Canadá

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		35%
25%	Medallistas / Participante JJOO		54%
15%	Participantes JJOO / Habitante		33%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		61%
15%	Medallas/Participantes JJPP		40%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		25%
100%	TOTAL		43%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		78%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		56%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		87%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		34%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		42%
100%	TOTAL		58%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		78%
35%	Planificación Estratégica		82%
20%	Normativa del Deporte Federado		82%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		72%
100%	TOTAL		78%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

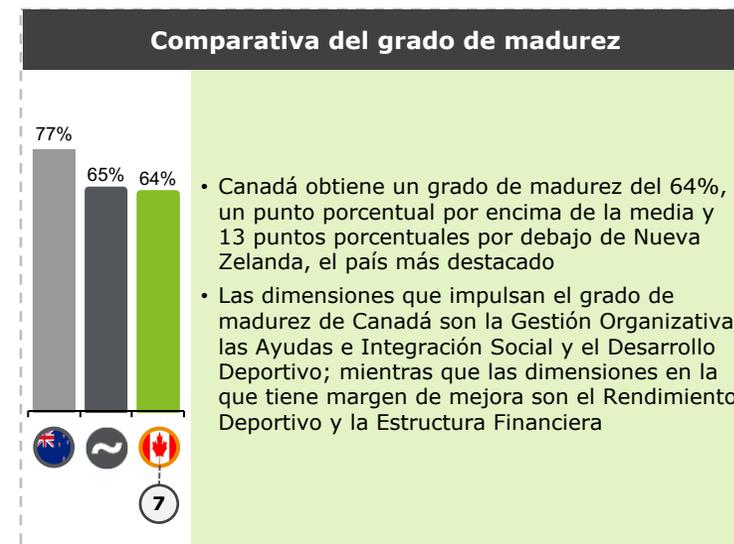
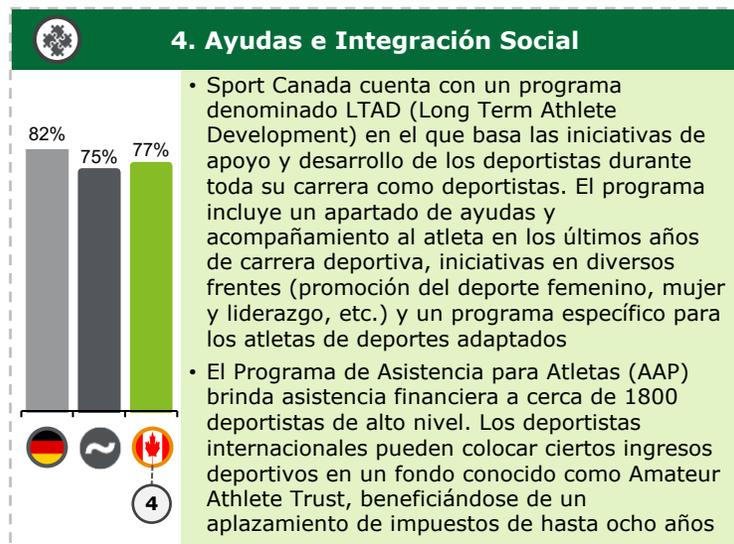
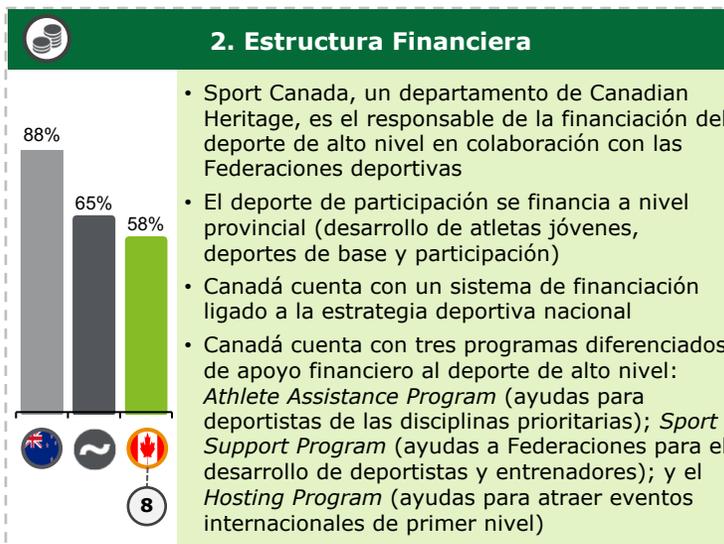
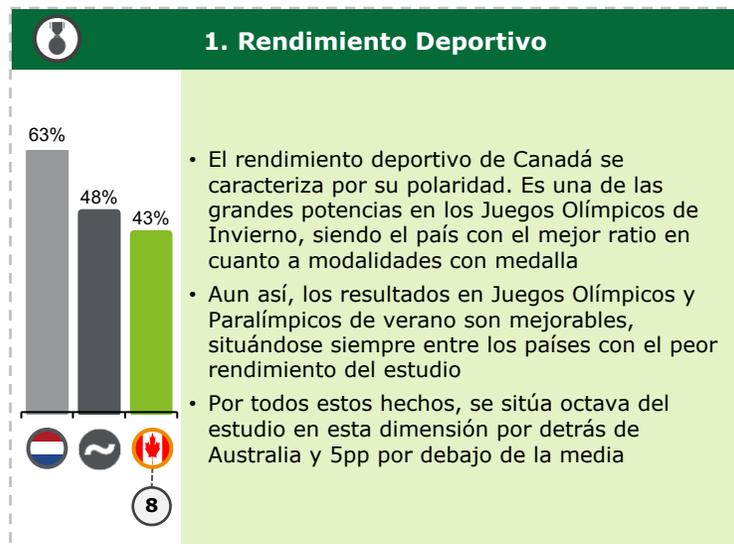
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		77%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		74%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		78%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		80%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		80%
100%	TOTAL		77%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		67%
25%	Desarrollo de Clubes		70%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		73%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		71%
100%	TOTAL		70%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Canadá tiene un modelo deportivo centralizado en el alto nivel, con programas de apoyo estatal alrededor de una estrategia y un modelo de gobernanza con un elevado nivel de desarrollo

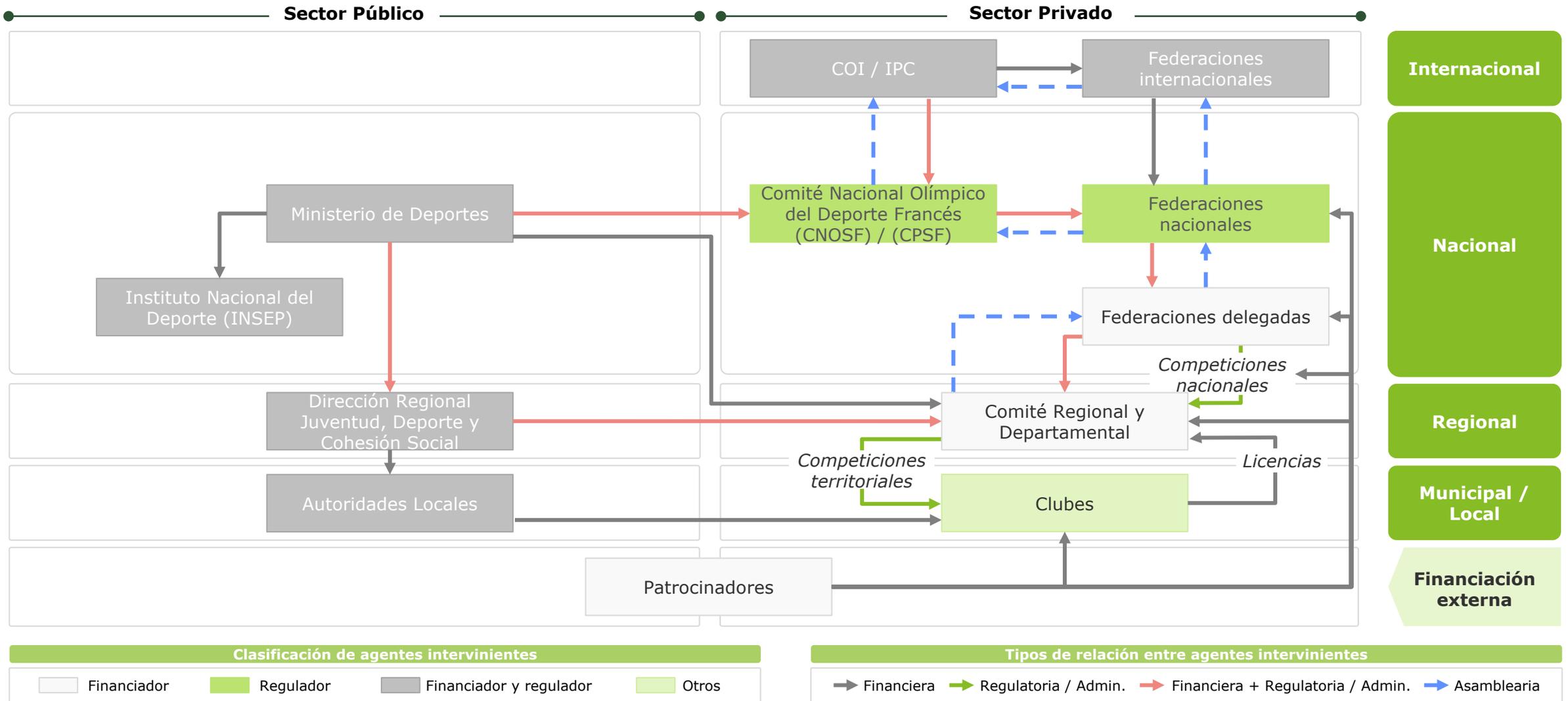




FRANCIA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Francia



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Francia

FRANCIA

Población 2016

66.990.000

PIB (M€) 2016

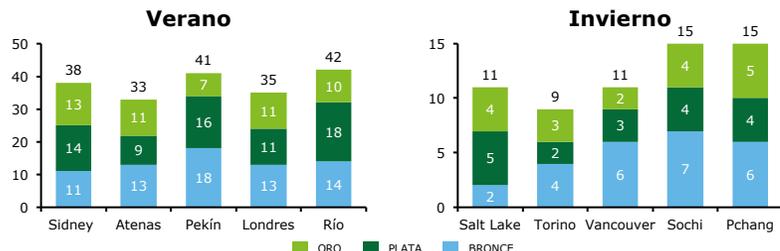
2.228.857

PIB per Cápita (€) 2016

33.300

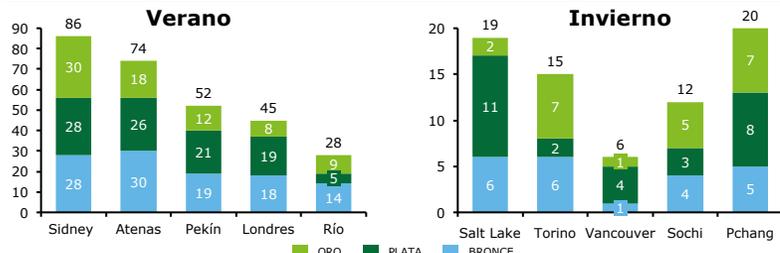
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



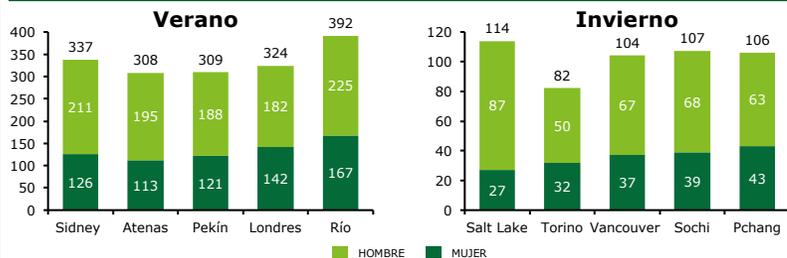
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **aumentó un 10,5%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **aumentó un 36,4%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **descendió un 67,4%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **incrementó un 233,3%** desde Vancouver hasta PyeongChang

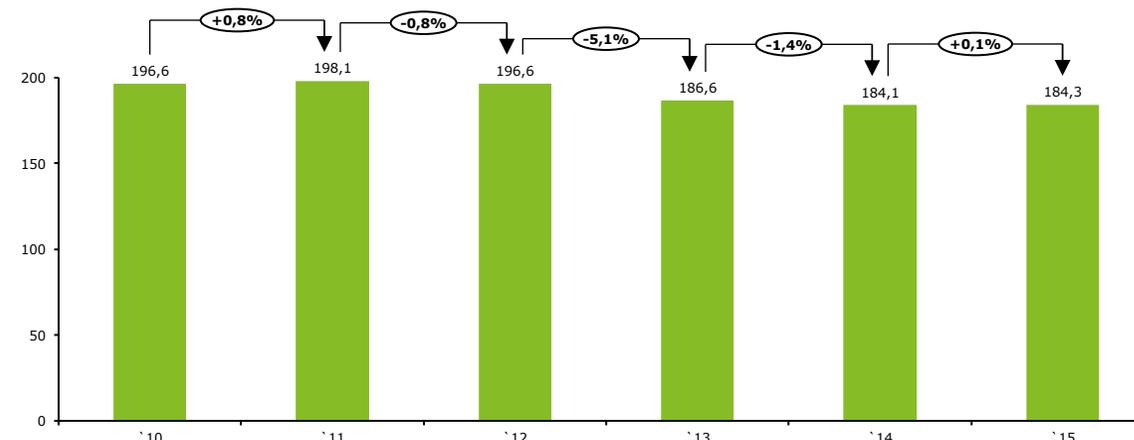
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **incrementó un 16,3%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **incrementó un 29,3%** desde Torino hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **descendió mínimamente en un 6,3%** entre 2010 y 2015

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olímpicas	No Olímpicas	Paralímpicas
74	38	34	2

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
11.003.035	7.647.109	3.355.926	165.802

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Francia

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		54%
25%	Medallistas / Participante JJOO		54%
15%	Participantes JJOO / Habitante		16%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		71%
15%	Medallas/Participantes JJPP		65%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		36%
100%	TOTAL		50%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		68%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		72%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		73%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		35%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		42%
100%	TOTAL		58%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		70%
35%	Planificación Estratégica		72%
20%	Normativa del Deporte Federado		70%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		74%
100%	TOTAL		72%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

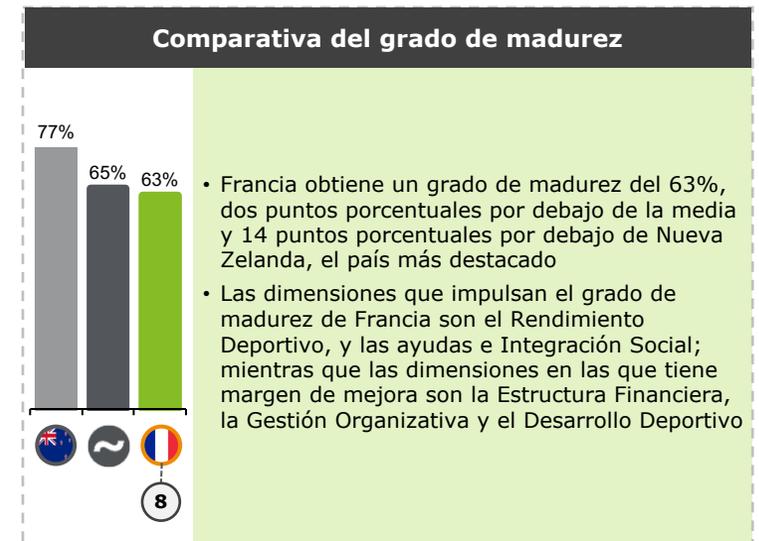
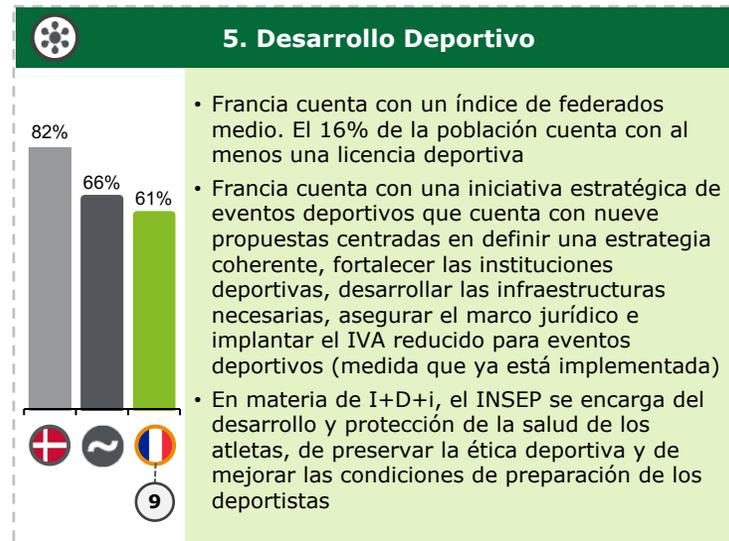
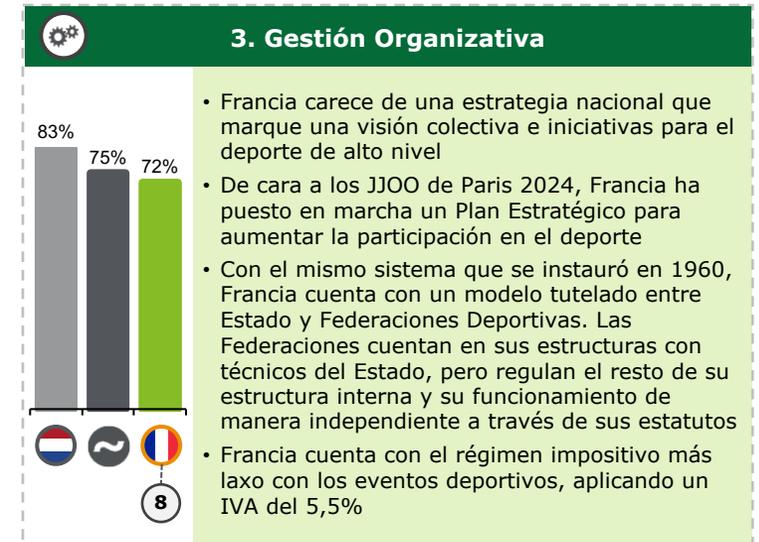
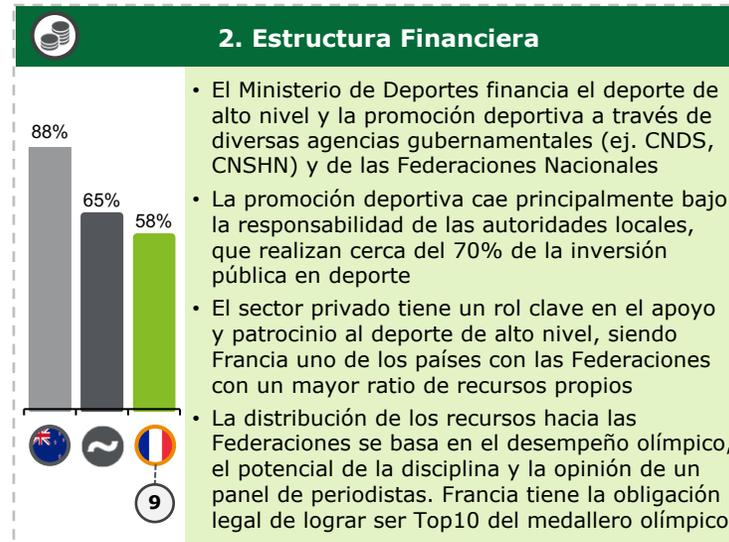
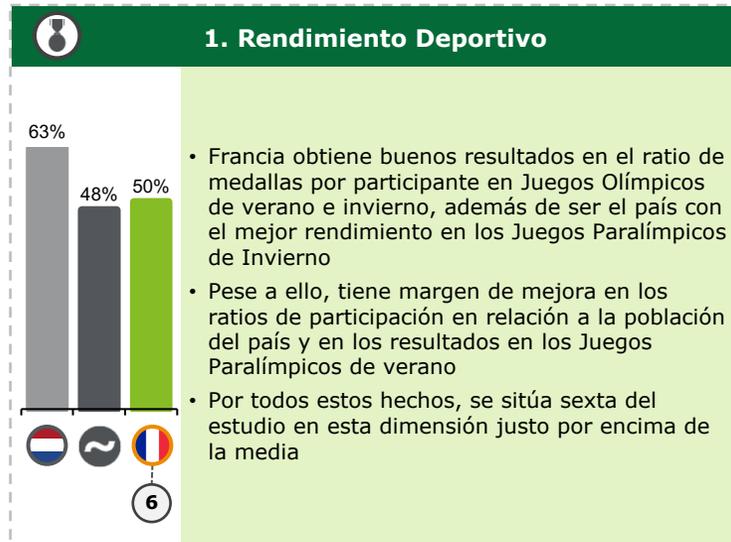
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		82%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		83%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		80%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		85%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		75%
100%	TOTAL		81%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		42%
25%	Desarrollo de Clubes		67%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		62%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		78%
100%	TOTAL		61%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Francia presenta un modelo con numerosos agentes alineados en torno al condicionante legal de mantenerse en el top 10 de competiciones olímpicas y con una red importante de apoyo al deportista

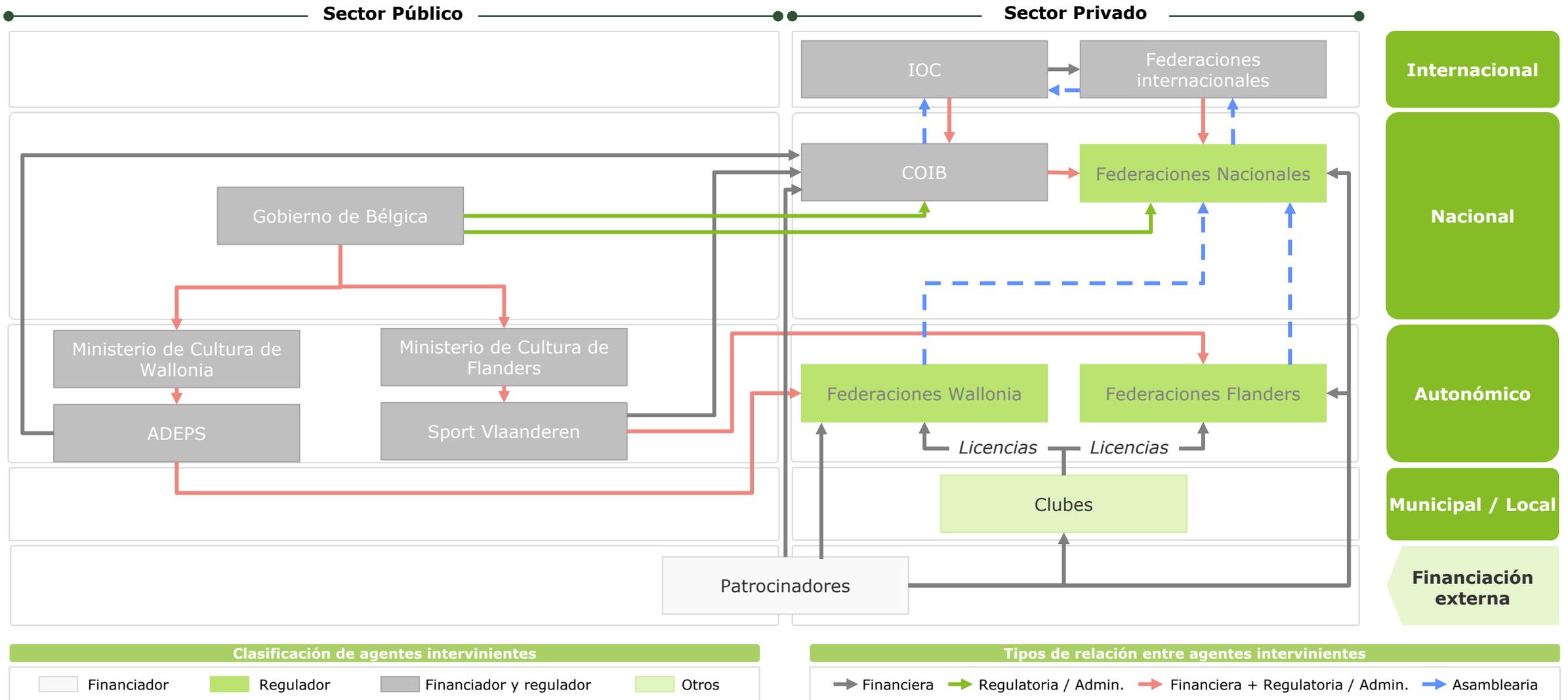




BÉLGICA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Bélgica



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Bélgica

BÉLGICA

Población 2016

11.350.000

PIB (M€) 2016

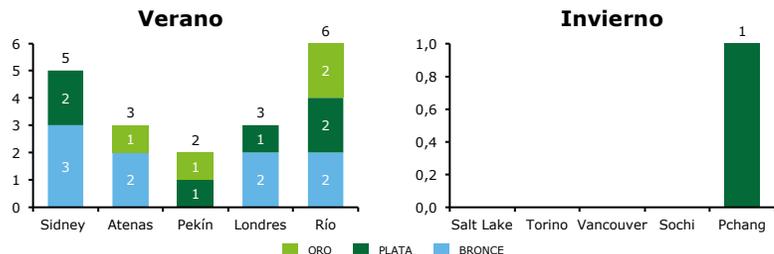
423.048

PIB per Cápita (€) 2016

37.500

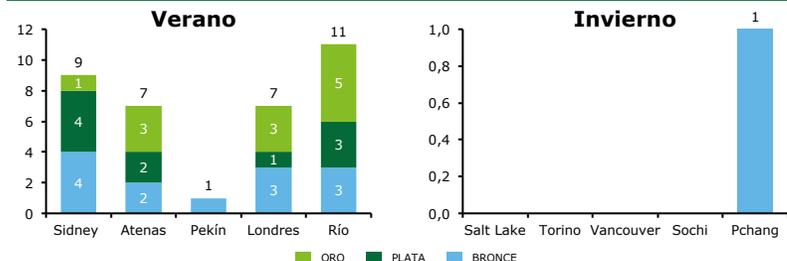
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



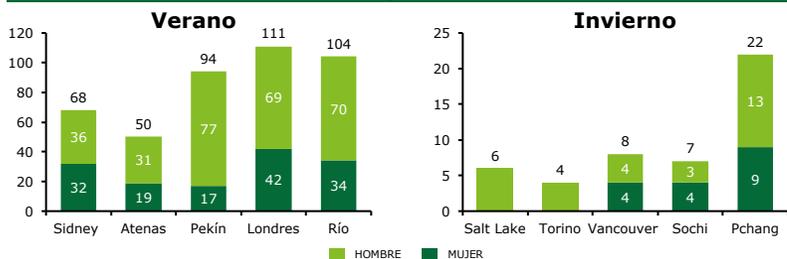
- El nº de medallas conseguidas en JJOO de verano ha experimentado un **crecimiento de 200%** de Pekín a Río
- Una única medalla en los cinco últimos JJOO de invierno

Medallero JJPP



- El nº de medallas conseguidas en JJPP de verano ha experimentado un **crecimiento de 1000%** de Pekín a Río
- Se registra una única medalla en los cinco últimos JJPP de invierno

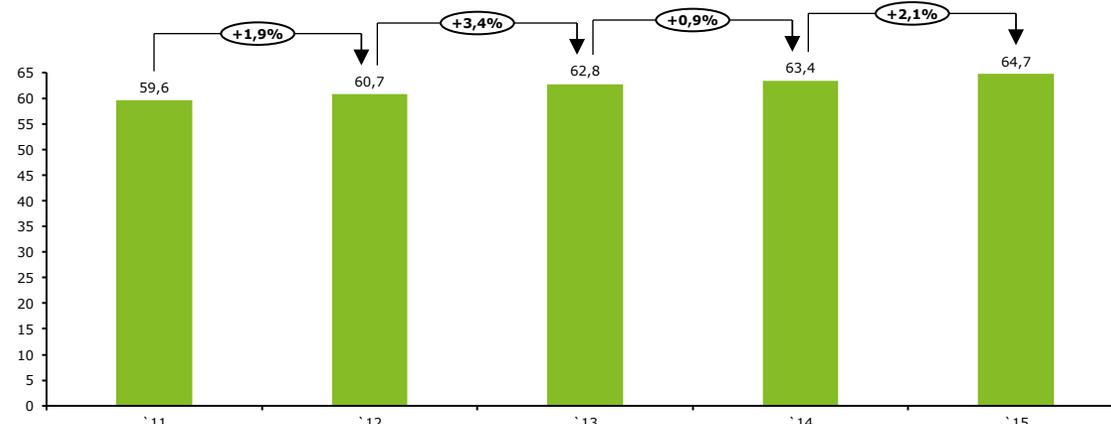
Participantes JJOO



- El nº de participantes de JJOO de verano **ascendió un 122%** de Atenas a Londres
- El nº de participantes de JJOO de invierno **aumentó un 450%** de Torino a PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 8,6%** entre 2011 y 2015

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olímpicas	No Olímpicas	Paralímpicas
76	38	36	2

Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
2.122.199	1.343.057	779.142	26.174

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Bélgica

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		23%
25%	Medallistas / Participante JJOO		30%
15%	Participantes JJOO / Habitante		22%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		25%
15%	Medallas/Participantes JJPP		40%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		34%
100%	TOTAL		29%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		70%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		72%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		77%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		64%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		75%
100%	TOTAL		71%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		68%
35%	Planificación Estratégica		70%
20%	Normativa del Deporte Federado		73%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		82%
100%	TOTAL		73%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

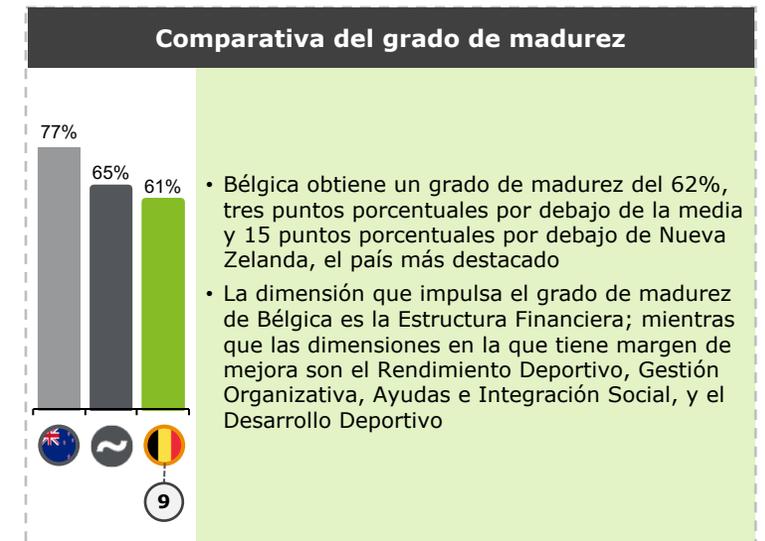
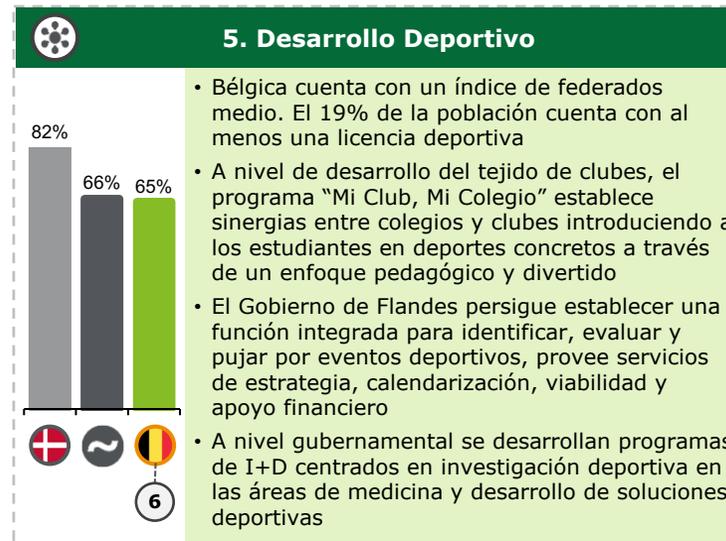
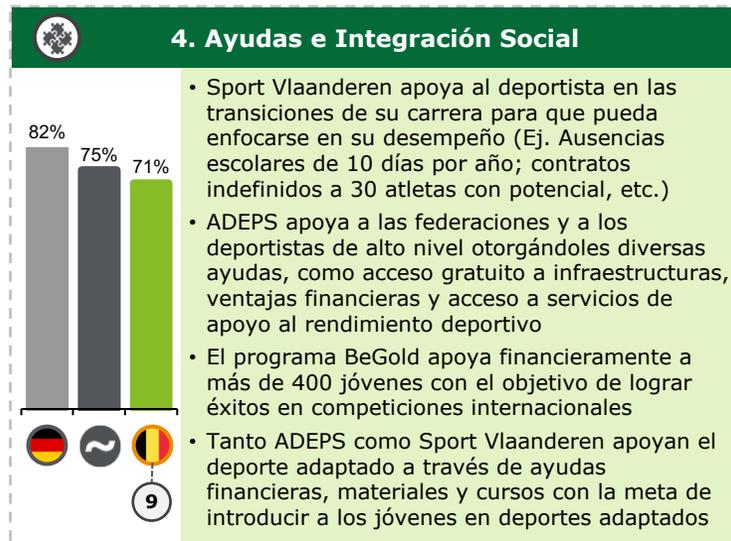
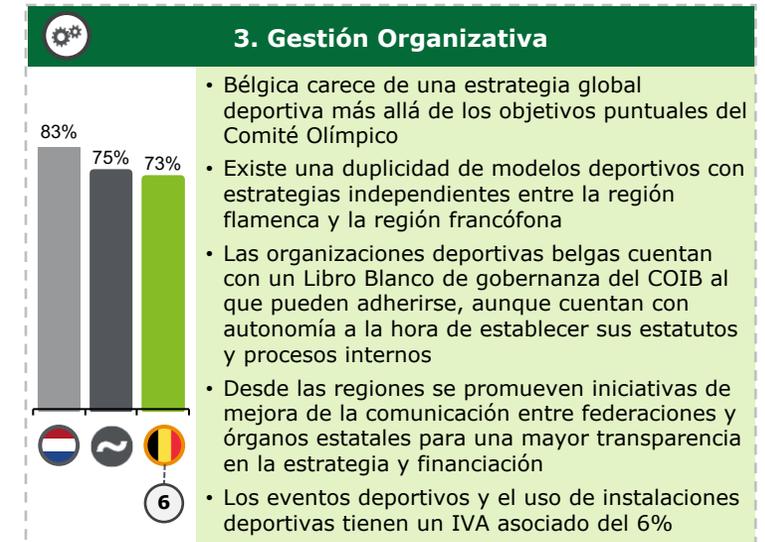
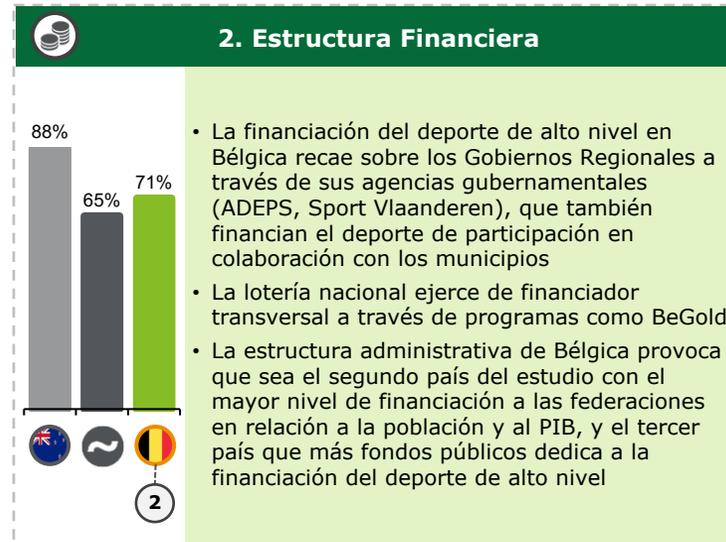
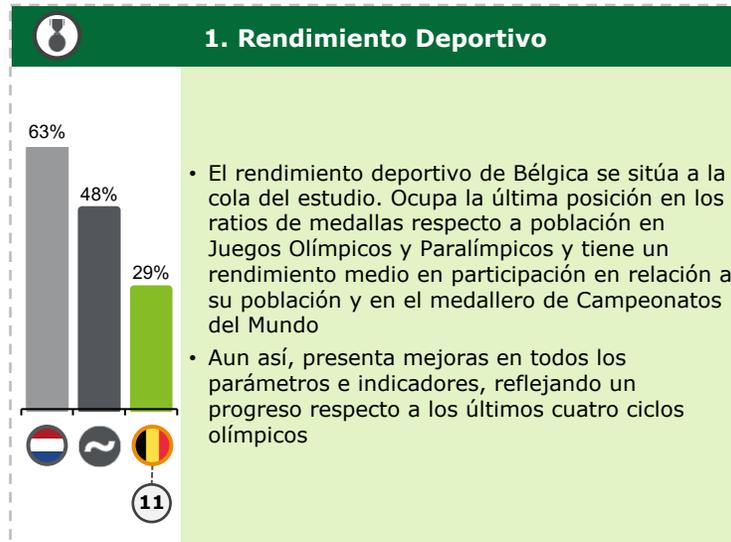
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		75%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		70%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		73%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		60%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		75%
100%	TOTAL		71%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		50%
25%	Desarrollo de Clubes		67%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		71%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		78%
100%	TOTAL		65%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

El modelo deportivo belga viene determinado por su estructura estatal, con políticas diferenciadas de promoción deportiva y desarrollo del deporte de alto nivel entre las regiones valona y flamenca

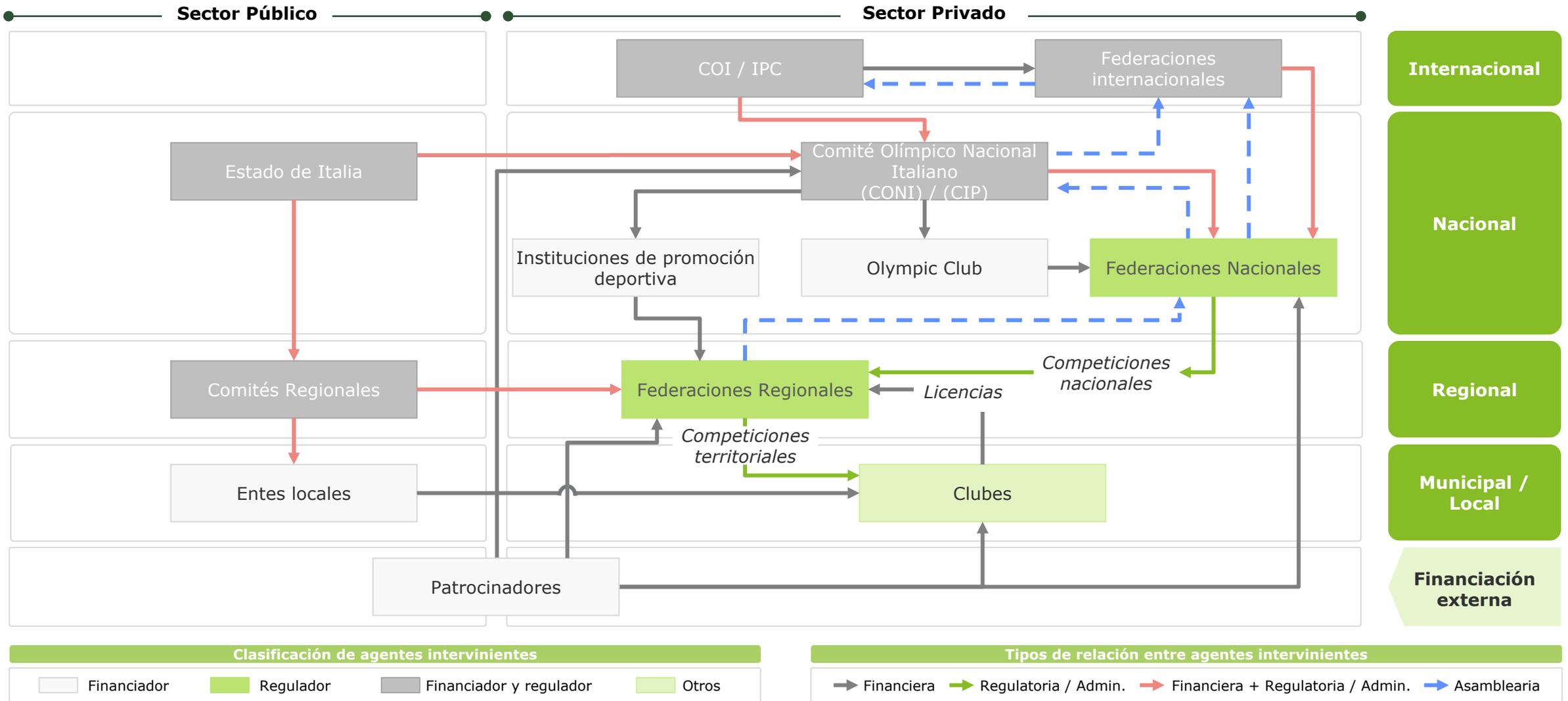




ITALIA

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Italia



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Italia

ITALIA

Población 2016

60.590.000

PIB (M€) 2016

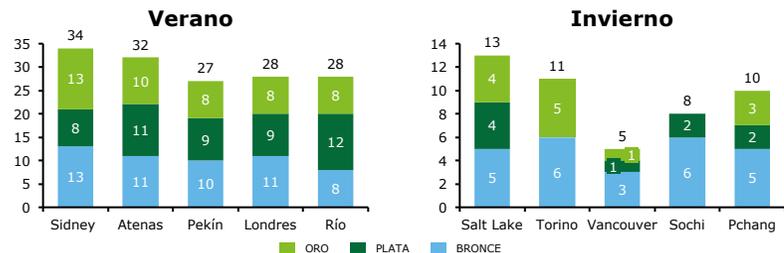
1.680.948

PIB per Cápita (€) 2016

27.700

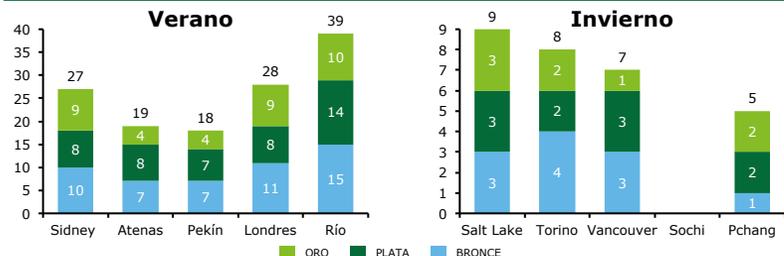
RENDIMIENTO DEPORTIVO

Medallero JJOO



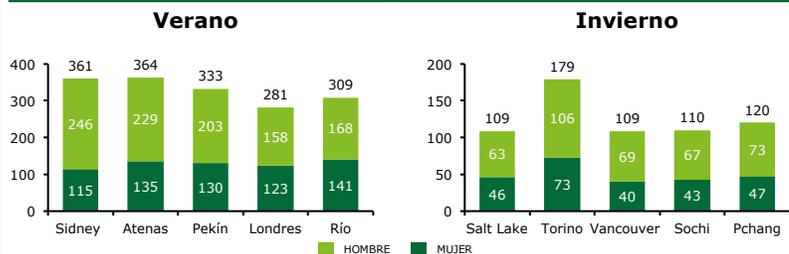
- El nº de medallas en los JJOO de Verano **descendió un 17,6%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJOO de Invierno **descendió un 23,1%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

Medallero JJPP



- El nº de medallas en los JJPP de Verano **aumentó un 44,4%** desde Sídney hasta Río
- El nº de medallas en los JJPP de Invierno **descendió un 44,4%** desde Salt Lake City hasta PyeongChang

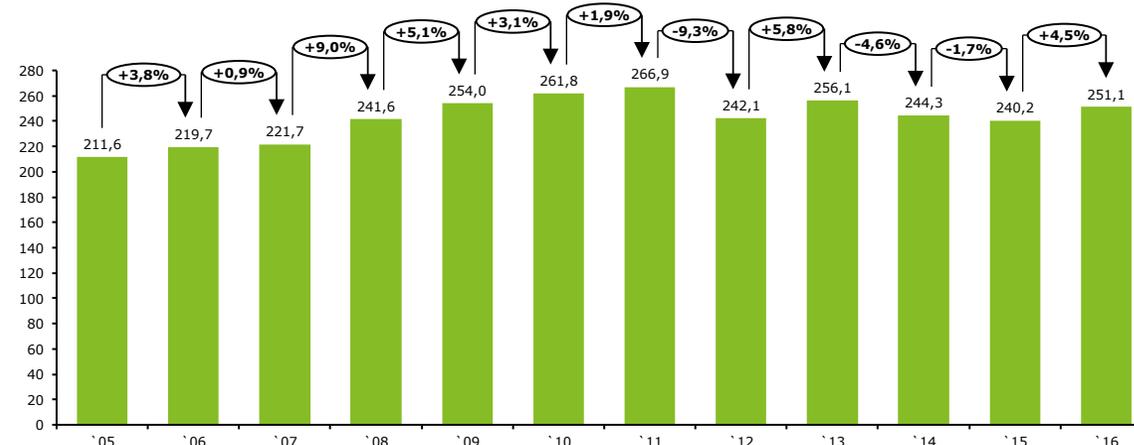
Participantes JJOO



- El nº de participantes en los JJOO de Verano **descendió un 14,4%** desde Sídney hasta Río
- El nº de participantes en los JJOO de Invierno **descendió un 33%** desde Torino hasta PyeongChang

FINANCIACIÓN

Financiación Pública a las Federaciones 2005-2016 (M€)



- La financiación pública a las federaciones **aumentó un 18,7%** entre 2005 y 2016

SOCIAL / ORGANIZACIÓN

Número de Federaciones (2016)

Total	Olimpicas	No Olímpicas	Paralimpicas
51	29	15	7

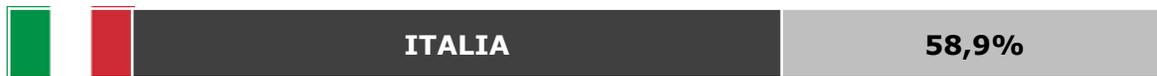
Número de Licencias (2016)

Total	Masculinas	Femeninas	Número de Clubes (2016)
4.580.434	3.334.556	1.245.878	69.915

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Italia

GRADO DE MADUREZ



Ponderación de Dimensiones*



RENDIMIENTO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Medallas / Participante JJOO		43%
25%	Medallistas / Participante JJOO		48%
15%	Participantes JJOO / Habitante		16%
15%	Modalidades con medalla / Modalidades participadas		63%
15%	Medallas/Participantes JJPP		42%
15%	Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante		20%
100%	TOTAL		40%

ESTRUCTURA FINANCIERA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
15%	Estructura Financiera Global		72%
25%	Diversidad de Fuentes de Ingresos		62%
20%	Criterios de Asignación de Recursos		72%
20%	Subvenciones a las Federaciones Nacionales		61%
20%	Financiación al deporte de alto nivel		62%
100%	TOTAL		65%

GESTIÓN ORGANIZATIVA

%*	Indicadores	Nivel	Valor
20%	Estructura de Gobernanza		83%
35%	Planificación Estratégica		73%
20%	Normativa del Deporte Federado		72%
25%	Estructura Fiscal del Deporte		63%
100%	TOTAL		72%

AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

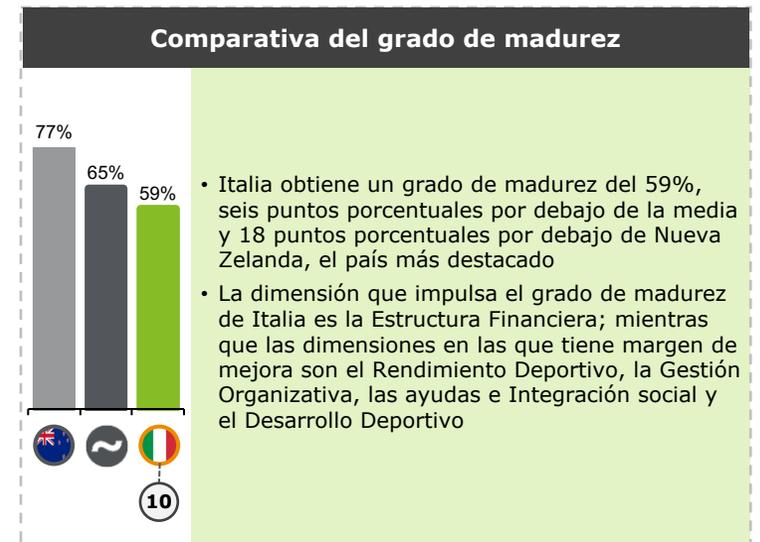
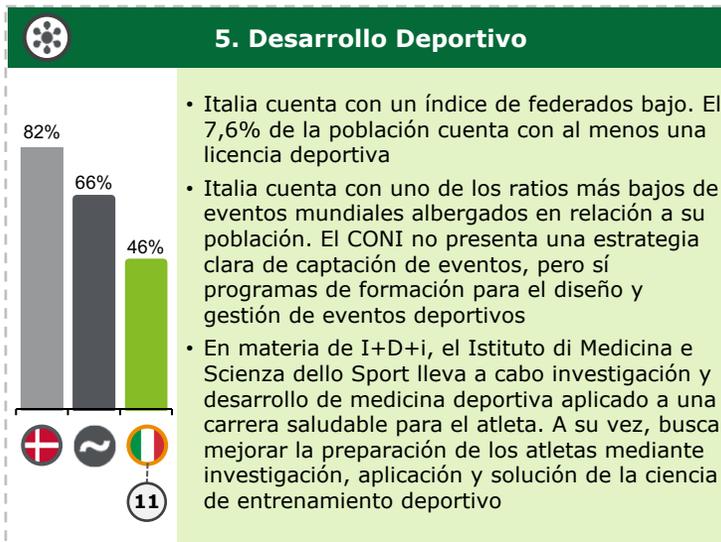
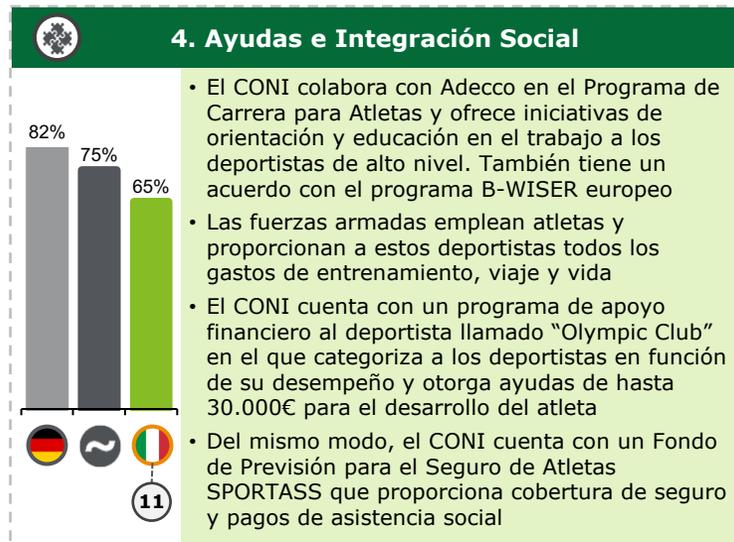
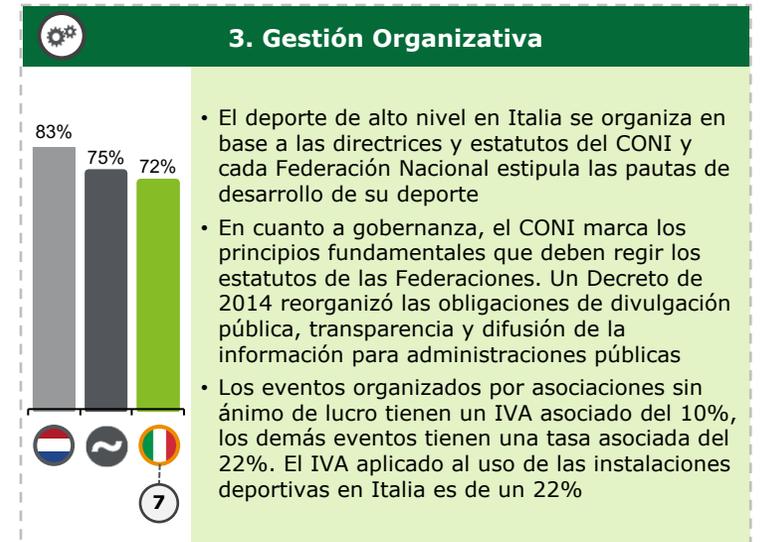
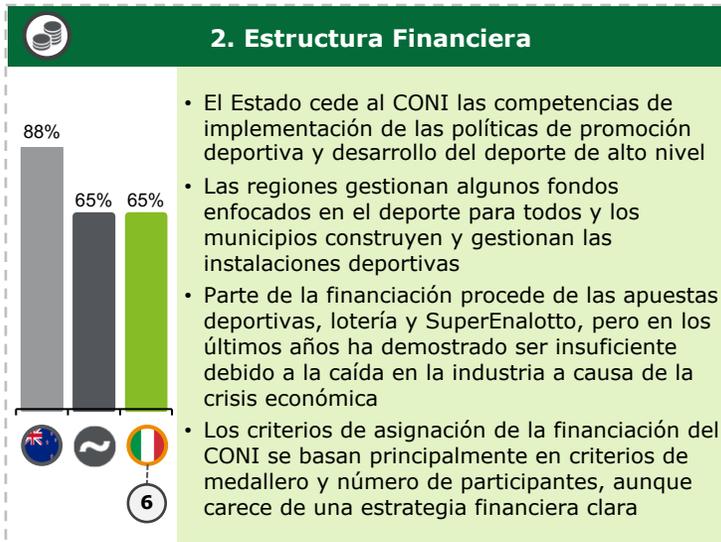
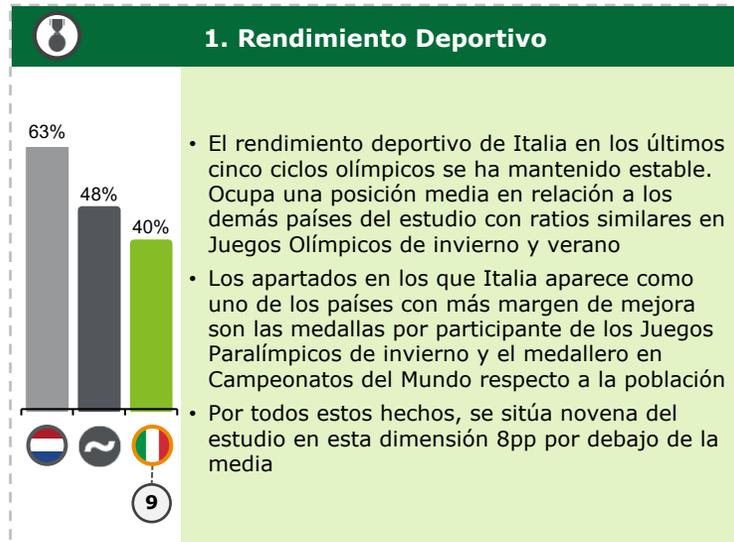
%*	Indicadores	Nivel	Valor
35%	Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual		68%
20%	Apoyo / Ayudas al deportista en activo		64%
10%	Apoyo / Ayudas al deportista retirado		73%
20%	Apoyo / Ayudas a la mujer deportista		50%
15%	Apoyo / Ayudas al deportista adaptado		68%
100%	TOTAL		65%

DESARROLLO DEPORTIVO

%*	Indicadores	Nivel	Valor
30%	Licencias / Habitante		19%
25%	Desarrollo de Clubes		51%
20%	Estrategia de captación de Eventos Internacionales		56%
25%	Desarrollo de I+D deportivo		66%
100%	TOTAL		46%

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Italia presenta un modelo centralizado, con el CONI como máximo exponente del deporte italiano, con una elevada financiación al deporte de alto nivel y con nivel incipiente en materia de desarrollo deportivo y apoyo al deportista



2. Análisis comparativo internacional

Reino Unido



Alemania



Australia



Francia



Italia



España



Países Bajos



Canadá



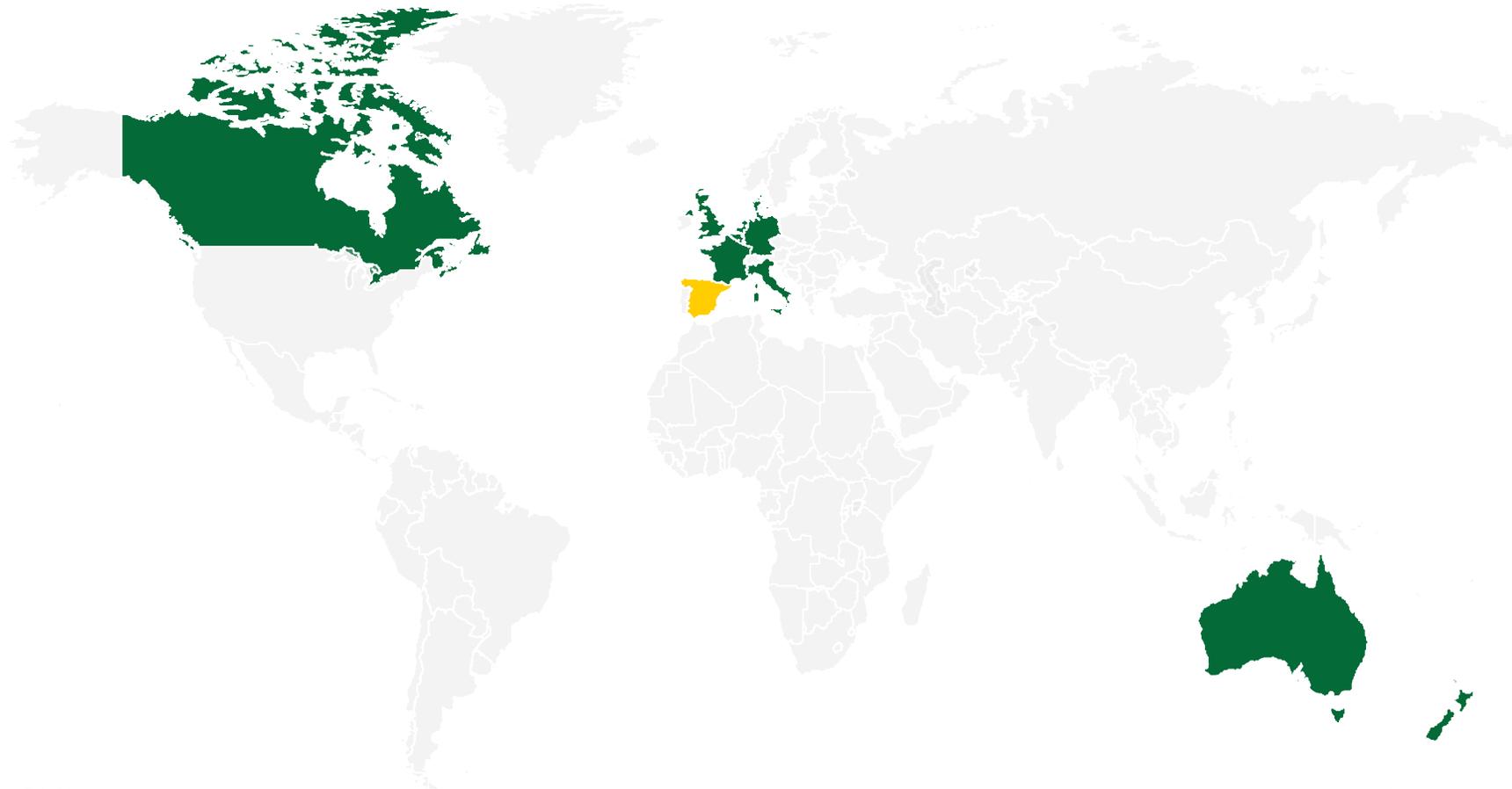
Nueva Zelanda



Dinamarca

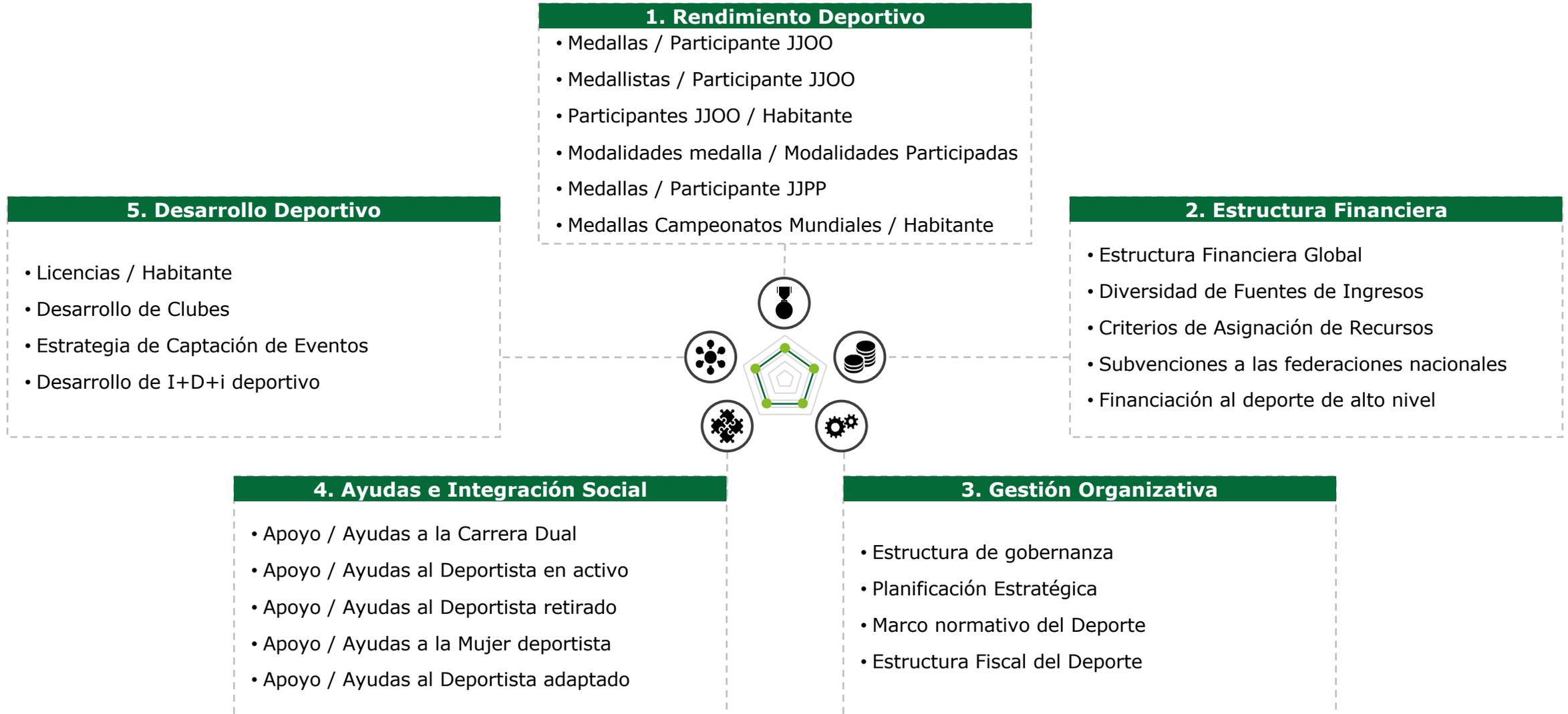


Bélgica

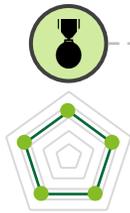


Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

La metodología para obtener el grado de madurez del deporte tiene en cuenta cinco dimensiones con varios parámetros e indicadores en cada dimensión



Análisis del modelo comparativo internacional



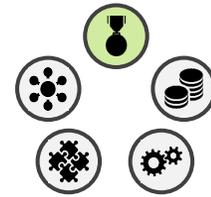
1. Rendimiento Deportivo

- Medallas / Participante JJOO
- Medallistas / Participante JJOO
- Participantes JJOO / Habitante
- Modalidades medalla / Modalidades Participadas
- Medallas / Participante JJPP
- Medallas Campeonatos Mundiales / Habitante



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



El **Rendimiento Deportivo** mide la actuación de los diferentes países tanto en competiciones internacionales de ámbito olímpico y no olímpico como en deporte adaptado

Best in class

- **Países Bajos tiene el mejor rendimiento** entre los años 2000 y 2018 por su consistencia en JJOO, JJPP y Mundiales
- Domina los ratios de medallas y medallistas por participantes en los JJOO de invierno y mantiene buenos ratios en JJOO de verano

Modelo español

- **España se sitúa penúltima** de la comparativa, por encima de Bélgica
- Es el país con peor ratio de medalla por millón de habitantes
- El ratio de medallas por participantes se ha reducido en los últimos JJOO y muy considerablemente en JJPP

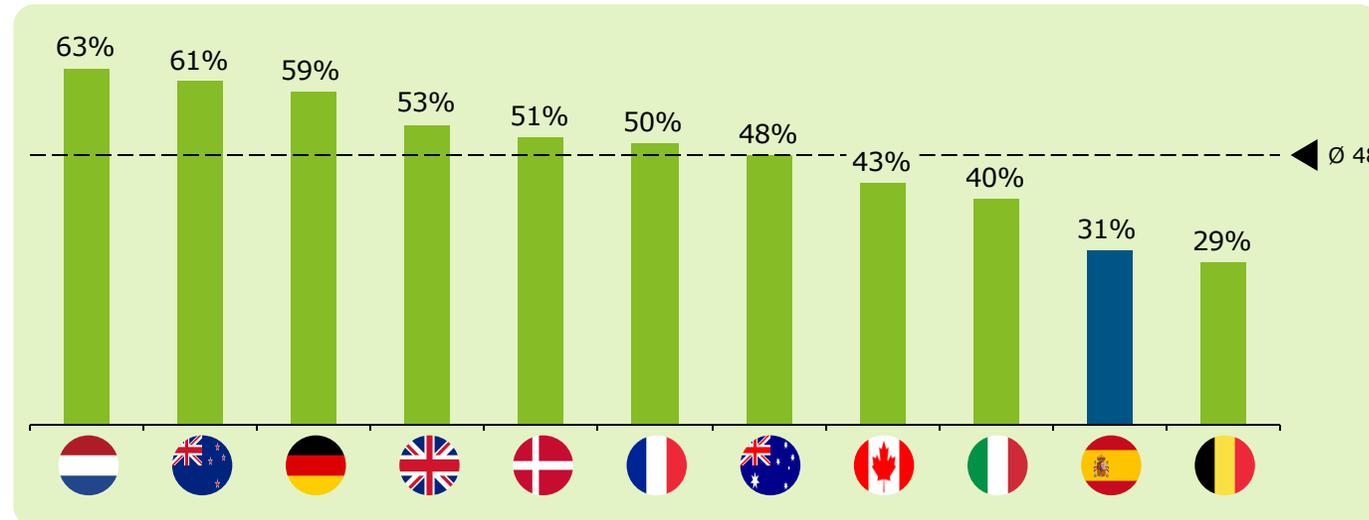
Áreas de oportunidad

- **España** tiene margen de mejora en optimización del rendimiento de los participantes en JJOO y Mundiales (ratio de medallas por participante muy bajo)
- Puede consolidar los buenos resultados en JJPP pese al descenso en rendimiento de los últimos años

DIMENSIONES

- 1. RENDIMIENTO DEPORTIVO
- 2. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 3. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 5. DESARROLLO DEPORTIVO

Ranking de rendimiento deportivo



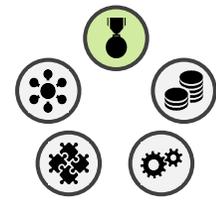
Parámetros⁽¹⁾

Medallas / Participantes JJOO	15%
Medallistas / Participantes JJOO	25%
Participantes JJOO / Población	15%
Modalidades con medalla / Modalidades con Participación JJOO	15%
Medallas / Participantes JJPP	15%
Medallas Mundiales / Población	15%

⁽¹⁾ Ponderación en base a los resultados del taller de co-creación con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El ratio de medallas entre participantes refleja la **eficiencia de medalla de cada país en JJOO**
- Cuanto mayor sea el porcentaje de medallas por participante, mayor será el nivel del país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Se obtiene la media entre el ratio de los últimos 5 JJOO y el de los últimos JJOO. A la media más elevada se le otorga el 100% de la puntuación, y los demás países son calificados aritméticamente en función de la diferencia respecto al país de referencia
- Según la ponderación acordada con los agentes del deporte, la nota final se calcula ponderando los JJOO Verano en un 66% e Invierno un 33%

● Medallas / Participantes JJOO

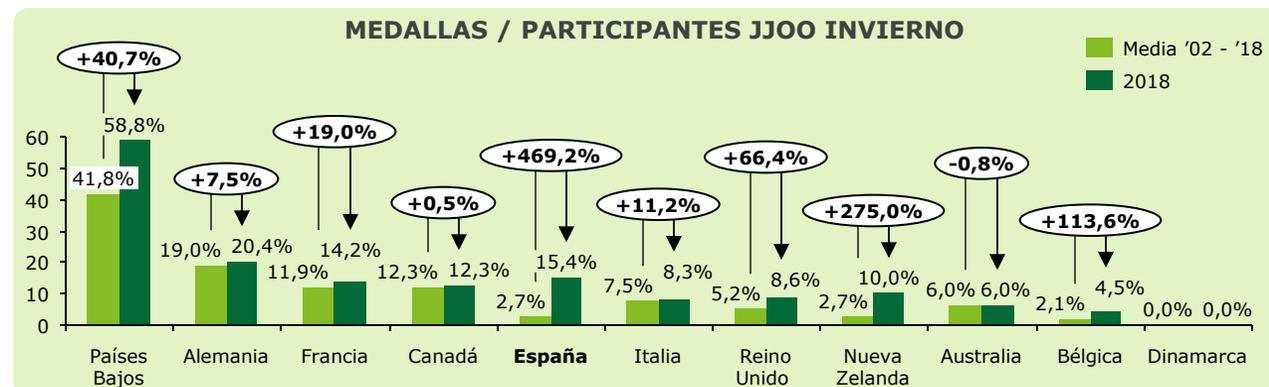
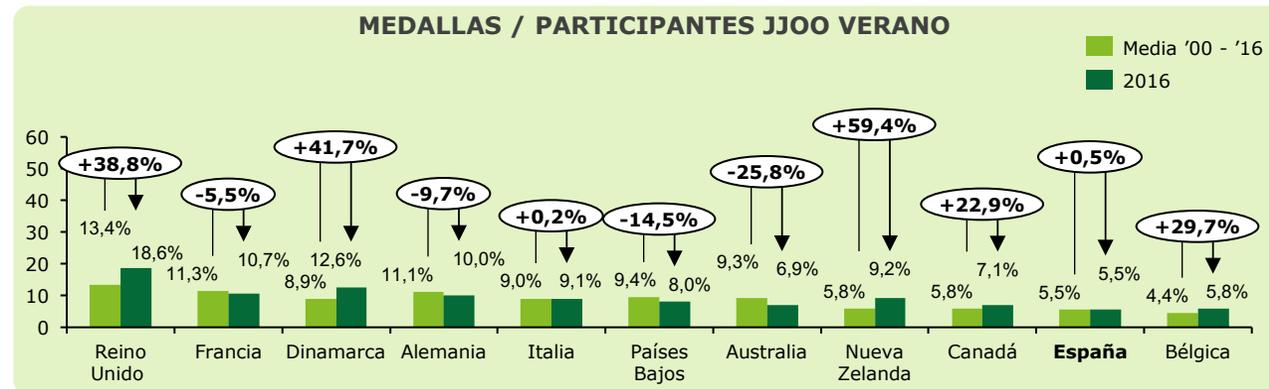
○ Medallistas / Participantes JJOO

○ Participantes JJOO / Población

○ Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

○ Medallas / Participantes JJPP

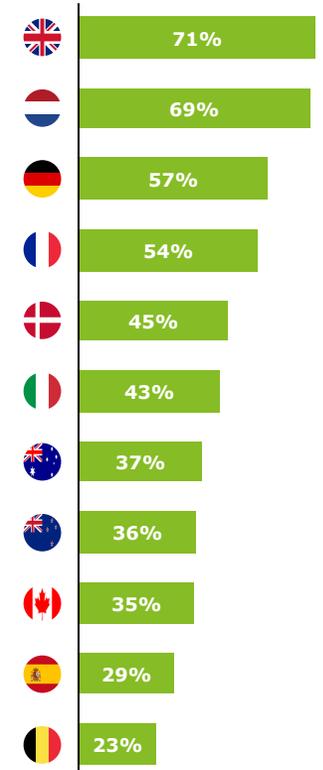
○ Medallas Campeonatos Mundiales / Población



Highlights

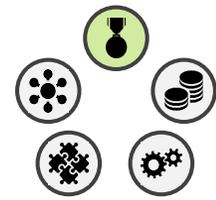
- **Reino Unido** obtiene la mejor media en los últimos 5 JJOO de verano con el 13,4% de participantes con medalla
- **Nueva Zelanda** presenta la mejor evolución en los JJOO de Río en relación a la media de los últimos 5 JJOO, mientras **Australia** presenta la peor
- **España** apenas varía sus ratios en los últimos JJOO de verano
- La mejor media en los últimos 5 JJOO de invierno es la de **Países Bajos**, con el 41,8% de participantes con medalla
- **España** presenta la mejor evolución en los JJOO de PyeongChang en relación a la media de los últimos 5 JJOO de invierno
- **Australia** presenta la peor evolución en los JJOO de PyeongChang en relación a la media de los últimos 5

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- En este caso se refleja la eficiencia de cada país en los JJOO teniendo en cuenta a todos los integrantes de los deportes de equipo, **contabilizando únicamente una medalla a los deportistas con varios metales**
- Cuánto mayor sea el porcentaje de medallistas por participante, mayor será el nivel del país en este parámetro

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Para cada país, se obtiene la media entre el ratio de los últimos 5 JJOO y el de los últimos JJOO. A la media más elevada se le otorga el 100% de la puntuación, y los demás países son calificados aritméticamente en función de la diferencia respecto al país de referencia
- Según la ponderación acordada con los agentes del deporte, el resultado surge de ponderar los JJOO de Verano un 60% y los de Invierno un 40%

Medallas / Participantes JJOO

Medallistas / Participantes JJOO

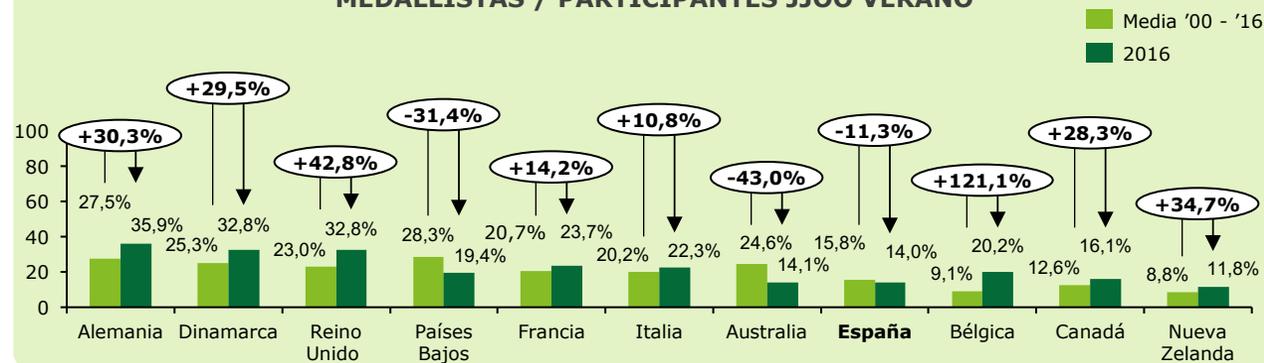
Participantes JJOO / Población

Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

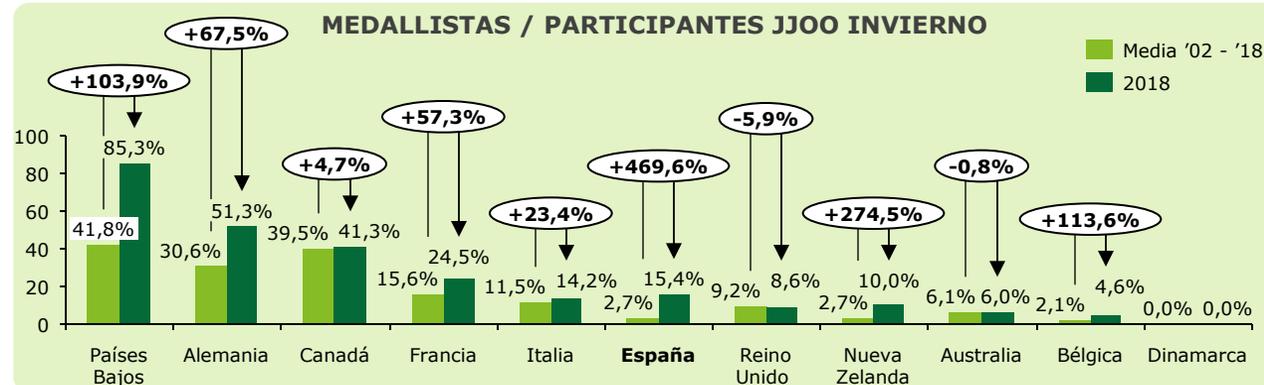
Medallas / Participantes JJPP

Medallas Campeonatos Mundiales / Población

MEDALLISTAS / PARTICIPANTES JJOO VERANO



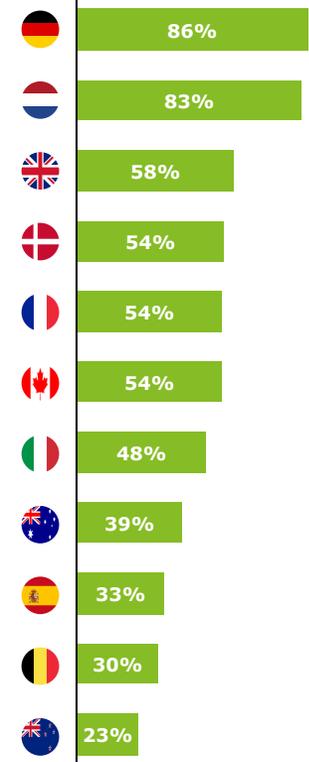
MEDALLISTAS / PARTICIPANTES JJOO INVIERNO



Highlights

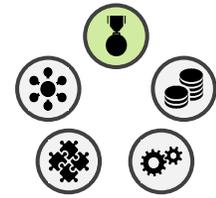
- Alemania** obtiene la mejor media en los últimos 5 JJOO de verano con el 27,5% de participantes con medalla
- Bélgica** presenta la mejor evolución en los JJOO de Río en relación a la media de los últimos 5 JJOO, mientras **Alemania** presenta la peor
- El ratio de **España** desciende -1,8pp en los últimos JJOO de verano
- Países Bajos** obtiene la mejor media en los últimos 5 JJOO de invierno con el 41,8% de participantes con medalla
- España** presenta la mejor evolución en los JJOO de PyeongChang en relación a la media de los últimos 5 JJOO de invierno
- Australia** presenta la peor evolución en los últimos JJOO en relación a la media de los últimos 5 JJOO de invierno

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El ratio mide el **número de participantes en JJOO sobre la población** de cada país
- Cuánto mayor sea el ratio de participantes por millón de habitantes, mayor será el nivel del país en este parámetro

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Para cada país, se obtiene la media entre el ratio de los últimos 10 JJOO (5 de verano y 5 de invierno) y el de los últimos dos JJOO (verano e invierno). A la media más elevada se le otorga el 100% de la puntuación, y los demás países son calificados aritméticamente en función de la diferencia respecto al país de referencia

Medallas / Participantes JJOO

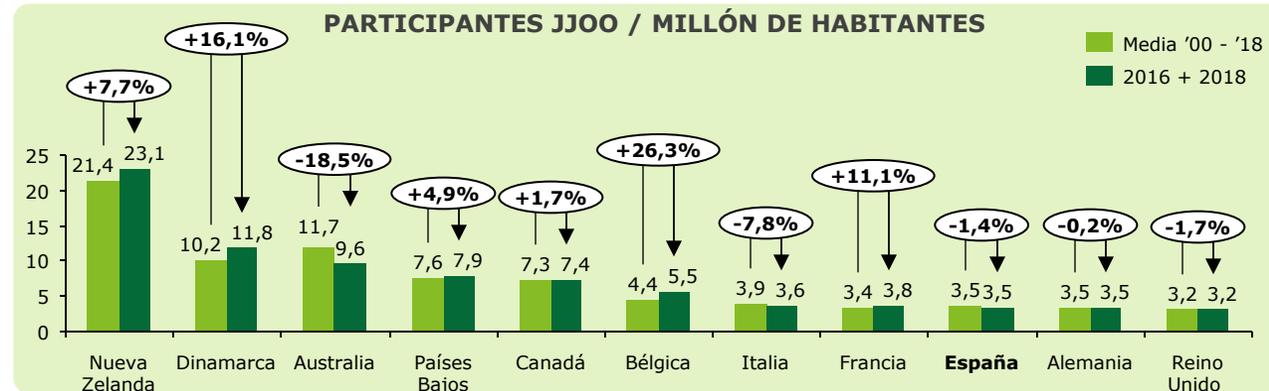
Medallistas / Participantes JJOO

Participantes JJOO / Población

Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

Medallas / Participantes JJPP

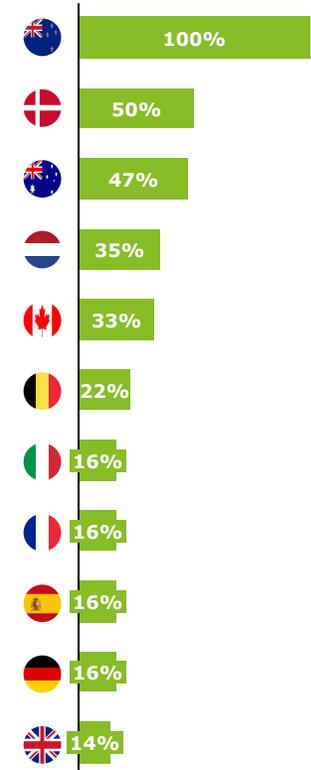
Medallas Campeonatos Mundiales / Población



Highlights

- **Nueva Zelanda** presenta la **media más alta**; 21,4 participantes por millón de habitantes
- **Bélgica** es el país que **más ha mejorado**, con una evolución del +26%, y **Australia** el que **presenta la peor evolución**, con un descenso de -19%
- **España** presenta una media de 3,5 participantes por millón de habitantes

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Se refleja la **capacidad de los países de obtener medalla en todas las modalidades que participa**
- Cuánto mayor sea el ratio, mayor será el nivel del país en este parámetro

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Para cada país, se obtiene la media entre el ratio de los últimos 5 JJOO y el de los últimos JJOO. A la media más elevada se le otorga el 100% de la puntuación, y los demás países son calificados aritméticamente en función de la diferencia respecto al país de referencia
- Según la ponderación acordada con los agentes del deporte, la nota final se calcula ponderando los JJOO de Verano un 66% y los de Invierno un 33%

Medallas / Participantes JJOO

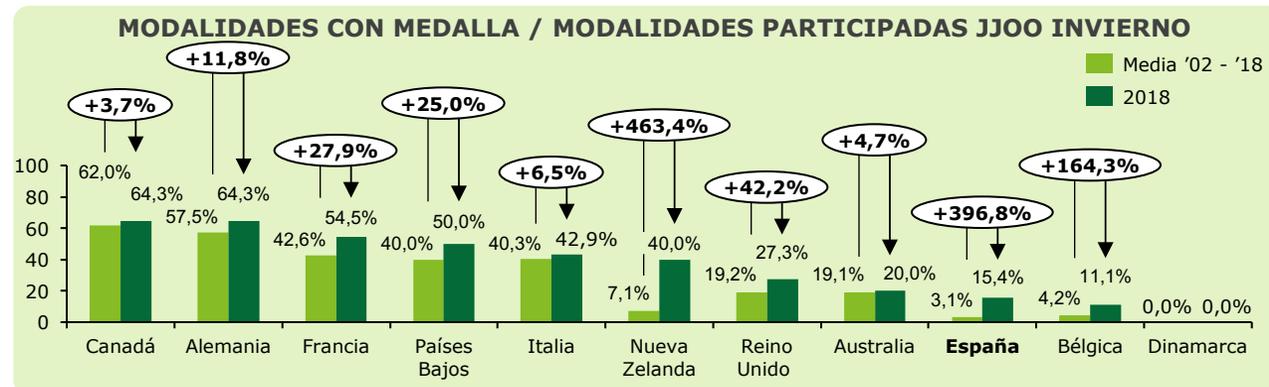
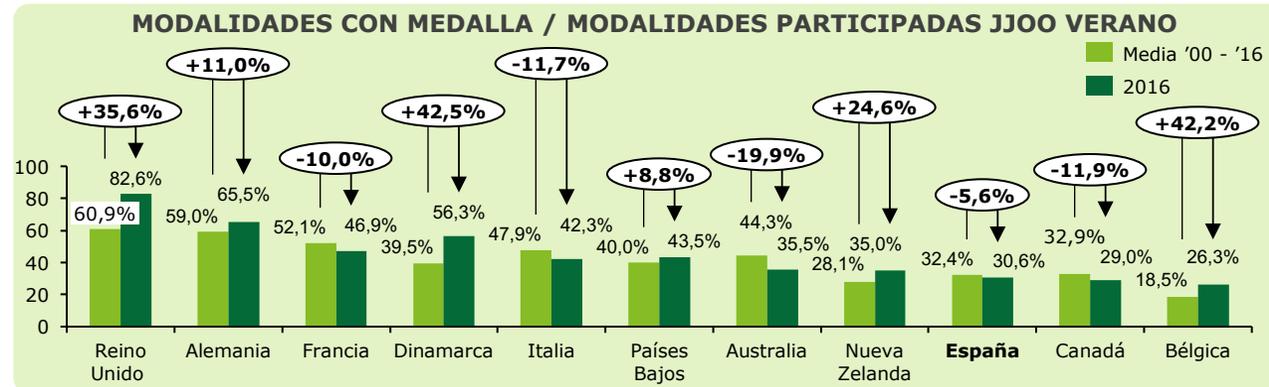
Medallistas / Participantes JJOO

Participantes JJOO / Población

Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

Medallas / Participantes JJPP

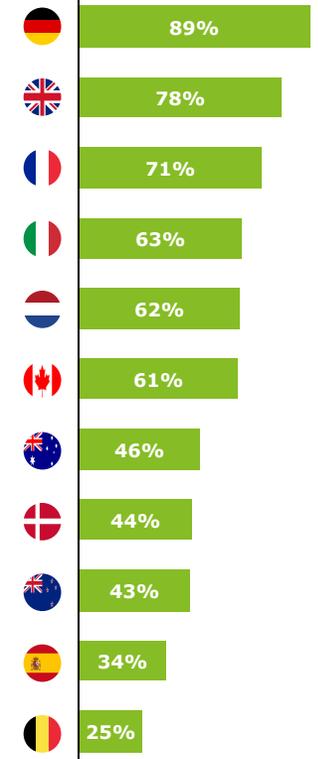
Medallas Campeonatos Mundiales / Población



Highlights

- **Reino Unido** encabeza el ranking con el 60,9% de modalidades participadas con medalla en los últimos 5 JJOO
- **Dinamarca y Bélgica** presentan las mejores evoluciones en los JJOO de Río en relación a la media de los últimos 5 JJOO, mientras **Australia** presenta la peor
- **España** es el país que menos varía, aunque desciende un 6%

Ranking



- **Canadá y Alemania** tienen la mejor media de los últimos 5 JJOO de invierno con el 62% de modalidades participadas con medalla
- **Nueva Zelanda** presenta la mejor evolución en los JJOO de PyeongChang y **Dinamarca** la peor
- **España** obtiene la segunda mejor evolución en los JJOO de PyeongChang respecto los anteriores 5 JJOO de invierno

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El ratio de medallas entre participantes refleja la **eficiencia de medalla de cada país en JJPP**
- Cuánto mayor sea el porcentaje de medallas por participante, mayor será el nivel del país en este parámetro

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Para cada país, se obtiene la media entre el ratio de los últimos 5 JJPP y el de los últimos JJPP. A la media más elevada se le otorga el 100% de la puntuación, y los demás países son calificados aritméticamente en función de la diferencia respecto al país de referencia
- Según la ponderación acordada con los agentes del deporte, la nota final se calcula ponderando los JJPP de Verano un 66% y los de Invierno un 33%

Medallas / Participantes JJOO

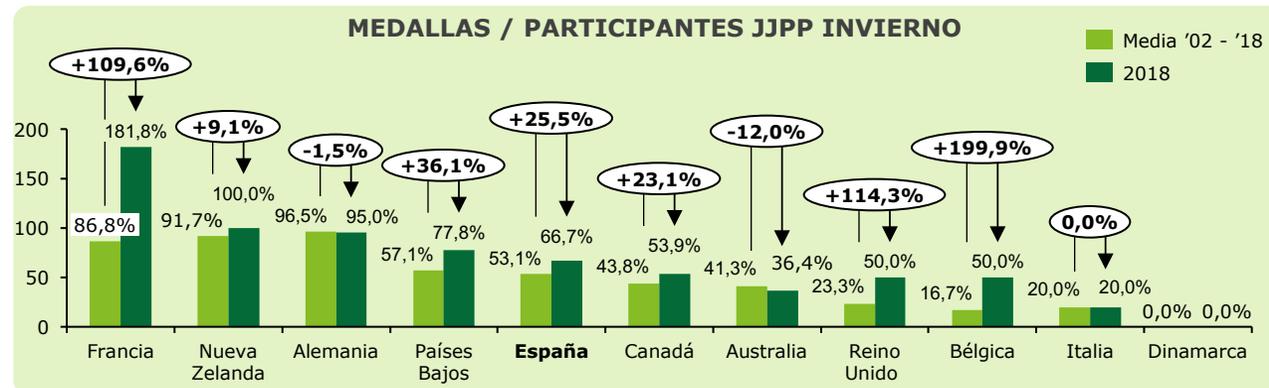
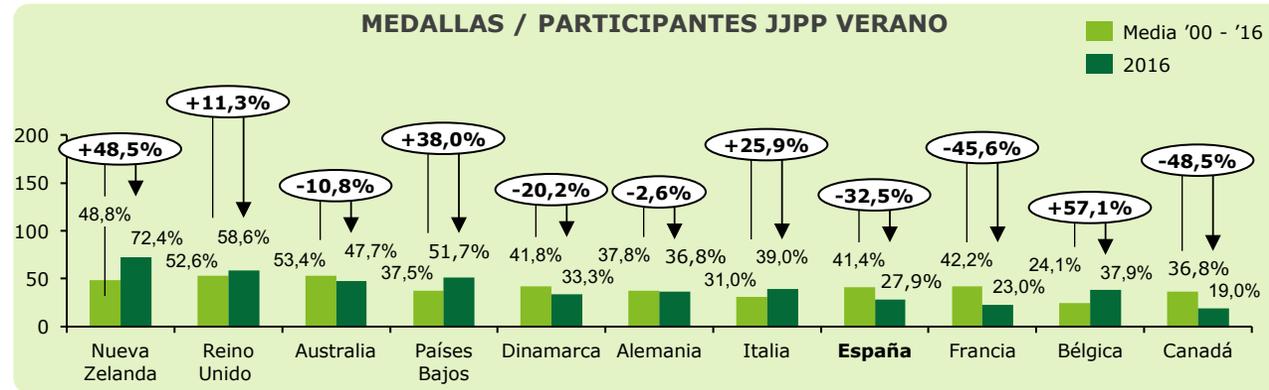
Medallistas / Participantes JJOO

Participantes JJOO / Población

Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

Medallas / Participantes JJPP

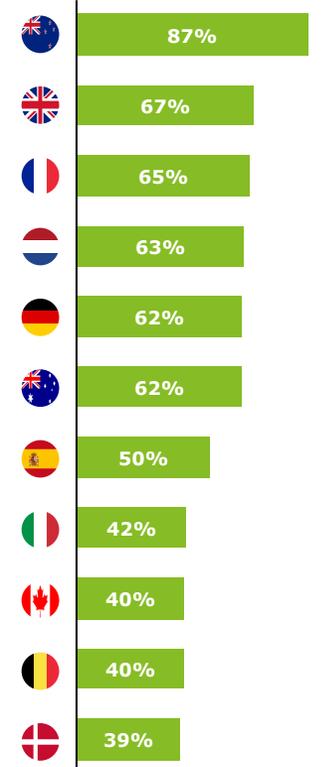
Medallas Campeonatos Mundiales / Población



Highlights

- **Australia** obtiene la mejor media en los últimos 5 JJPP de verano, con el 53,4% de participantes con medalla
- **Nueva Zelanda** presenta la mejor evolución en los JJPP de Río en relación a la media de los últimos 5 JJPP de verano y
- **Canadá** presenta la peor evolución en los JJPP de Río en relación a la media de los últimos 5 JJPP de verano

Ranking



- La mejor media en los últimos 5 JJPP de invierno es la de **Alemania**, con el 96,5% de participantes con medalla
- **Bélgica** presenta la mejor evolución en los JJPP de PyeongChang en relación a la media de los últimos 5 JJPP de invierno, y **Australia** la peor
- **España** presenta una evolución positiva con un +26% respecto los anteriores

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Rendimiento Deportivo



1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Con el ratio de medallas entre participantes se pretende reflejar la **eficiencia de cada país en los Mundiales**
- Cuánto mayor sea el porcentaje de medallas por participante, mayor será el nivel del país en este parámetro

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Ponderando de igual manera la media de los últimos tres cuatrienios y el resultado de los Campeonatos del Mundo del último cuatrienio, obtenemos la nota de cada país usando de referencia el ratio más alto (100%) y extrayendo las notas relativas de los otros países

Medallas / Participantes JJOO

Medallistas / Participantes JJOO

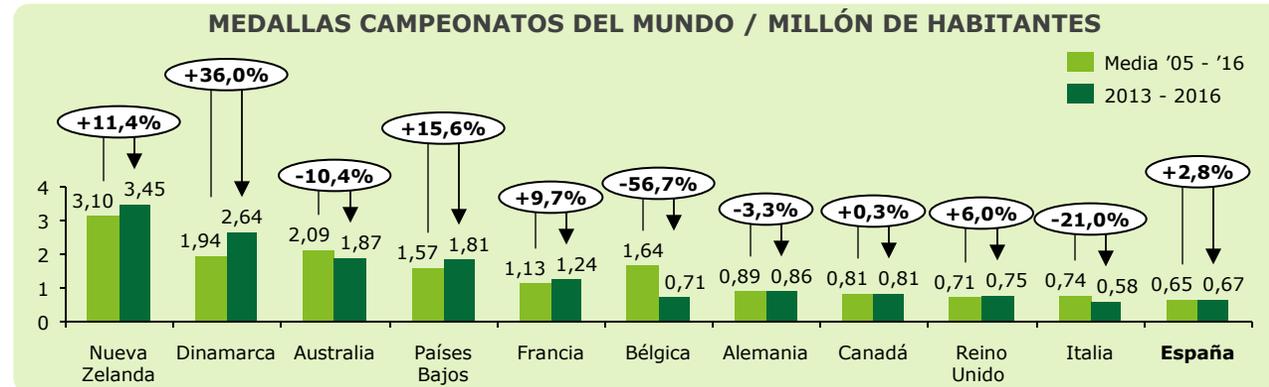
Participantes JJOO / Población

Modalidades con medalla / Modalidades con participantes

Medallas / Participantes JJPP

Medallas Campeonatos Mundiales / Población

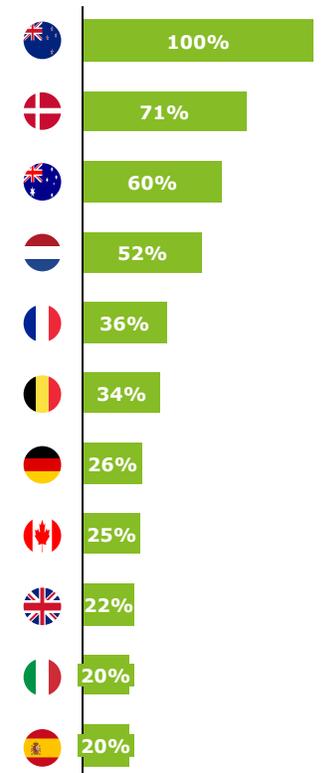
MEDALLAS CAMPEONATOS DEL MUNDO / MILLÓN DE HABITANTES



Highlights

- **Nueva Zelanda** tiene la mayor media de medallas por cada millón de habitantes entre 2005 y 2016, con 3,1
- **Dinamarca** presenta la mejor evolución en el último cuatrienio en relación a los últimos 3 cuatrienios, mientras **Bélgica** presenta la peor evolución
- **España** cierra el ranking con una media de 0,65 medallas por cada millón de habitantes

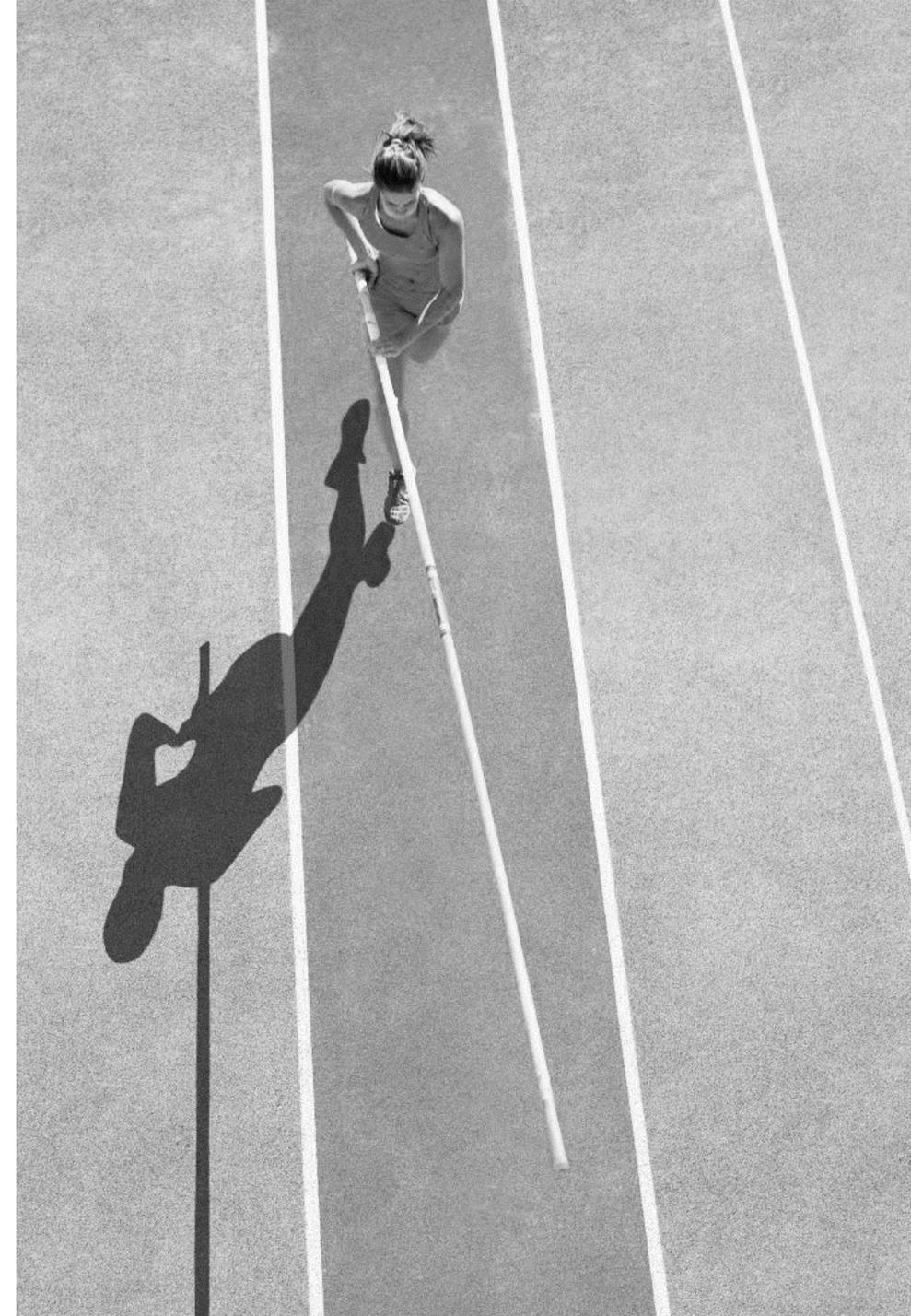
Ranking





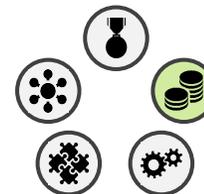
2. Estructura Financiera

- Estructura Financiera Global
- Diversidad de Fuentes de Ingresos
- Criterios de Asignación de Recursos
- Subvenciones a las federaciones nacionales
- Financiación al deporte de alto nivel



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



La **Estructura Financiera** valora el sistema de distribución de fondos al deporte y la generación de recursos de las distintas organizaciones deportivas para llevar a cabo los programas estratégicos nacionales

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Best in class

- **La estructura financiera de Nueva Zelanda obtiene la mejor nota** del estudio gracias a la alineación entre su estrategia deportiva nacional y el sistema de financiación
- Su financiación pública estatal al deporte de alto nivel es la más elevada del estudio

Modelo español

- **España se sitúa última** en la comparativa a 12pp de la media

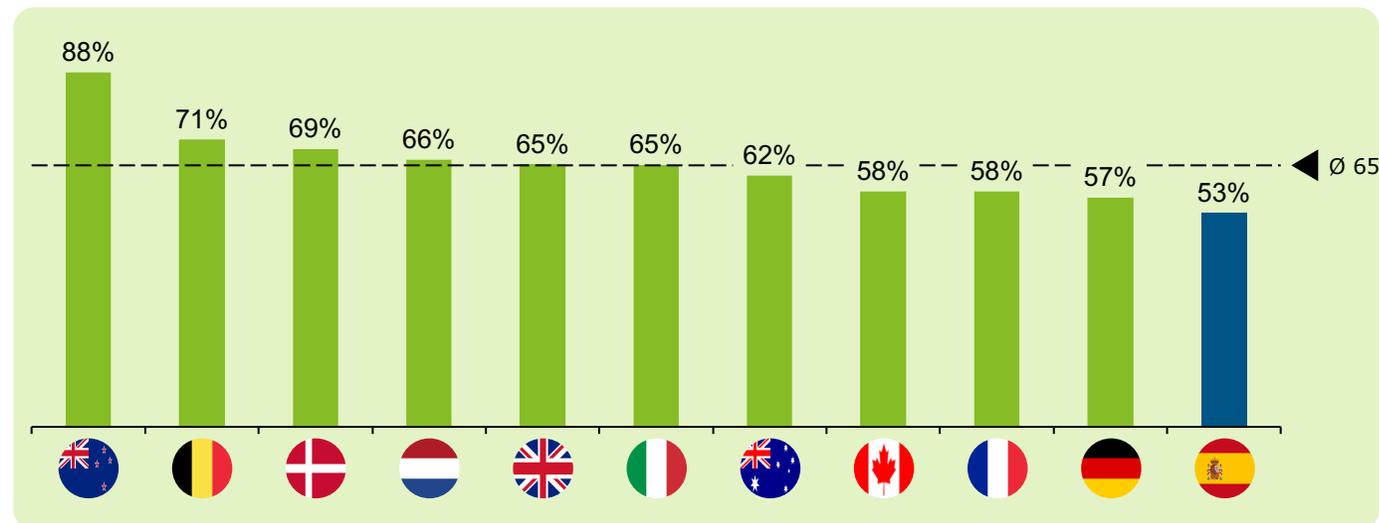
Diferencia respecto a la media de Financiación Pública:

2016	Al Deporte de Alto Nivel	A las Federaciones
Respecto al PIB	- 38 M€	- 58 M€
Respecto a la Población	- 118 M€	- 121 M€

Áreas de oportunidad

- España puede emular mecanismos y metodologías estratégicas de otros países para optimizar su estructura financiera
- Tiene margen de mejora en aumentar la financiación pública al deporte de alto nivel, así como de replantear el método de incrementar los recursos propios de las organizaciones deportivas

Ranking de Estructura Financiera



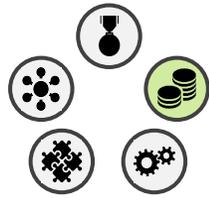
Parámetros⁽¹⁾

Estructura Financiera Global	15%
Diversidad de Fuentes de Ingresos	25%
Criterios de Asignación de Recursos	20%
Subvenciones a las Federaciones Nacionales	20%
Financiación Pública al Deporte de Alto Nivel	20%

⁽¹⁾ Ponderación en base a los resultados del taller con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- **Eficiencia y solidez de la estructura de financiación del deporte.** Es un elemento clave en los sistemas deportivos nacionales y suele estar respaldado por una estrategia financiera en línea con la estrategia deportiva nacional

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología de valoración se basa en analizar los elementos que componen una estructura financiera robusta: Complejidad del organigrama de gestores; Financiación en línea con la estrategia deportiva nacional; Estructuras de control (transparencia, reporting)

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

- Estructura Financiera Global
- Diversidad de fuentes de ingresos
- Criterios de asignación de recursos
- Subvenciones a las Federaciones
- Financiación al Deporte de Alto Nivel

País Destacado



NUEVA ZELANDA

Organigrama de Gestores

- El **Gobierno Federal es el principal impulsor del deporte de alto nivel** a través de las agencias Sport NZ y HP Sport NZ
- La financiación de la promoción deportiva corre a cargo de Sport NZ y de las autoridades locales

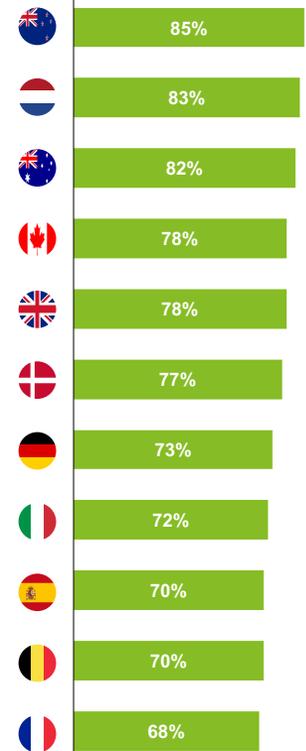
Estrategia Financiera

- Sport NZ cuenta, según el ámbito de actuación, con **dos estrategias de financiación diferenciadas**
- La financiación al deporte de alto nivel está alineada con la estrategia nacional de **enfoque en aquellas disciplinas y deportistas con mayor potencial de éxito** internacional. Para ello cuenta con un **sistema de financiación plurianual** con criterios y requisitos claros y concisos
- La inversión en promoción deportiva se encuadra dentro del departamento de Community Sport de Sport NZ y sus criterios de asignación se centran en el encaje estratégico y la generación de valor

Estructuras de Control

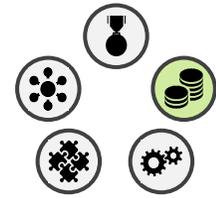
- La inversión de las agencias Sport New Zealand y HP Sport NZ viene sujeta a un listado de principios que las entidades receptoras deben cumplir (Transparencia, indicadores claros de medición de consecución de objetivos, plan de negocio sostenible, etc.)
- Las agencias estatales se reservan el derecho de retirar las ayudas a las organizaciones que incumplan los requisitos estipulados, y las **inversiones dependen del grado de Compliance** mostrado en el pasado

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- La **fortaleza del sistema financiero** del deporte de alto nivel se valora por la **diversidad de fuentes de financiación pública** y la solidez de la **generación de recursos propios** de las organizaciones deportivas de cada país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar dos elementos clave en la sostenibilidad de la financiación deportiva: Procedencia y relevancia de la financiación pública; Capacidad de generación de recursos propios de las organizaciones

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

Estructura Financiera Global

Diversidad de fuentes de ingresos

Criterios de asignación de recursos

Subvenciones a las Federaciones

Financiación al Deporte de Alto Nivel

País Destacado



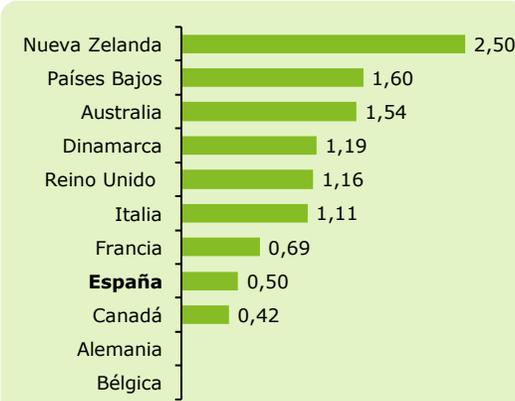
PAÍSES BAJOS

Recursos propios vs recursos públicos ⁽¹⁾



- El país que tiene mayor proporción de recursos propios en relación a la financiación pública es **Francia**
- España** está entre los países con mayor presencia de recursos públicos en relación al total de ingresos

Recursos totales / población ⁽¹⁾

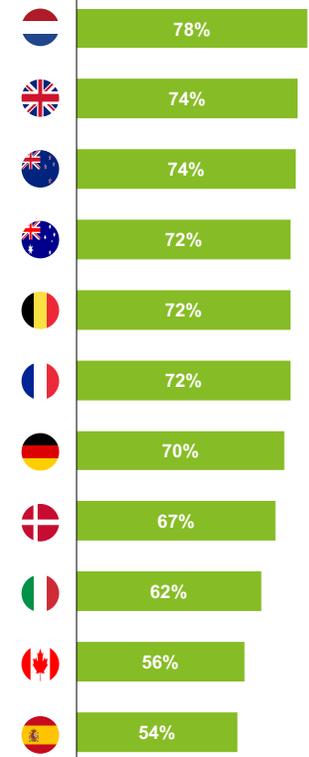


- El país con la mayor proporción de recursos en relación a su población es **Nueva Zelanda**
- España** se posiciona penúltima en esta clasificación por detrás de Francia e Italia

Diversidad de la Financiación

- El Ministerio de Salud, Bienestar y Deporte es el encargado de financiar las políticas estatales de apoyo al deporte de alto nivel a través del NOC*NSF
- Esta inversión se complementa con las **partidas procedentes de la Lotería Nacional**, parte de las cuales se dedican al deporte de alto nivel
- El **sector privado tiene una fuerte influencia** sobre la sostenibilidad del deporte de alto nivel, y permite que los Países Bajos tengan uno de los tejidos de deporte federado con mayor proporción de ingresos comerciales
- Finalmente, **parte de la financiación** al alto nivel procede, en menor medida, de **medios de comunicación y autoridades provinciales**

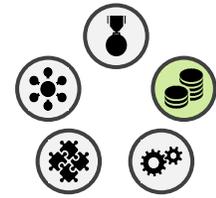
Ranking



⁽¹⁾ Para el cálculo de los gráficos, se han tomado en cuenta de forma transversal los resultados financieros de **tres federaciones**: Atletismo, Natación y Ciclismo

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Se valora que los **criterios en los que se distribuyen los recursos públicos** en las organizaciones deportivas de alto nivel de cada país se **alineen con la estrategia**, conformen un sistema coherente y no estén sujetos a subjetividades

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro de cada uno de los países se basa en analizar cada uno de los elementos que conforman un sistema de distribución no discriminatorio y enfocado al éxito: Alineación con Estrategia Deportiva; Diversidad de Programas; Complejidad y Medición

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

- Estructura Financiera Global
- Diversidad de fuentes de ingresos
- Criterios de asignación de recursos
- Subvenciones a las Federaciones
- Financiación al Deporte de Alto Nivel

País Destacado



CANADÁ

Alineación Estrategia Deportiva

- Canadá cuenta con un sistema de **financiación ligado a la estrategia deportiva nacional** (*Sport Canada Policy*)
- El sistema de **asignación de recursos**, el '*Sports funding and accountability framework*' (SFAF), **se basa en la estrategia deportiva nacional** para construir los criterios e indicadores sobre los que se decide la distribución de recursos públicos

Diversidad de Programas

Canadá cuenta con **tres programas** diferenciadas de apoyo financiero al deporte de alto nivel:

Athlete Assistance Program

Ayudas para deportistas de las disciplinas prioritarias o con un rendimiento Top 16

Sport Support Program

Ayudas para el desarrollo de deportistas y entrenadores, que se entregan a las organizaciones más alineadas con la estrategia deportiva

Hosting Program

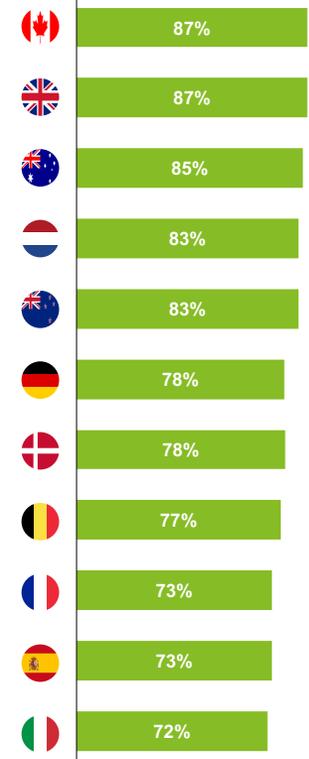
Ayudas para atraer eventos internacionales de primer nivel y organizar grandes competiciones domésticas

Complejidad y Medición

El Proceso SFAF cuenta con 4 etapas:

- Las organizaciones pasan un filtro de requisitos administrativos
- Se evalúa cada entidad en base a indicadores de rendimiento, gobernanza, gestión y alineación de los programas con la estrategia
- En función de la evaluación y el nivel de financiación asociado, cada organización presenta su Plan de Negocio y recibe las subvenciones
- Las organizaciones deben incluir principios de gestión y transparencia, e informar del desarrollo de sus programas

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Se refleja la **apuesta estatal por el deporte en proporción a la población y riqueza de cada país**. Hay que tener en cuenta el hecho de que las federaciones nacionales cuentan con competencias distintas según el país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Ponderando de igual manera la media desde 2005 y el ratio de 2016, obtenemos la nota de cada país usando de referencia el ratio más alto (100%) y extrayendo las notas relativas de los otros países

2. ESTRUCTURA FINANCIERA

Estructura Financiera Global

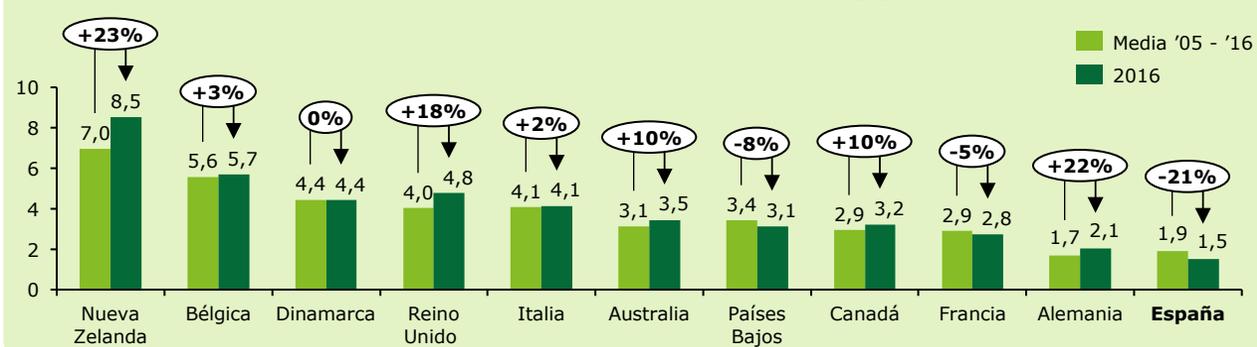
Diversidad de fuentes de ingresos

Criterios de asignación de recursos

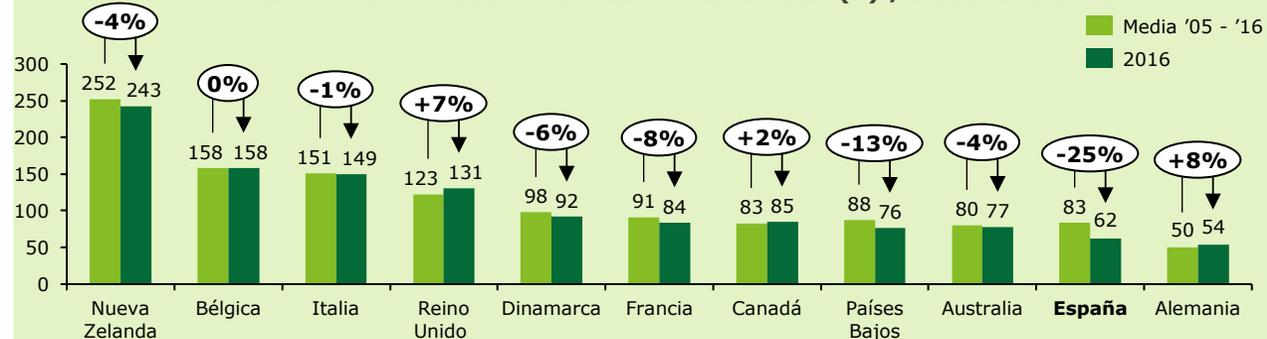
Subvenciones a las Federaciones

Financiación al Deporte de Alto Nivel

SUBVENCIONES A FEDERACIONES NACIONALES (€) / HABITANTE



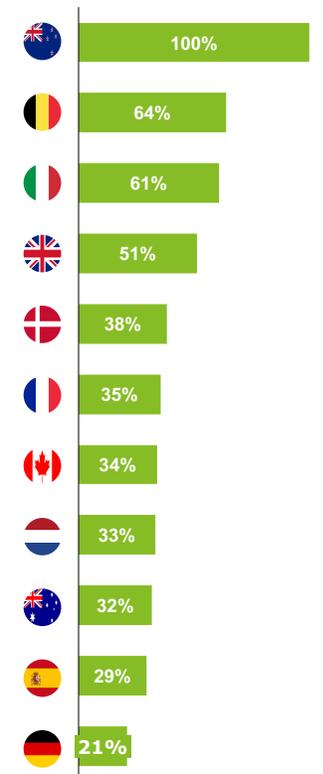
SUBVENCIONES A FEDERACIONES NACIONALES (€) / MILLÓN DE PIB



Highlights

- Nueva Zelanda** tiene la mayor media de subvenciones por habitante en los últimos 12 años, con una media de 7€, además de presentar el mayor incremento en el apoyo a las Federaciones, entregando 8,5€ de subvención por habitante en 2016
- España** presenta el mayor descenso de subvenciones por habitante (1,5€) y la segunda media más baja (1,9€)

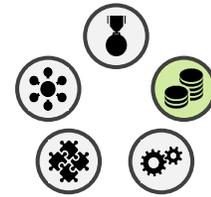
Ranking



- Nueva Zelanda** cuenta con la mayor media de subvenciones respecto al PIB en los últimos 12 años con 252,1€ por cada millón de PIB
- Alemania** presenta el mayor incremento de apoyo a las Federaciones en relación al PIB
- España** presenta el mayor descenso relativo (-25,2%) de subvenciones por millón de PIB

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Estructura Financiera



2. ESTRUCTURA FINANCIERA

DEFINICIÓN PARÁMETRO

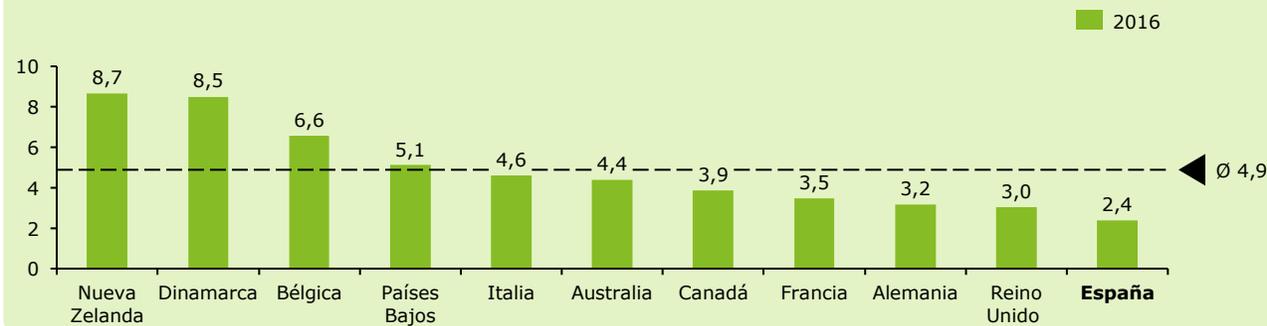
- El ratio de financiación estatal al deporte de alto nivel por habitante y PIB refleja la **apuesta estatal por el deporte de alto nivel según la población y riqueza de cada país**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Se obtiene la nota de cada país usando de referencia el ratio más alto (100%) y extrayendo las notas relativas de los otros países
- La nota final se obtiene con la media entre la nota del indicador (Financiación/Habitante) y el indicador (Financiación/PIB)

- Estructura Financiera Global
- Diversidad de fuentes de ingresos
- Criterios de asignación de recursos
- Subvenciones a las Federaciones
- Financiación al Deporte de Alto Nivel

FINANCIACIÓN ESTATAL AL DEPORTE DE ALTO NIVEL (€) / HABITANTE



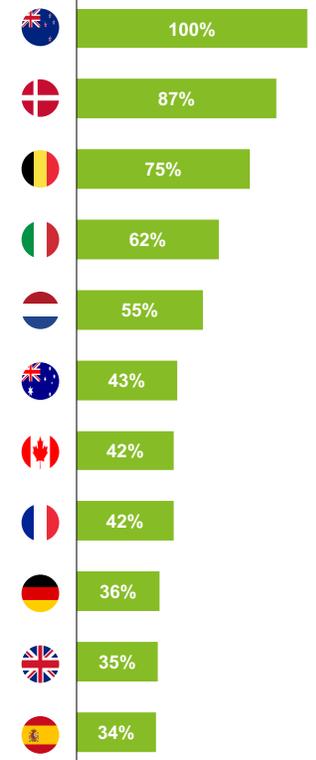
FINANCIACIÓN ESTATAL AL DEPORTE DE ALTO NIVEL (€) / MILLÓN DE PIB



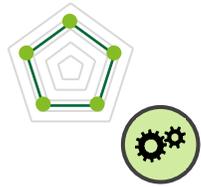
Highlights

- Nueva Zelanda** cuenta con el mayor nivel de financiación estatal relativo al deporte de alto rendimiento en 2016, con una media de 8,65€
- España** presenta la menor financiación estatal relativa al deporte de alto rendimiento, situándose en 2016 con un ratio de 2,40€ por habitante

Ranking



- Nueva Zelanda** cuenta con el mayor nivel de financiación estatal al deporte de alto rendimiento sobre el PIB en 2016, con 245,8€ de media por cada millón de € de PIB
- Alemania** presenta la menor financiación estatal en deporte de alto rendimiento sobre el PIB, situándose en 2016 con un ratio de 76,2€ por cada millón de € de PIB



3. Gestión Organizativa

- Estructura de gobernanza
- Planificación Estratégica
- Marco normativo del Deporte
- Estructura Fiscal del Deporte



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa



La **gestión organizativa** refleja la estructura de gobernanza y el nivel de desarrollo estratégico, normativo y fiscal de los países en torno al deporte de alto nivel

DIMENSIONES

- 1. RENDIMIENTO DEPORTIVO
- 2. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 3. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 5. DESARROLLO DEPORTIVO

Best in class

- **Países Bajos tiene la mejor** nota en cuanto a gestión organizativa del deporte, especialmente por la eficiencia de su estructura de gobernanza y un marco fiscal impulsor del deporte
- Cuenta con un marco normativo sólido y un ecosistema alineado con la estrategia deportiva nacional

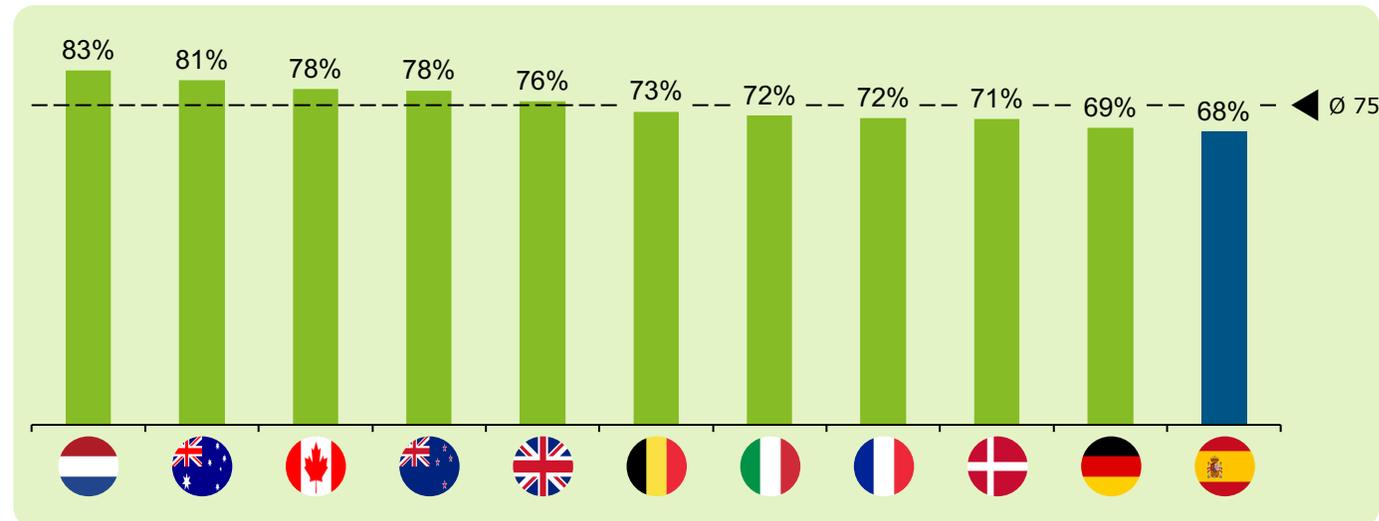
Modelo español

- **España se sitúa última** de la comparativa, por detrás de Dinamarca y Alemania, situándose a tan solo 7pp de la media
- La nota se ve afectada por la carencia de una estrategia nacional y por la necesidad de alinear los objetivos y la visión a largo plazo de las organizaciones deportivas

Áreas de oportunidad

- España tiene como gran área de oportunidad el impulso de una estrategia nacional de deporte que involucre a todos los estamentos y otorgue una visión y objetivos comunes
- Además, puede actualizar la normativa más allá de los buenos frutos obtenidos con la ley de Transparencia

Ranking de Gestión Organizativa



Parámetros⁽¹⁾

Estructura de Gobernanza	20%
Planificación Estratégica	35%
Marco Normativo del Deporte	20%
Estructura Fiscal del Deporte	25%

⁽¹⁾ Ponderación en base a los resultados del taller de co-creación con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- La estructura de gobernanza refleja el **número de instituciones, interrelación de las mismas, y el reparto de roles en la gestión del deporte**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar los elementos que componen una estructura de gobernanza robusta: complejidad del organigrama de gestores, definición clara de los roles, mecanismos de interrelación normalizados

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

- Estructura de Gobernanza**
- Planificación Estratégica
- Normativa del Deporte Federado
- Estructura Fiscal del Deporte

País Destacado



PAÍSES BAJOS

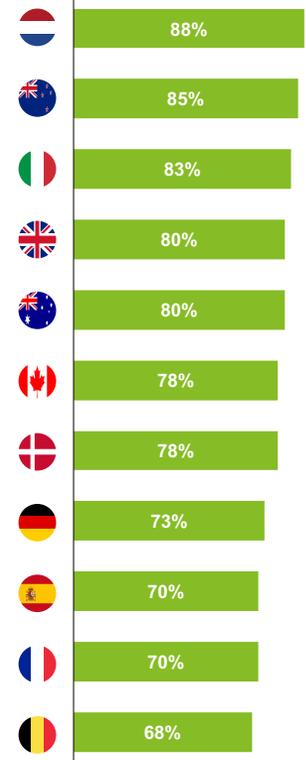
Organigrama de gestores y roles

- El modelo deportivo de los Países Bajos se organiza bajo la responsabilidad del *Nederlands Olympisch Comité* * *Nederlandse Sport Federatie* (NOC*NSF)
- Esta organización actúa de **Asociación de las Federaciones Nacionales**, que representan a más de 24.000 clubes; **y a su vez representa el Comité Olímpico del país**, enviando deportistas a las competiciones nacionales y gestionando junto al Ministerio de Salud, Bienestar y Deporte la regulación deportiva en el ámbito del alto nivel

Mecanismos de Interrelación

- La gobernanza del deporte en los Países Bajos tiene carácter corporativista, ya que **todas las decisiones políticas importantes relacionadas con el deporte se llevan a cabo en un diálogo cercano entre el Ministerio y el NOC*NSF**, representante de las Federaciones Nacionales
- Además, el NOC*NSF cuenta con una plataforma para desarrollar y compartir conocimiento y experiencia entre las diferentes organizaciones deportivas. Del mismo modo, invierte en una red de expertos que pone a disposición de todas las organizaciones con tal de asesorarlas e impulsar la consecución de sus objetivos

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El parámetro mide el **nivel de madurez estratégico de los sistemas deportivos** de cada uno de los países

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar los ejes que componen la planificación deportiva de un país: Existencia de una estrategia, su nivel de desarrollo y la integración de todos los principales organismos del sector

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

- Estructura de Gobernanza
- Planificación Estratégica
- Normativa del Deporte Federado
- Estructura Fiscal del Deporte

País Destacado



REINO UNIDO

Estrategia en vigor

- En 2015, Reino Unido elaboró una **nueva estrategia** deportiva con el objetivo de **impulsar los niveles de participación deportiva de la población y consolidar los éxitos** del deporte de alto nivel
- La estrategia "Sporting Future" redefine el significado de **éxito deportivo, con un nuevo enfoque en cinco resultados clave**: bienestar físico, bienestar mental, desarrollo individual, desarrollo social y comunitario, y desarrollo económico
- La estrategia reafirma el **compromiso con el éxito olímpico y paralímpico, pero amplía esa ambición al deporte no olímpico**, canalizando inversión para ese fin a través de UK Sport

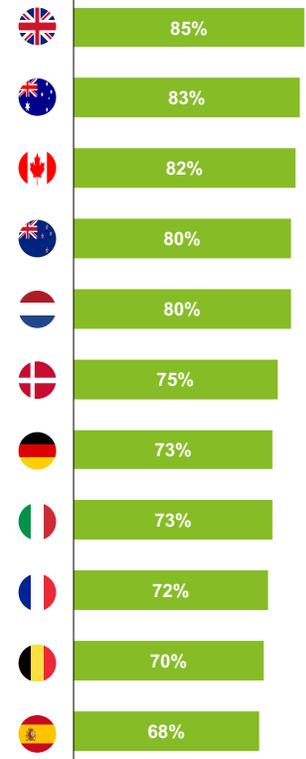
Nivel de Desarrollo Estratégico

- La estrategia incluye **iniciativas para el desarrollo de la participación deportiva y para el deporte de alto nivel**. Todas las iniciativas cuentan con responsables, agentes clave, e indicadores de medición claros y medibles
- Del mismo modo, se establecen **mecanismos de seguimiento y principios a los que deben adherirse** todas las organizaciones incluidas en el marco de la estrategia
- La estrategia se somete a escrutinio anualmente a través de informes de progreso

Integración del Sector

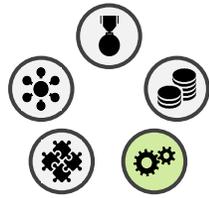
- La ambición y el **objetivo estratégico es que todos los departamentos pertinentes trabajen juntos** y alineados conforme a los objetivos de participación y alto rendimiento
- La elaboración de la estrategia es responsabilidad de todos los estamentos deportivos del Reino Unido
- Además, se incluyeron **mecanismos de consulta ciudadana** para que todos los interesados pudiesen expresar su parecer y recomendar iniciativas de mejora

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Códigos de **gobernanza, integridad y control de los órganos de dirección del deporte** en cada país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar los códigos de gobernanza de las organizaciones deportivas de cada país, y las medidas en pro de profesionalizar las estructuras deportivas y dotarlas de mecanismos de transparencia

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

- Estructura de Gobernanza
- Planificación Estratégica
- Normativa del Deporte Federado
- Estructura Fiscal del Deporte

País Destacado



AUSTRALIA

Códigos de Gobernanza

- La entidad responsable de la financiación a la promoción deportiva y al deporte de alto nivel, *Australian Sports Commission (ASC)*, no solo establece principios generales a los que las organizaciones deportivas pueden adherirse, sino que **cuenta con un listado de normas a las que se deben adherir todas las Federaciones Nacionales que quieran recibir financiación del estado**
- La última actualización se realizó en **2016, con el objetivo de modernizar la gobernanza** de las organizaciones y aumentar el escrutinio sobre el uso de la financiación pública

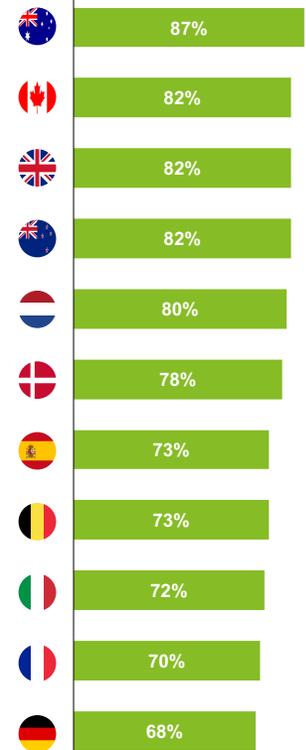
Estructura y Operaciones

- Los **principios obligatorios** se fundamentan en varios ámbitos, algunos de los cuales son:
 - **Estructura deportiva** (evitar redundancias y alinear los roles y responsabilidades de cada estamento; establecerse como *companies limited by guarantee*)
 - **Composición de la Junta Directiva y Operaciones** (limitación de mandatos, Comités de auditoría y riesgos, evaluación anual del rendimiento de la Junta, igualdad de género, etc.)

Transparencia y Reporting

- La ASC también se rige como la entidad responsable de liderar el establecimiento de **mecanismos de integridad en el deporte**
- Como tal, **establece como normas obligatorias** la publicación de informes anuales con información financiera, **la elaboración de planes estratégicos de 3 años con objetivos e indicadores claros**, la publicación de los gastos de administración y remuneración de los directivos, o el establecimiento de protocolos de integridad

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Gestión Organizativa



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- **Regulación fiscal para la actividad deportiva general**, para la promoción y organización de eventos deportivos, y **marco fiscal para los deportistas nacionales y los internacionales** compitiendo en el país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar las políticas estatales y regionales de apoyo a los clubes, y la proporción de clubes respecto a la población y las licencias deportivas de cada país

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

Estructura de Gobernanza

Planificación Estratégica

Normativa del Deporte Federado

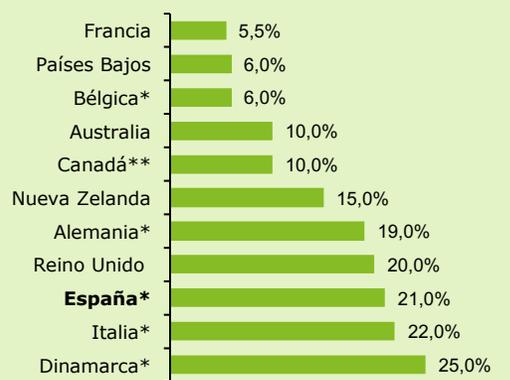
Estructura Fiscal del Deporte

País Destacado



PAÍSES BAJOS

IVA eventos deportivos



- **Francia** tiene la tasa impositiva indirecta más baja sobre los eventos deportivos, por delante de Países Bajos y Bélgica
- **España** está entre los países con el IVA más elevado a los eventos deportivos

IVA uso de instalaciones

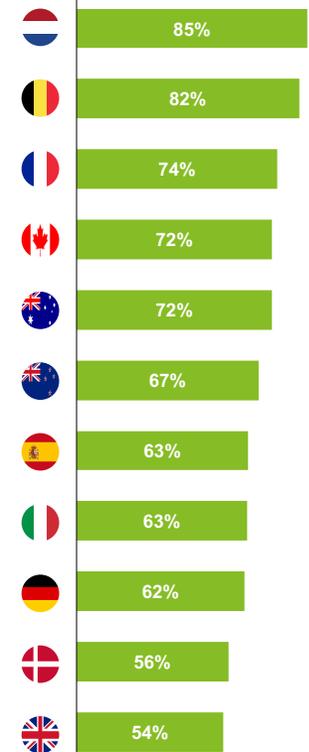


- Los **Países Bajos** y **Bélgica** cuentan con la estructura fiscal más benigna para el uso de instalaciones deportivas
- **España** está entre los países con el IVA más elevado al uso de instalaciones

Fiscalidad de los deportistas

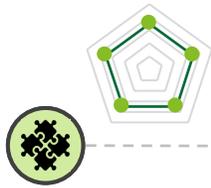
- En los Países Bajos, a diferencia del resto de países de la OECD, **no se exige el pago de impuestos por los rendimientos (premios, etc.) que los deportistas no residentes perciben en territorio holandés**
- De esta manera, **los deportistas extranjeros no corren el riesgo de salir perjudicados con la doble imposición** al participar en competiciones internacionales en los Países Bajos
- Los deportistas **nacionales profesionales pagan sus impuestos sobre la renta como un trabajador más** (autónomo o por cuenta ajena) y están expuestos a tasas de entre el 36% y el 52% en función de su nivel de ingresos

Ranking



* Países con exenciones para eventos de interés público, eventos amateur o sin ánimo de lucro

** Canadá aplica entre el 5% y el 15% en función del Estado



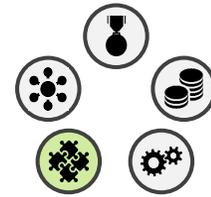
4. Ayudas e Integración Social

- Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual
- Apoyo / Ayudas al Deportista en activo
- Apoyo / Ayudas al Deportista retirado
- Apoyo / Ayudas a la Mujer deportista
- Apoyo / Ayudas al Deportista adaptado



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social



Las **Ayudas e Integración Social** reflejan la política de las organizaciones deportivas estatales en materia de protección y acompañamiento al deportista de alto nivel

DIMENSIONES

- 1. RENDIMIENTO DEPORTIVO
- 2. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 3. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL**
- 5. DESARROLLO DEPORTIVO

Best in class

- El país con el mejor resultado del estudio a nivel de Ayudas e Integración Social es **Alemania** gracias a su buen marco de protección social y ayudas a los deportistas de todos los niveles
- Sus políticas en favor de la Carrera Dual del deportista son una referencia a nivel mundial

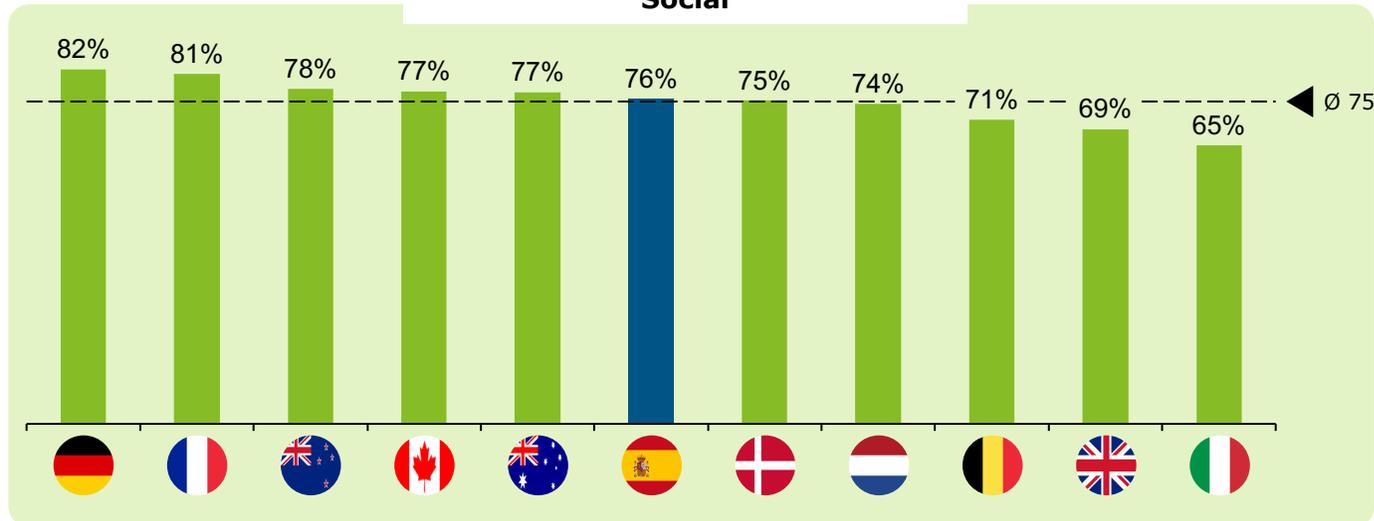
Modelo español

- **España se sitúa sexta del estudio** y por encima de la media de los países del estudio (75%)
- La buena labor en promoción del deporte femenino y adaptado permiten a España situarse como uno de los países con el mejor marco de Ayudas e Integración Social

Áreas de oportunidad

- Existe margen de mejora en las políticas que permitan al deportista compaginar su vida académica y profesional con el día a día del deporte
- Del mismo modo, la ayuda financiera al deportista retirado es también un parámetro con margen de mejora

Ranking de Ayudas e Integración Social



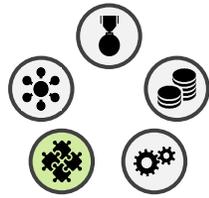
Parámetros⁽¹⁾

Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual	35%
Apoyo / Ayudas al Deportista en activo	20%
Apoyo / Ayudas al Deportista retirado	10%
Apoyo / Ayudas a la Mujer deportista	20%
Apoyo / Ayudas al Deportista adaptado	15%

⁽¹⁾ Ponderación en base a los resultados del taller de co-creación con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas en favor de la **compaginación entre la vida académica o laboral y la vida deportiva de los atletas**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar los tres ejes de apoyo a la carrera dual: Iniciativas en pro de la compaginación académica y deportiva, Iniciativas en pro de la compaginación laboral y deportiva, y Servicio al Deportista

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

Apoyo/Ayudas a la Carrera Dual

Apoyo/Ayudas al Deportista en activo

Apoyo/Ayudas al Deportista retirado

Apoyo/Ayudas a la mujer deportista

Apoyo/Ayudas al deportista adaptado

País Destacado



ALEMANIA

Académico/Deportiva

- Alemania cuenta con una red de **43 Eliteschulen o Escuelas Deportivas de élite** con alojamiento asociadas a más de 108 colegios y ligadas cada una a Centros de Entrenamiento Olímpicos
- Estas *Eliteschulen* desarrollan en la actualidad a más de 11.500 talentos y están apoyadas por Sparkassen-Finanzgruppe, uno de los partners oficiales del DOSB, ofreciendo ventajas y ayudas a los jóvenes
- A nivel universitario, el DOSB cuenta con asesores que facilitan información sobre programas y ayudas; y colabora con **más de 100 universidades que facilitan la admisión y carrera de los deportistas de élite**

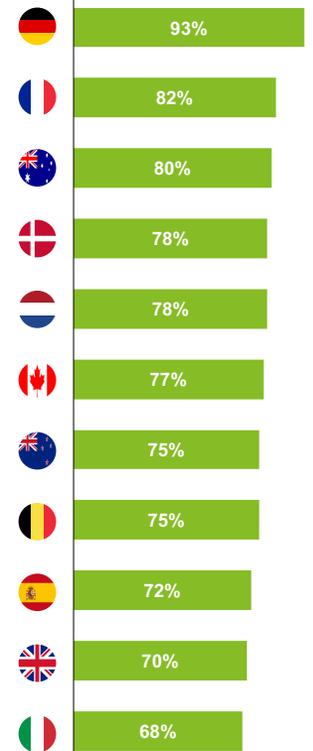
Laboral/Deportiva

- El DOSB cuenta con un pool de **104 empresas que ofrece empleo adaptado a las necesidades del deportista a cambio de una serie de incentivos** (ej. compensación financiera por ausencia del deportista)
- Del mismo modo, ofrece asesoría, prácticas, seminarios, cursos y actividades en pro de **facilitar la entrada del deportista en el mundo laboral**
- Finalmente, **desde el Estado Federal y los Estados Federados se financia la contratación de deportistas de élite** en el ejército, los cuerpos de bomberos, de aduaneros, y de policía

Servicio al Deportista

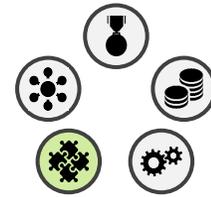
- El apoyo a la **Carrera dual es un pilar clave** dentro de la estrategia deportiva nacional de Alemania, que cuenta con un **departamento especializado de apoyo al deportista durante toda su carrera**
- El departamento se guía por un decálogo de iniciativas para facilitar la compaginación entre ambas carreras
- El sistema de apoyo al deportista está desarrollado en todos los niveles y apoyado por un equipo técnico del DOSB que complementa y acompaña la carrera de los deportistas de alto nivel

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas en favor del **desarrollo del talento de alto nivel**, tanto financieras como no financieras

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar los ejes de ayudas financiera (becas, ayudas, premios, etc.) y no financiera (acceso a instalaciones, técnicos, asesoría, etc.) al deportista de alto nivel

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

- Apoyo/Ayudas a la Carrera Dual
- Apoyo/Ayudas al Deportista en activo
- Apoyo/Ayudas al Deportista retirado
- Apoyo/Ayudas a la mujer deportista
- Apoyo/Ayudas al deportista adaptado

País Destacado



NUEVA ZELANDA

Ayudas Financieras

- Nueva Zelanda cuenta con **varias líneas de financiación al deportista de alto rendimiento**, siendo la más destacada las **Performance Enhancement Grants**, que **reparten cerca de 4M€** a los deportistas de alto nivel, con un máximo de 35.000€ anuales por deportista

Ayudas No Financieras

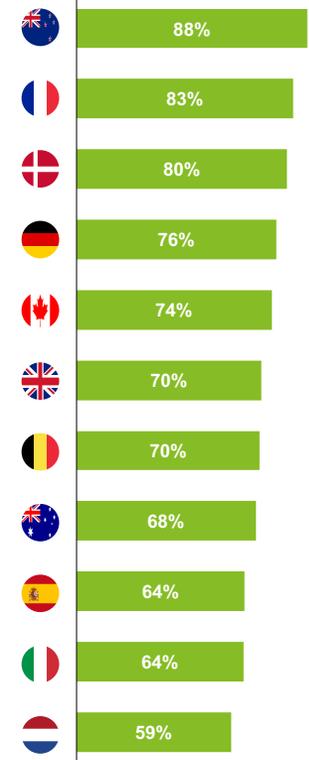
- El programa Athlete Life ayuda a los deportistas a maximizar su rendimiento en el deporte y en la vida exterior. En él, se **desarrolla un plan de vida para cada atleta que incluye objetivos deportivos, profesionales, académicos y otros**, ayudando a gestionar las transiciones que realizan durante y después de sus carreras deportivas

FINANCIACIÓN AL DEPORTISTA DE ALTO NIVEL / POBLACIÓN – 2016



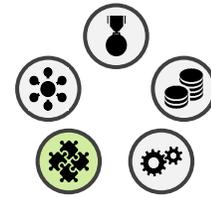
- Nueva Zelanda** tiene la mayor proporción de financiación al deportista, con un ratio de 0,84€ por habitante
- España** se posiciona octava en esta clasificación por delante de Alemania* e Italia
- Países Bajos** es el país que presenta el indicador más bajo

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas en favor de la **transición al mundo laboral del deportista de alto rendimiento retirado**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro para cada uno de los países se basa en analizar la preparación del deportista para su vida posterior, y las ayudas una vez el deportista ha puesto fin a su carrera deportiva

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

- Apoyo/Ayudas a la Carrera Dual
- Apoyo/Ayudas al Deportista en activo
- Apoyo/Ayudas al Deportista retirado
- Apoyo/Ayudas a la mujer deportista
- Apoyo/Ayudas al deportista adaptado

País Destacado



PAÍSES BAJOS

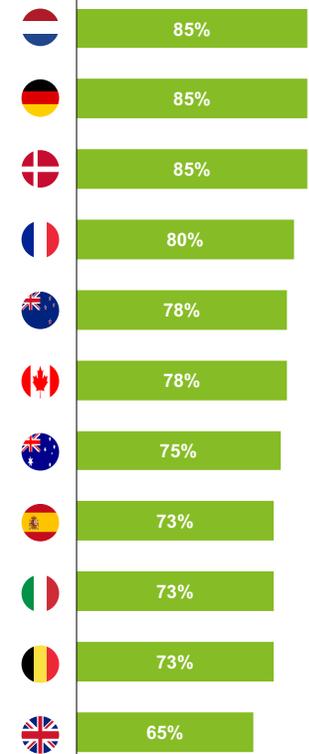
Preparación Pre Retiro

- El departamento de Servicios al Atleta del NOC*NSF cuenta con **programas dedicados a asesorar al deportista en su preparación para la vida post alto nivel**. Ofrecen coaching en asociación con empresas nacionales, prácticas, apoyo psicológico, desarrollo de competencias, o asesoría financiera
- Del mismo modo, cuentan con **programas prácticas como TeamNL @Work, en colaboración con socios principales como Heineken o Rabobank, en el que desarrollan competencias** de un selecto grupo de deportistas de primer nivel

Ayudas Post Retiro

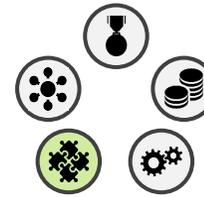
- El NOC*NSF fija en sus estatutos el acompañar a los deportistas de alto nivel más allá de su carrera deportiva. Es por ello que tiene un **programa Alumni mediante el que conecta ex deportistas de alto nivel y empresas asociadas**
- Del mismo modo, lleva iniciativas como **Gold on the Workfloor con el objetivo de encontrar anualmente 100 lugares de trabajo indefinido para ex deportistas de alto nivel**. Este esfuerzo de búsqueda de empleo lo realizó hasta 2016 con el apoyo de Randstad y Sport & Business, y hoy en día continúa como iniciativa independiente

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Ayudas e Integración Social



4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas en favor de la **integración y la promoción del deporte femenino**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar los programas específicos de apoyo a la mujer en cada uno de los países de estudio

DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas en favor de la **integración y desarrollo del deporte adaptado**

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar los programas específicos de apoyo al deportista adaptado en cada uno de los países de estudio

- Apoyo/Ayudas a la Carrera Dual
- Apoyo/Ayudas al Deportista en activo
- Apoyo/Ayudas al Deportista retirado
- Apoyo/Ayudas a la mujer deportista
- Apoyo/Ayudas al deportista adaptado

País Destacado

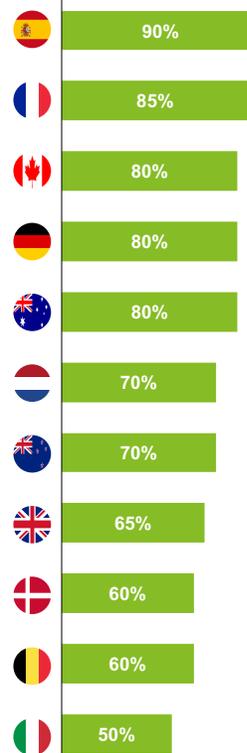


ESPAÑA

Programas Específicos

- El departamento Mujer y Deporte del Consejo Superior de Deportes (CSD) cuenta con el programa Universo Mujer para el desarrollo de la mujer y su evolución personal dentro de la sociedad, que nace para desarrollar iniciativas que contribuyan a la mejora y transformación social a través de los valores de todo el deporte femenino
- El programa cuenta con la colaboración de la mayoría de Federaciones Deportivas Nacionales, y con el apoyo de importantes empresas nacionales, que a cambio de incentivos fiscales, realizan donaciones en pro del deporte femenino
- Además, desde el CSD se dedica un fondo de financiación para ayudar a las mujeres en fases críticas de su carrera como el embarazo

Ranking



País Destacado

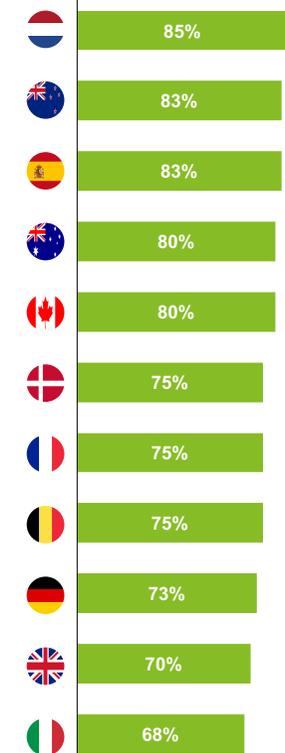


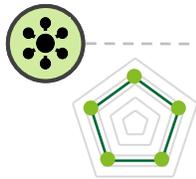
PAÍSES BAJOS

Programas Específicos y Desarrollo del Comité Paralímpico

- El gobierno apoya programas como el *SportImpuls* o *Grenzeloos actief* para crear una estructura nacional que facilite el desarrollo de actividades físicas y deporte adaptado
- Existen numerosas fundaciones coordinadas por el NOC*NSF y las federaciones que ofrecen ayudas e iniciativas de dinamización a los deportistas adaptados
- El Comité Paralímpico está integrado dentro de la estructura del NOC*NSF por lo que la financiación está centralizada

Ranking





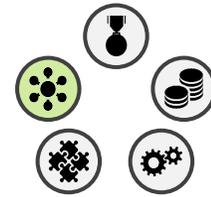
5. Desarrollo Deportivo

- Licencias / Habitante
- Desarrollo de Clubes
- Estrategia de Captación de Eventos
- Desarrollo de I+D deportivo



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo



El **Desarrollo Deportivo** refleja el nivel de desarrollo del tejido deportivo de cada país, formado por los deportistas federados de todos los niveles, la salud de los clubes deportivos y las estrategias de eventos e I+D+i

Best in class

- **Dinamarca tiene el mejor nivel** de desarrollo deportivo gracias a su amplia base de población activa y federada y su marco de ayudas a los clubes
- Del mismo modo, tiene estrategias consistentes en el ámbito de la captación y organización de eventos internacionales y una clara apuesta por el I+D+i

Modelo español

- **España se sitúa penúltima** en el ranking de desarrollo deportivo, por delante de Italia, y con una diferencia relevante de 35pp respecto a Dinamarca
- La baja tasa de licencias en proporción a la población afecta a la comparativa con el resto de países del estudio

Áreas de oportunidad

- España tiene especial potencial de mejora en el desarrollo de su base de federados, masculina y femenina
- Del mismo modo, existe margen de mejora en la armonización de ayudas a los clubes a nivel regional, en la estrategia de captación de eventos y en la apuesta por el I+D+i deportivo

DIMENSIONES

1. RENDIMIENTO DEPORTIVO

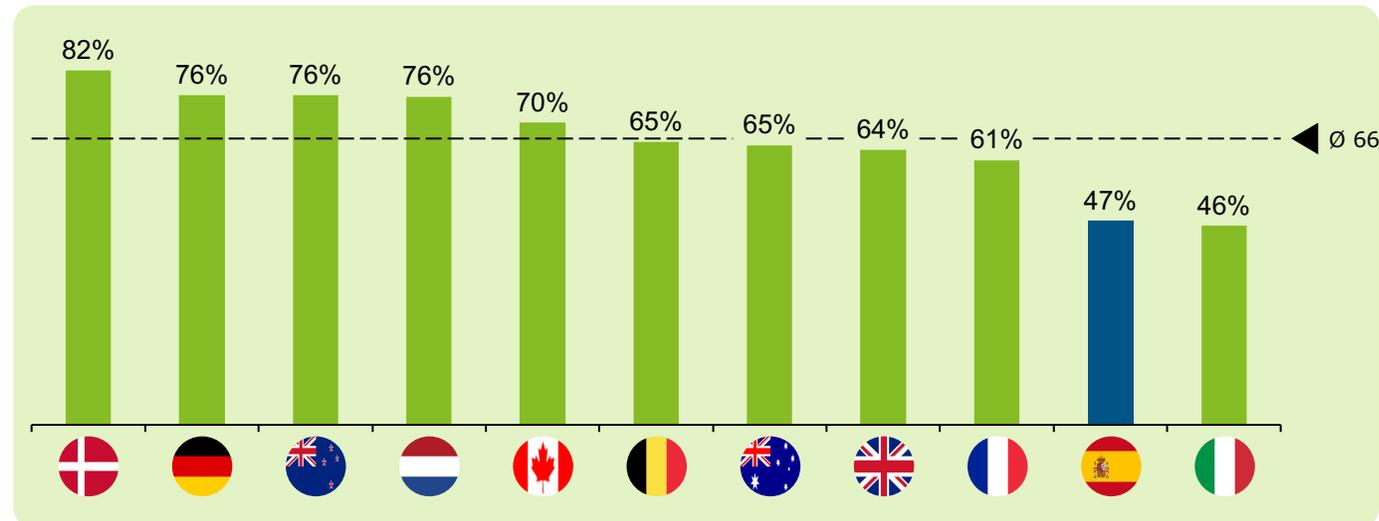
2. ESTRUCTURA FINANCIERA

3. GESTIÓN ORGANIZATIVA

4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Ranking de Desarrollo Deportivo



Parámetros⁽¹⁾

Licencias Deportivas	30%
Desarrollo de Clubes	25%
Estrategia de Captación de Eventos	20%
Desarrollo de I+D+i Deportivo	25%

⁽¹⁾ Ponderación en base a los resultados del taller de co-creación con una representación de los principales agentes del deporte federado (Workshops, entrevistas, otros agentes), Deloitte y partners

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Mide la **proporción de licencias respecto a la población total** en pro de comparar el alcance del deporte federado en cada país. A su vez, se incluye un indicador de medición de la participación de la mujer en el deporte federado

MÉTODO DE VALORACIÓN

- Para cada indicador, se obtiene la nota de cada país usando de referencia el ratio más alto (100%) y extrayendo las notas relativas de los otros países. El indicador de Licencias totales tiene asignada una ponderación del 71,5%, y la de Licencias femeninas de una 19,5%

5. DESARROLLO DEPORTIVO

- Licencias / Habitante
- Desarrollo de Clubes
- Estrategia de Captación de Eventos
- Desarrollo de I+D

LICENCIAS / POBLACIÓN TOTAL - 2016



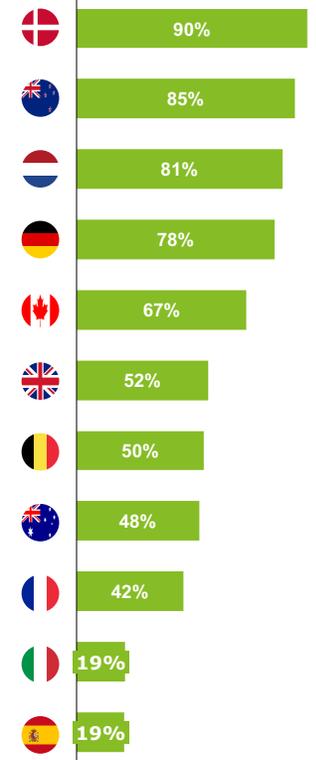
LICENCIAS FEMENINAS / POBLACIÓN FEMENINA - 2016



Highlights

- Dinamarca** encabeza la lista con un 33,4% de habitantes con licencia, seguido de cerca por **Países Bajos** y **Nueva Zelanda** con un 30,9% y 30,7% respectivamente
- España** e **Italia** son los países con la menor tasa de licencias por población con un 7,7% y 7,6% respectivamente

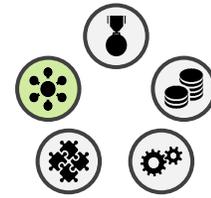
Ranking



- El país con el mayor porcentaje de licencias femeninas por habitante es **Nueva Zelanda** con un 27,8%, seguido de **Dinamarca** y **Alemania**
- España** es el país del estudio que queda en última posición. Solo un 3,3% de la población femenina tiene una licencia federada

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- Medidas, ayudas y pautas para **facilitar y garantizar la labor desempeñada por los clubes**. Evolución del número de **clubes** respecto a la población del país

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar las políticas estatales y regionales de apoyo a los clubes, y la proporción de clubes respecto a la población y las licencias deportivas de cada país

5. DESARROLLO DEPORTIVO

Licencias / Habitante

Desarrollo de Clubes

Estrategia de Captación de Eventos

Desarrollo de I+D

País Destacado



DINAMARCA

Población / Clubes



- Nueva Zelanda** es el país con una mayor proporción de clubes por habitante. Hay un club deportivo cada 327 habitantes
- España** se posiciona octava en esta clasificación por delante de Países Bajos e Italia

Licencias / Clubes

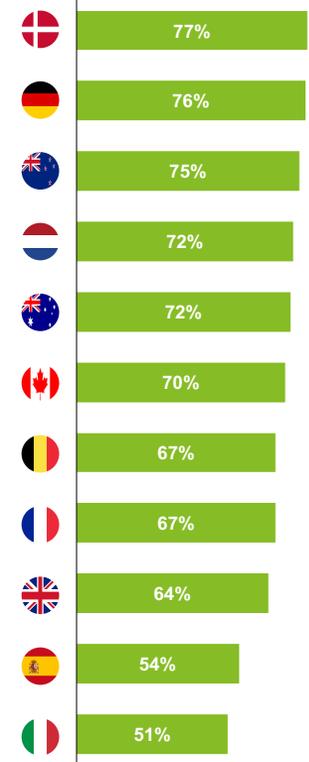


- Alemania** es el país que tiene mayor proporción de licencias por club, con una media de 264 licencias por club
- España** se posiciona última en esta clasificación por detrás de Australia e Italia

Políticas de apoyo a los clubes

- Dinamarca cuenta con políticas de **fomento y promoción de los clubes** a todos los niveles
- A nivel estatal, la ley contempla que los **municipios están obligados a ofrecer las instalaciones públicas a los clubes locales de manera gratuita** o por una tasa mínima
- A nivel municipal, se **entregan subvenciones directas a los clubes** y se fomenta la cooperación con las instituciones locales (ej. uso gratuito de instalaciones de las escuelas municipales)
- Además, las **Federaciones están involucradas en el Plan 25-50-75** que se marca el objetivo de que el 50% de la población participe en clubes deportivos, y que el 75% de la población esté activa en 2025

Ranking



Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El parámetro mide la **capacidad de los países para albergar eventos internacionales**, a través de estrategias o políticas de fomento de organización de espectáculos deportivos

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar las políticas estatales de atracción de eventos, las estrategias de captación de los mismos, y la cantidad de eventos internacionales albergados respecto a la población desde 2013 a 2016

5. DESARROLLO DEPORTIVO

- Licencias / Habitante
- Desarrollo de Clubes
- Estrategia de Captación de Eventos
- Desarrollo de I+D

País Destacado



NUEVA ZELANDA

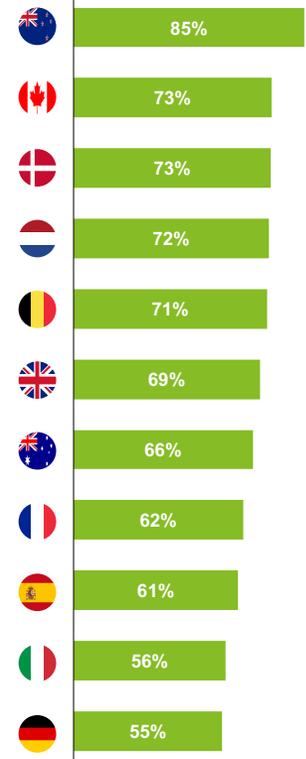
Estrategia de Captación de Eventos

- Sport NZ cuenta con una **estrategia específica de eventos** que conforma el llamado NZ Sporting Events System (NZSES)
- La estrategia se enfoca en generar un **marco para la colaboración de todos los agentes deportivos de NZ, en establecer los mecanismos para escoger qué eventos atraer**, en optimizar los sistemas de financiación, y en asegurar la excelencia en la ejecución de los eventos

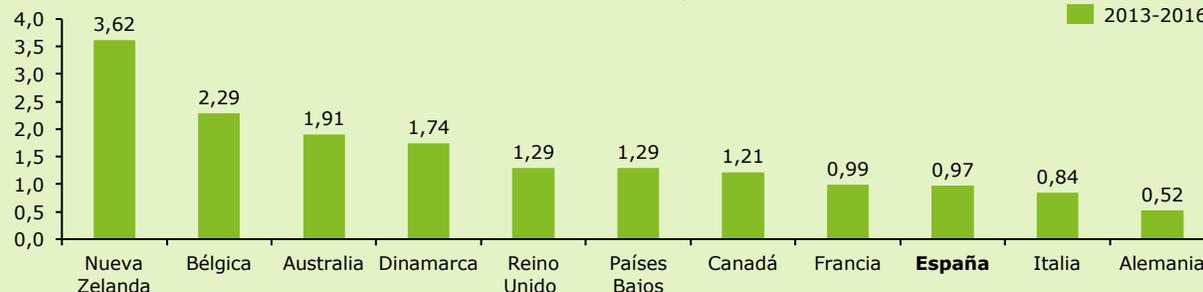
Incentivos a la Organización de Eventos Internacionales

- Sport NZ establece **cuatro categorías de eventos con diferentes tipos de incentivos (Mega, Major, Regional, Community)**
- Los eventos *Mega* y *Major* son apoyados por la entidad NZ Major Events, que cuenta con un fondo de 6M€ para atraer grandes eventos, con un foco importante en el ámbito deportivo. Del mismo modo, ofrece exenciones fiscales a los organizadores de los eventos *Mega* más estratégicos

Ranking



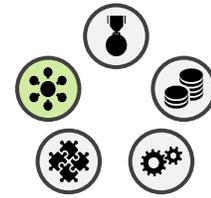
EVENTOS MUNDIALES ALBERGADOS / MILLÓN DE HABITANTES



- Nueva Zelanda** es el país con mayor número de eventos albergados por millón de habitantes entre 2013 y 2016 con 3,62 eventos por cada millón de habitantes
- España** se sitúa novena por delante de Italia y Alemania, con un ratio de 1 evento deportivo albergado por cada millón de habitantes

Comparativo Internacional de Modelos Deportivos

Desarrollo Deportivo



DEFINICIÓN PARÁMETRO

- El parámetro mide el nivel de **investigación, desarrollo e innovación deportivos** de los diferentes países desde los ámbitos público y privado

MÉTODO DE VALORACIÓN

- La metodología para valorar el parámetro se basa en analizar las políticas e iniciativas estatales de I+D+i deportivas y el desarrollo de la industria deportiva privada

5. DESARROLLO DEPORTIVO

- Licencias / Habitante
- Desarrollo de Clubes
- Estrategia de Captación de Eventos
- Desarrollo de I+D

País Destacado



ALEMANIA

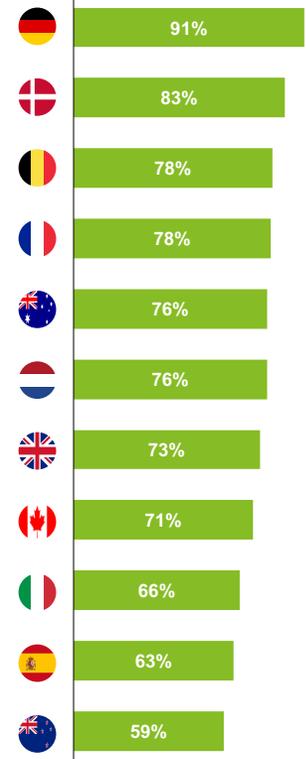
Programas de I+D+i Deportivo Estatal

- El **Instituto Federal de Ciencia del Deporte (BISp)** es el organismo estatal responsable de las labores de I+D deportivo. Se encarga de **identificar y evaluar las necesidades de investigación deportiva** y coordinar a todos los agentes públicos y privados del sector
- Además, el BISp tiene la tarea de asesorar al Ministerio Federal del Interior sobre sus políticas en el ámbito del deporte. Para ello, opera bases de datos deportivas (SPOLIT, SPOFOR, SPOMEDIA), guías de información especializada, y trabajos de investigación sobre psicología deportiva para el deporte de alto nivel
- La función del Instituto Alemán de Ciencia dirigida al entrenamiento se basa en **analizar la metodología de entrenamiento, salud y tecnología aplicada al deporte para buscar soluciones y mejoras dirigidas a un mejor desarrollo del atleta de alto nivel**

Desarrollo de la Industria Deportiva

- La industria deportiva alemana es de las más desarrolladas a nivel mundial, con grandes empresas de referencia internacional como Adidas y Puma, con fuertes relaciones con todos los estamentos deportivos nacionales
- También cuenta con grandes empresas dedicadas a los deportes de invierno como UVEX o Rossignol, otorgando una **ventaja a Alemania en términos de innovación en equipamiento deportivo**
- La industria está fuertemente diversificada y se beneficia de los planes federales de clusterización, en la que determinadas regiones albergan numerosas empresas deportivas

Ranking



Resultados del Comparativo Internacional

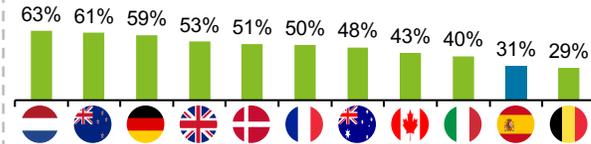
Tras analizar cada uno de los indicadores cuantitativos y cualitativos de las dimensiones, se obtiene el resultado ponderado de cada país



DIMENSIONES

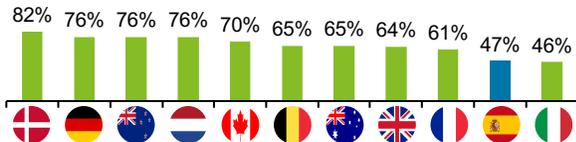
- 1. RENDIMIENTO DEPORTIVO
- 2. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 3. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 4. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 5. DESARROLLO DEPORTIVO

1. Rendimiento Deportivo



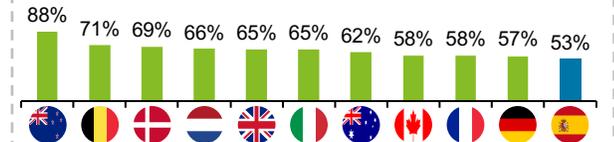
- **Países Bajos** tiene el mejor rendimiento entre los años 2000 y 2018, gracias a su consistencia en JJOO, JJPP y Mundiales
- **España** tiene margen de mejora en el rendimiento deportivo de sus atletas en JJOO, JJPP y Mundiales

5. Desarrollo Deportivo



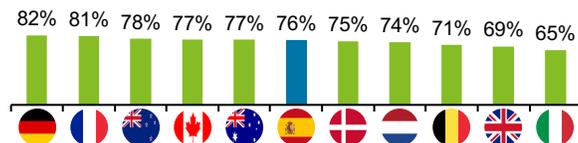
- **Dinamarca** es el país mejor posicionado por su alta participación en el deporte federado, su promoción de la innovación y la estrategia de eventos
- **España** tiene potencial de mejora en la participación del deporte federado y el nivel de apoyo al I+D

2. Estructura Financiera



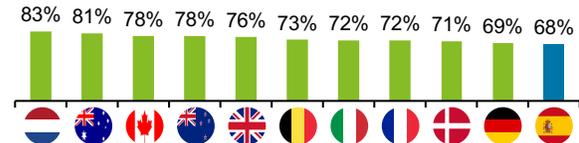
- **Nueva Zelanda** tiene la estructura financiera más sólida, aportando la mejor proporción de financiación al deporte de alto nivel en relación a PIB y población
- **España** tiene potencial de mejora en generación de recursos públicos y privados

4. Ayudas e Integración Social



- **Alemania** tiene el mejor resultado gracias a su buen marco de protección social y ayudas a los deportistas de todos los niveles
- **España** se posiciona como una de las best practices del estudio por la promoción del deporte femenino y adaptado

3. Gestión Organizativa



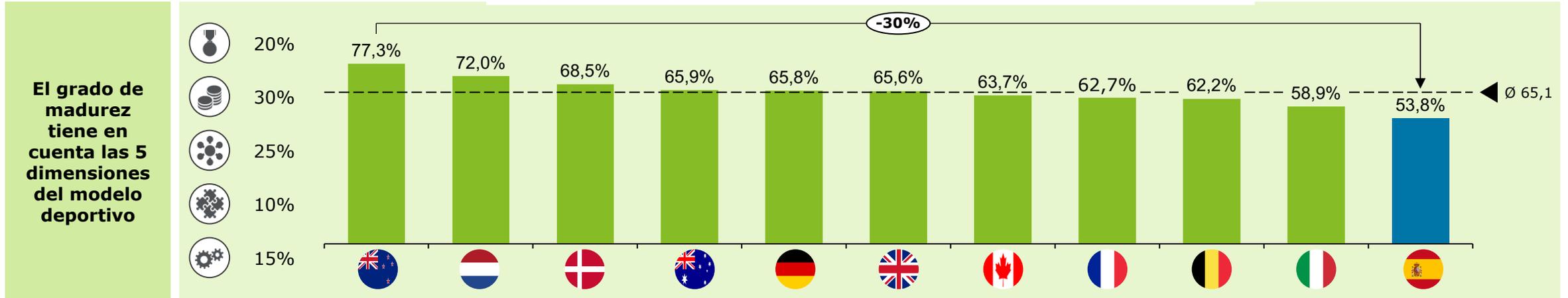
- **Países Bajos** presenta los indicadores más solventes, aunando estrategia, normativa y un buen marco fiscal
- **España** tiene un gran potencial de mejora debido a la falta de estrategia común y los tipos impositivos al deporte

Conclusiones del Comparativo Internacional

España ocupa la última posición en relación al grado de madurez del modelo de deporte entre los países comparados y presenta áreas de mejora en cuatro de las cinco dimensiones del modelo



Comparativa del grado de madurez de los 10 países del estudio y España ⁽¹⁾



1) Financiación y organización están muy relacionadas con los resultados

El 75% del grado de madurez deportivo de un país se explica mediante los resultados deportivos, la estructura financiera y la gestión organizativa

2) Nueva Zelanda obtiene el mayor grado de madurez deportiva

Según esta ponderación, Nueva Zelanda es el país con el mayor nivel de madurez deportiva del estudio con un 77,3%

3) España tiene una gran oportunidad de potenciar su grado de madurez

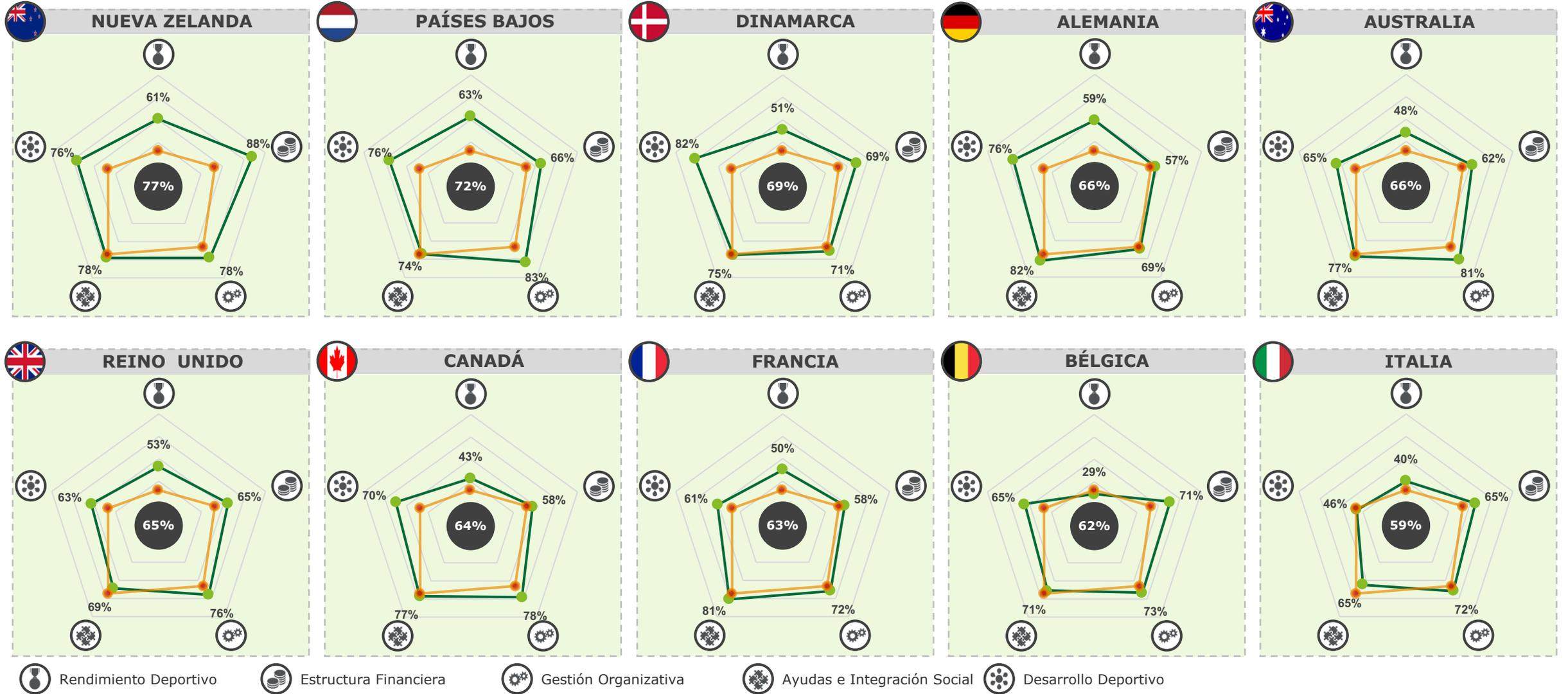
Se sitúa a la cola del estudio con un 53,8% de nivel de madurez, un -30% respecto a Nueva Zelanda y con Italia justo por delante

Conclusiones del Comparativo Internacional

Resultados de los diferentes países del estudio



🇪🇸 54%



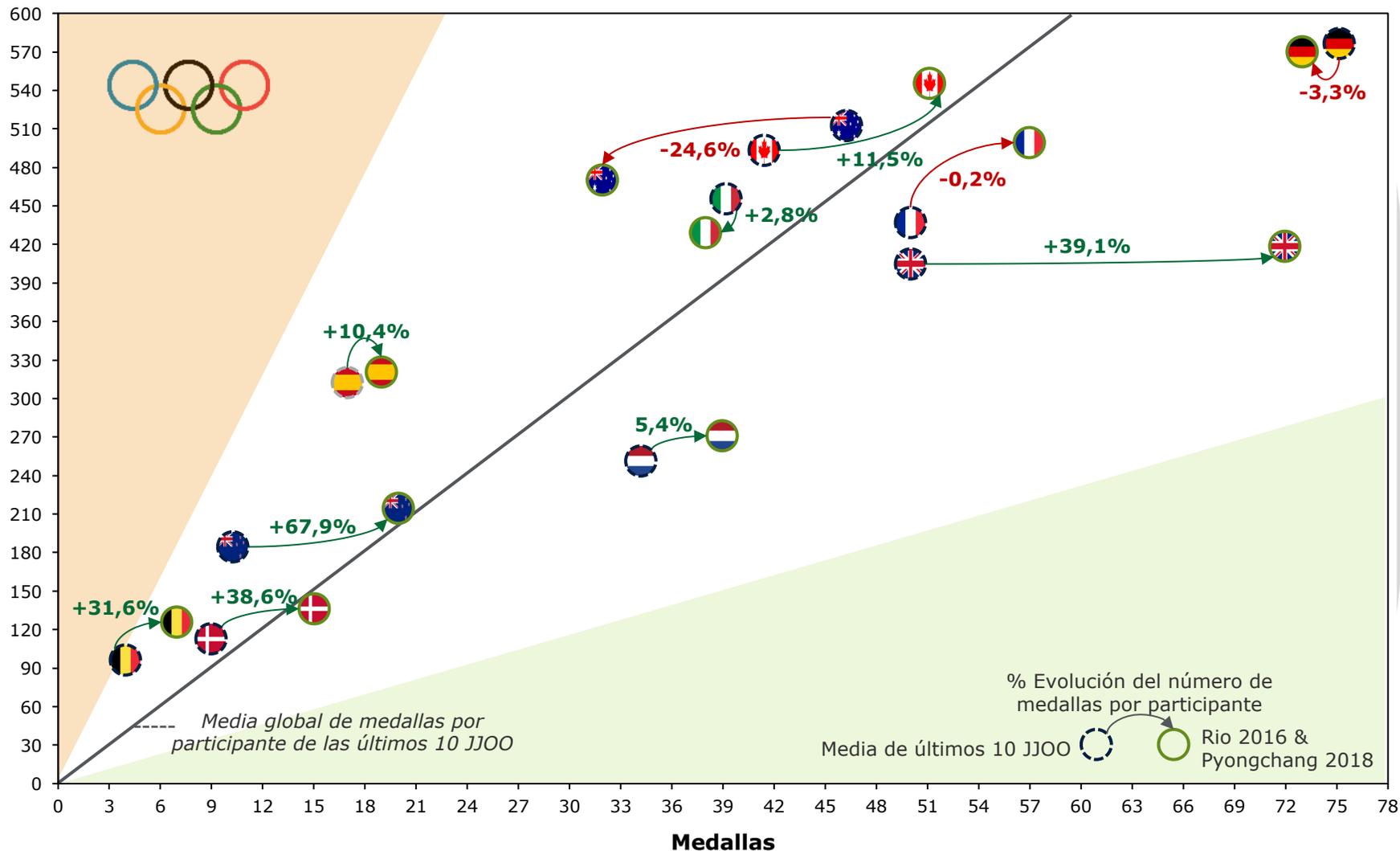
Rendimiento Deportivo
 Estructura Financiera
 Gestión Organizativa
 Ayudas e Integración Social
 Desarrollo Deportivo

Anexo Comparativo Internacional - Gráficos

El rendimiento deportivo de España en los JJOO de Verano e Invierno se sitúa por detrás de países similares en cuanto a población, y su evolución presenta cierto estancamiento frente al impulso de países como N. Zelanda, Dinamarca o Reino Unido

Participantes

Evolución de relación entre participantes y medallas en JJOO *



- La media de **participantes con medalla** de los países seleccionados durante los últimos 10 JJOO de verano e invierno es del **9,84%**

- España se sitúa en una media de **5,38% de participantes con medalla**, solo por delante de Bélgica (4,22%)

- La mejor media de medallas por participante corresponde a los Países Bajos, con un **13,65% de participantes con medalla**

- La evolución de **España** en Rio y Pyeongchang respecto a su media fue positiva gracias a las medallas obtenidas en los JJOO de invierno

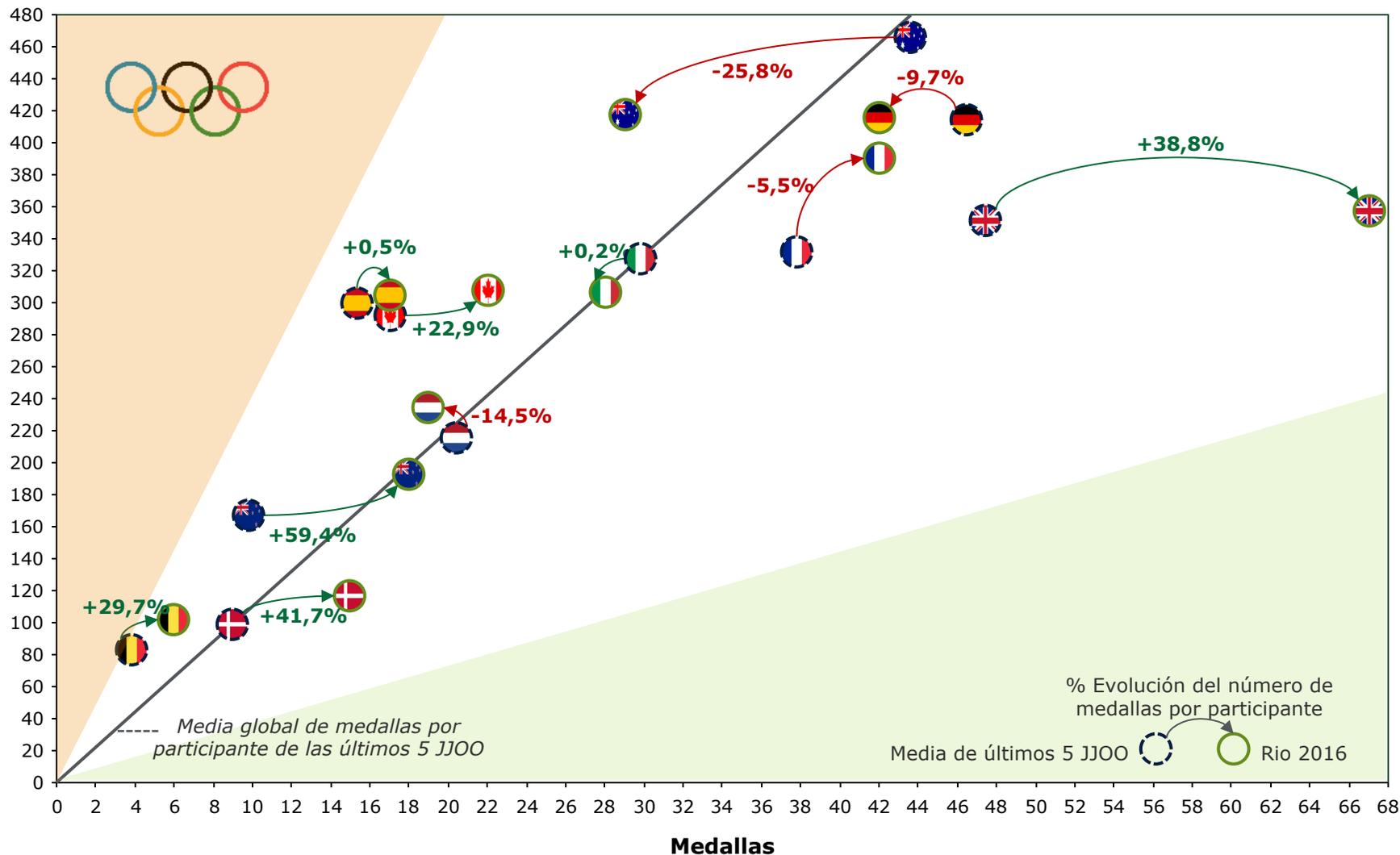
- Los países con la mejor evolución del ratio de medallas entre participante fueron **Nueva Zelanda, Reino Unido y Dinamarca**

Anexo Comparativo Internacional - Gráficos

El rendimiento deportivo de España en los JJOO de Verano se sitúa por detrás de países con un mismo número de participantes, y su evolución presenta cierto estancamiento frente al impulso de países como N. Zelanda, Dinamarca o R. Unido

Participantes

Evolución de relación entre participantes y medallas en JJOO de Verano*

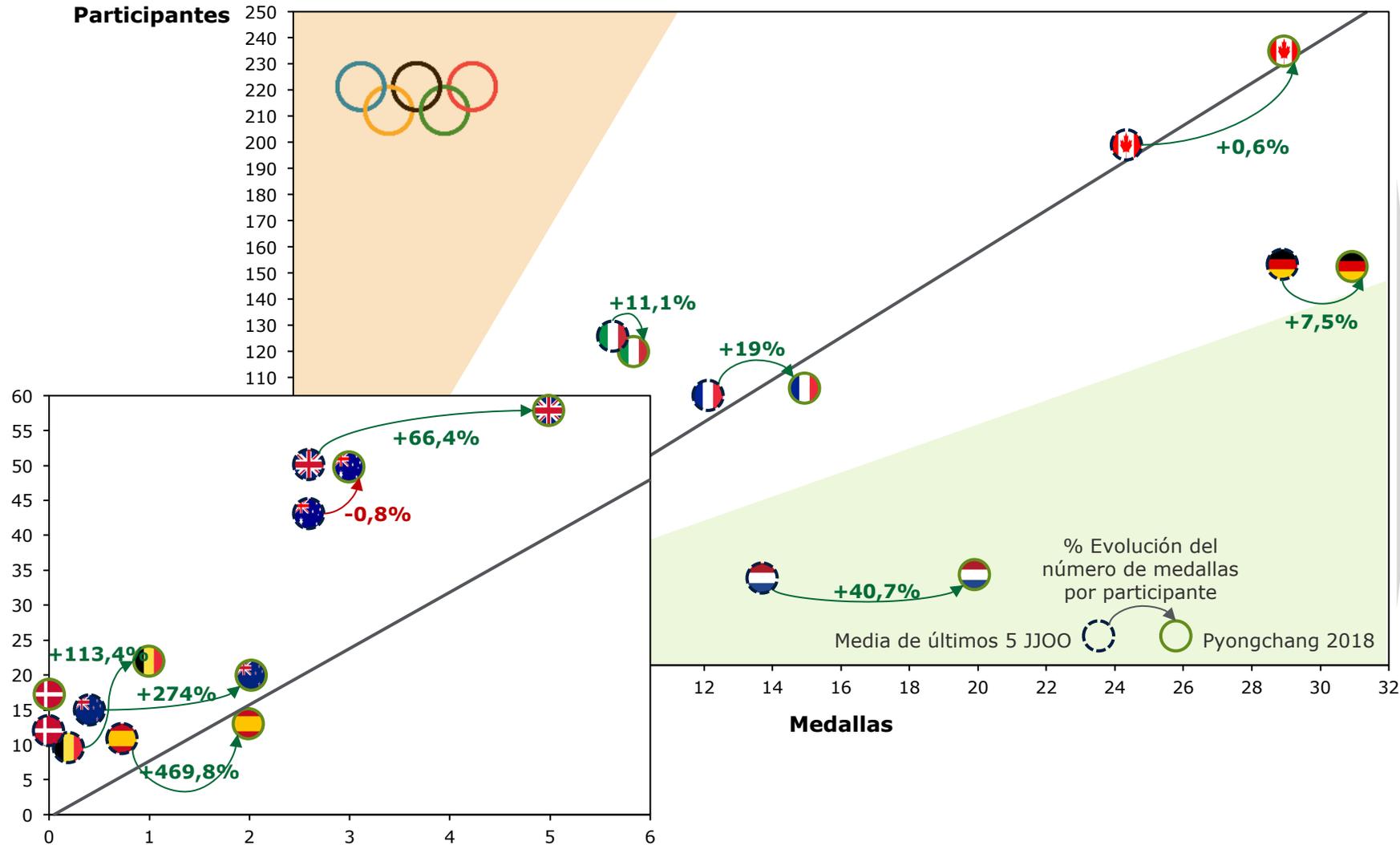


- La media de **participantes con medalla** de los países seleccionados durante los últimos 5 JJOO de verano es del **9,17%**
- España se sitúa en una media de **5,51% de participantes con medalla**, solo por delante de Bélgica (4,45%)
- La mejor media de medallas por participante corresponde al Reino Unido, con un **13,4% de participantes con medalla**
- La evolución de **España se mantuvo estable** en Rio respecto a su media de los últimos 5 JJOO de verano
- Los países con la mejor evolución del ratio de medallas entre participante fueron **Nueva Zelanda, Dinamarca y Reino Unido**

Anexo Comparativo Internacional - Gráficos

El rendimiento deportivo de España en los JJOO de Invierno se encuentra a la par de países con poca tradición en deportes de Invierno como Nueva Zelanda y Bélgica. Aún así, el rendimiento en PyeongChang 2018 ha supuesto una mejora considerable respecto a la media de los últimos JJOO

Evolución de relación entre participantes y medallas en JJOO de Invierno*



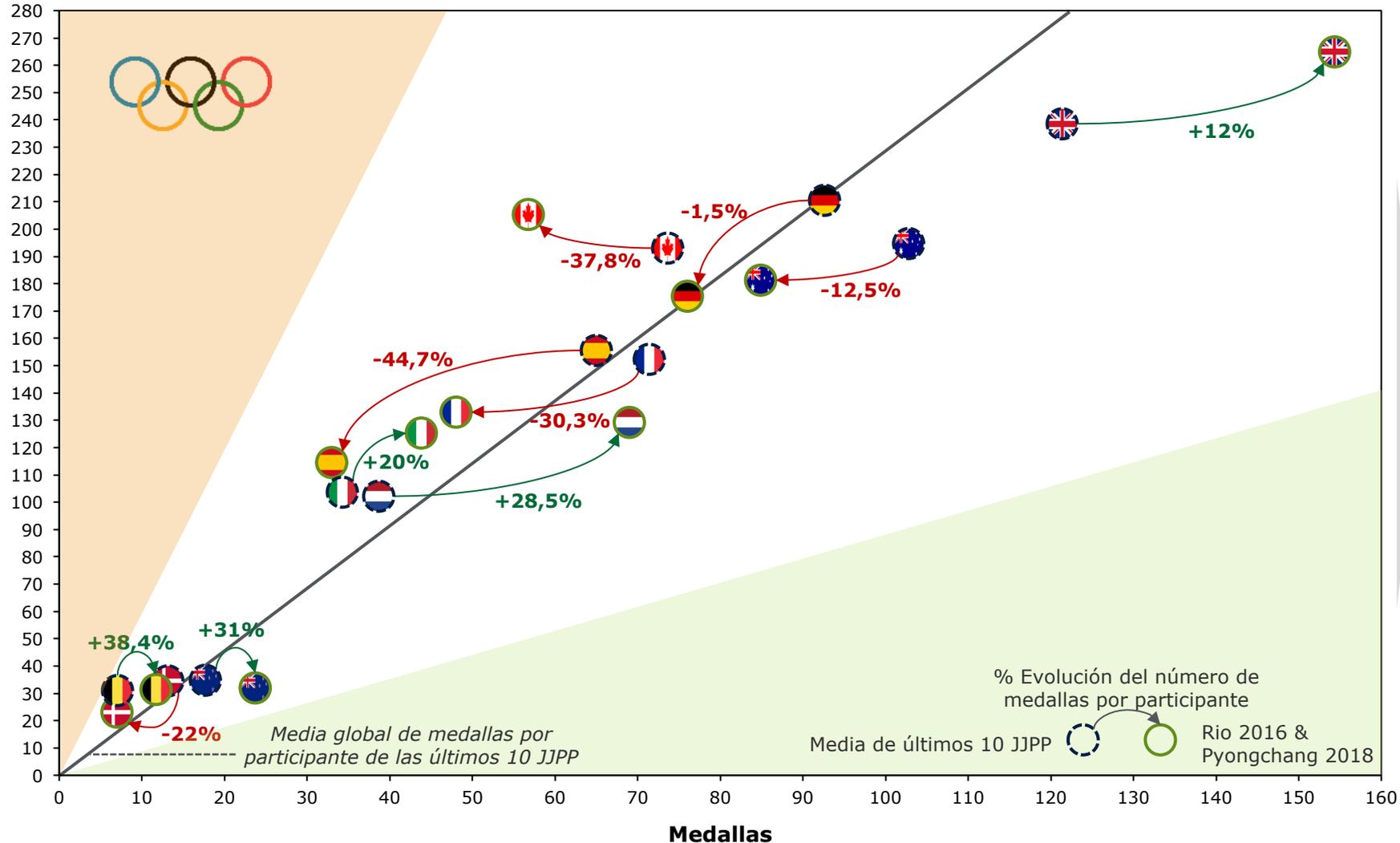
- La media de **participantes con medalla** de los países seleccionados durante los últimos 5 JJOO de invierno es del **12,6%**
- España se sitúa en una media de **2,7% de participantes con medalla**, aunque en los últimos JJOO obtuvo una media de 15,4%
- La mejor media de medallas por participante corresponde a los Países Bajos, con un **41,8% de participantes con medalla**
- Los países con la mejor evolución del ratio de medallas entre participante fueron **España, Nueva Zelanda y Bélgica**, aunque la mejora más destacable es la de los **Países Bajos**, que obtuvo en PyeongChang 2018 una media de **58,8% participantes con medalla**

Anexo Comparativo Internacional - Gráficos

El rendimiento deportivo de España en los JJPP ha evolucionado de forma negativa en los últimos 10 ciclos olímpicos. Este hecho se explica por una menor participación de atletas españoles, y la consiguiente bajada del número de medallas conseguidas

Participantes

Evolución de relación entre participantes y medallas en JJPP*



- La media de **participantes con medalla** de los países seleccionados durante los últimos 10 JJOO es del **43,7%**
- España se sitúa en una media de **41,9% de participantes con medalla**, cerca de países como Francia, Australia o Alemania; y por delante de Italia
- La mejor media de medallas por participante corresponde a Australia, con un **52,8% de participantes con medalla**
- La evolución de **España ha sido negativa** en los JJPP de 2016 y 2018 respecto a su media de los últimos 10 JJOO
- Los países con la mejor evolución del ratio de medallas entre participante fueron **Nueva Zelanda, Bélgica, Holanda e Italia**



7. Medallas de Oro Paralímpicas de Teresa Perales
(2004 - 2 oros)
(2008 - 3 oros)
(2012 - 1 oro)
(2016 - 1 oro)

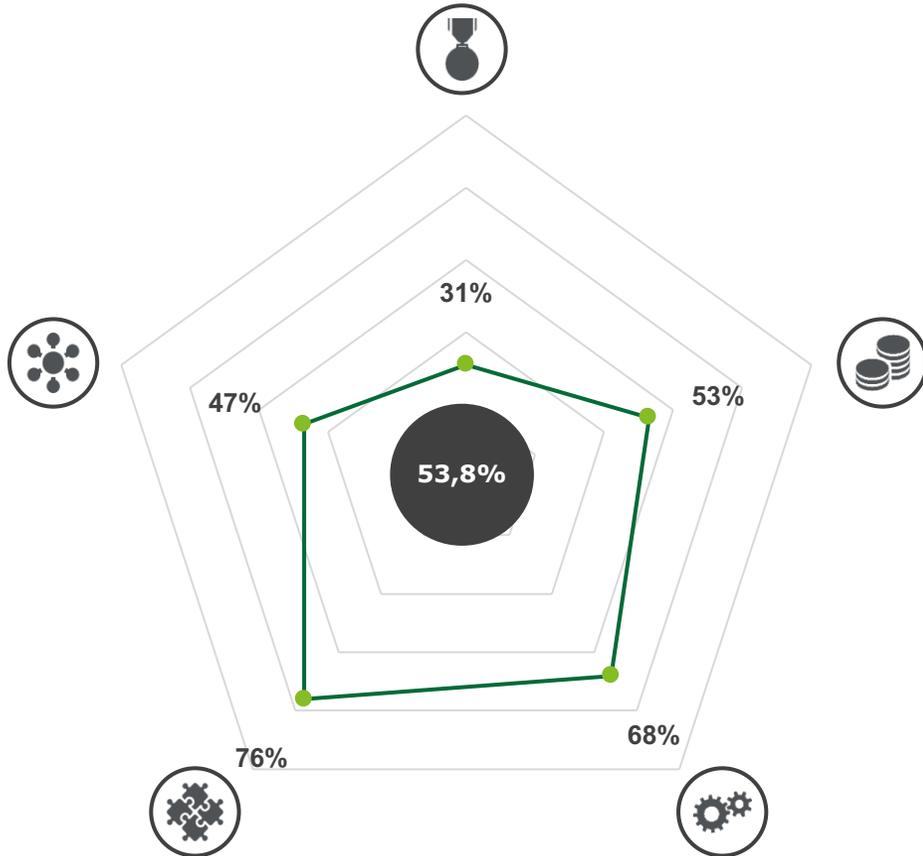
7

Retos y oportunidades del deporte español

Retrato del modelo deportivo español según palancas seleccionadas

España obtiene una baja puntuación en el estudio, en comparación con el resto de países seleccionados

Grado de madurez



Diagnóstico

- Ascenso de la participación femenina en Juegos Olímpicos
- Tendencias negativas tanto del rendimiento en deporte adaptado como en medallero en campeonatos del mundo de federaciones no olímpicas
- Estructura financiera global basada en subvenciones públicas y recursos propios
- Descenso de los recursos de financiación propios en los últimos 10 años
- Margen de mejora en capacidad de financiación por publicidad y patrocinio, así como otras vías de financiación (lotería, apuestas, etc)
- No existe plan estratégico deportivo a nivel global
- Alta fiscalidad aplicada al deporte comparada con el Top 5 de países
- Buena práctica en apoyo a la mujer deportista y el deportista con discapacidad
- Tendencia alcista en mejoras sobre la dualidad de la carrera deportiva con la académica y profesional, así como en el apoyo al deportista retirado
- Práctica deportiva en creciente muy alcista en los últimos años, que no se ve reflejada en ratio de deportistas federados sobre población
- Aumento de la participación de la mujer en el deporte hasta el 50%

Metodología para la identificación y priorización de iniciativas de mejora

A través de 34 entrevistas con los principales agentes del deporte y la realización de 2 Workshops de co-creación con agentes representativos, se detectan 4 dimensiones de área de oportunidad y 62 iniciativas totales (24 tienen consideración TOP)

1) Taller de co-creación (WS I)

Un grupo selecto de agentes del deporte elabora una lista de iniciativas para cada una de las dimensiones y palancas identificadas

2) Filtro de iniciativas (WS II)

Un grupo de agentes más extenso ordena las iniciativas en base a dos criterios:

- Valor generado (ingresos, Marca España...)
- Encaje estratégico (alineación a futuro)

3) Priorización de iniciativas

Una vez seleccionadas las principales iniciativas, se procede a priorizarlas según:

- Impacto dada su aplicación
- Probabilidad (facilidad de implementación)



Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de estructura financiera



Desarrollar nuevas vías de financiación, innovar en patrocinio, aumentar el volumen de financiación pública al deporte federado y potenciar las competiciones son las palancas que debe mejorar España para eficientar su estructura financiera

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Incorporar nuevas tecnologías y Big Data (ej. streaming) para llevar el deporte más allá de los recintos y mejorar la oferta de contenidos

La primera iniciativa de estructura financiera considera la dedicación de los recursos a la construcción de la infraestructuras y al desarrollo de los profesionales necesarios para la puesta en marcha de la tecnología que favorezca y promueva la generación de contenido de calidad, aumentando de este modo los ingresos por competiciones deportivas

Palanca

Competiciones

TOP total

3

TOP Dimensión

1

Retos y contingencias

El acceso a nuevas tecnologías y la ausencia de un nuevo producto audiovisual son los retos más significativos que deberán atacarse, profesionalizando a todos los agentes del deporte, así como adecuando la oferta audiovisual

Incorporar análisis de medición del retorno del patrocinio deportivo

Relacionada con la iniciativa anterior, evaluar el retorno económico y social que los patrocinadores (actuales y potenciales) pueden obtener mediante acuerdos con los agentes del deporte federado (federaciones, deportistas...) forma parte de las mejoras más importantes para los agentes del deporte

Palanca

Patrocinio

TOP total

4

TOP Dimensión

2

Retos y contingencias

Los retos surgirán de la necesidad de recursos económicos para potenciar los análisis del patrocinio deportivo más allá de la oferta audiovisual. El neuromarketing prevé posicionarse al respecto

Incrementar la financiación pública e igualarla a la media europea

Cierra el top 3 de áreas de oportunidad en la estructura financiera del modelo español el recuperar el nivel de inversión pública de los años 2007-2011 hasta alcanzar la cantidad recibida por los países del modelo deportivo objetivo, poniendo en valor la importancia del deporte para la sociedad y economía

Palanca

Subvenciones

TOP total

6

TOP Dimensión

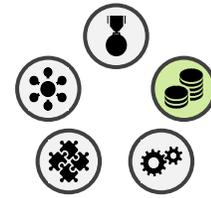
3

Retos y contingencias

Los retos se encuentran en la capacidad de no crear dudas en la importancia del deporte para la sociedad y en convertirlo en una prioridad, así como en la situación económica del país. Serán clave la visibilidad, el retorno y la salud

Áreas de oportunidad

Iniciativas de mejora priorizadas de estructura financiera



Desarrollar nuevas vías de financiación, innovar en patrocinio, aumentar el volumen de financiación pública al deporte federado y potenciar las competiciones son las palancas que debe mejorar España para eficientar su estructura financiera

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa	Retos y contingencias	#TOP
Patrocinio	Revisar el modelo fiscal de patrocinio deportivo (Ej. Inventivos para pymes)	<ul style="list-style-type: none"> Ley de presupuestos generales del estado 	12
Subvenciones	Contabilizar la totalidad de las subvenciones del CSD a las Federaciones	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia común y disparidad de proyectos Distintas dimensión de las federaciones 	19
ADO/ADOP	Redefinir el Plan ADO con el objetivo de generar mayores ingresos para los deportistas y mayores contraprestaciones para los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> Legislación de incentivos fiscales 	10
	Impulsar la generación de contenido y activaciones para incrementar el retorno a los patrocinadores	<ul style="list-style-type: none"> Limitación de la emisión publicitaria en TVE 	15
Licencias y Cuotas	Contribuir a los ingresos de las federaciones con Licencias de aficionados diseñadas para la eficiencia en la gestión de cada deporte	<ul style="list-style-type: none"> Rechazo popular Tradición del "Deporte Gratis" 	14
Nuevas fuentes de ingresos propios	Revisar los modelos de recursos propios de las federaciones	<ul style="list-style-type: none"> Falta de medios económicos para crear contenido 	11
	Utilizar el Big Data para replantear la oferta de servicios según perfil del consumidor	<ul style="list-style-type: none"> Legislación sobre protección y acceso a data Modernización de las estructuras 	16
	Impulsar el desarrollo normativo de la Cláusula Ad. 6ª de la Ley de Juego 13/2011 (retorno)	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo reglamentario de la normativa del juego 	18

Áreas de oportunidad

Resto de iniciativas de mejora de estructura financiera



Desarrollar nuevas vías de financiación, innovar en patrocinio, aumentar el volumen de financiación pública al deporte federado y potenciar las competiciones son las palancas que debe mejorar España para eficientar su estructura financiera

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa
Patrocinio	<ul style="list-style-type: none">Flexibilización del precio de los paquetes de patrocinio en función del rendimiento deportivo (añadir bonus y variables)Revisión de los modelos de patrocinio de las federacionesAgrupación de federaciones para la explotación (en clústeres) de sus derechos de patrocinio para atraer mayores ingresosExternalización de la explotación y activación de los derechos de patrocinio de las FederacionesAsociar el patrocinio a las fases del ciclo de vida del deportista
Licencias y Cuotas	<ul style="list-style-type: none">Impulso a servicios asociados a la licencia (prestar más servicios a cambio del pago de la licencia)
Competiciones	<ul style="list-style-type: none">Centralización (en clústeres) de la venta de derechos de retransmisión de competiciones nacionalesOrganización de competiciones conjuntas entre varias federaciones para generar sinergias, ahorros y nuevos aficionados
Criterios de asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none">Reestructuración de los criterios de asignación de ayudas hacia un modelo más enfocado en el potencial de medallaReenfoque de la asignación de recursos hacia un modelo más equitativo entre deportes olímpicos, no olímpicos y paralímpicos (favorecer la integración de deportes minoritarios)
Nuevas fuentes ingresos propios	<ul style="list-style-type: none">Propuesta de incorporación de casilla de apoyo y fomento del deporte en la declaración del IRPFIncorporación de una línea de ayudas procedente de los impuestos al tabaco y el alcoholImpulso de las plataformas de colaboración e instauración de una plataforma estatal de donaciones al deporte

Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de gestión organizativa



Crear un plan estratégico de ámbito nacional parece la oportunidad más evidente y sobre la cual deberían basarse el resto. Mejorar la gobernanza de las organizaciones deportiva y los incentivos fiscales destacan también como áreas de oportunidad.

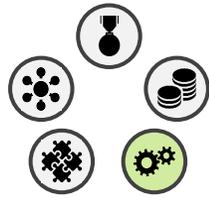
DIMENSIONES

- 1. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 2. GESTIÓN ORGANIZATIVA**
- 3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 4. DESARROLLO DEPORTIVO

<p>Mejorar los niveles de transparencia y gobernanza</p>	<p>Palanca</p>	<p>Profesionales del deporte</p>	<p>TOP total</p>	<p>1</p>
			<p>TOP Dimensión</p>	<p>1</p>
<p>La primera área de oportunidad identificada es establecer un nuevo modelo legislativo adaptado al modelo deportivo en España donde se renueve y aumente los niveles de transparencia y gobernanza de los agentes del deporte federado</p>	<p>Retos y contingencias</p>	<p>Los retos surgirán en concienciar a los actuales responsables del deporte de la necesidad de modernizar y profesionalizar eficientemente la gestión deportiva y la burocracia pre-establecida</p>		
<p>Elaborar una estrategia de país a nivel deportivo que guie las iniciativas y actores del sector hacia un fin y objetivo común</p>	<p>Palanca</p>	<p>Planificación estratégica</p>	<p>TOP total</p>	<p>5</p>
			<p>TOP Dimensión</p>	<p>2</p>
<p>La iniciativa que haría cambiar el país en su modelo deportivo. Definir y implementar un plan estratégico para el deporte con objetivos e iniciativas comunes a medio y largo plazo donde se involucre tanto a los agentes públicos como a los privados del deporte federado</p>	<p>Retos y contingencias</p>	<p>Los retos se encuentran en posibles cambios políticos y en la dificultad de unir a todos los agentes intervinientes. El deporte deberá tener un rango político y unos presupuestos de importancia para llevarlo a cabo</p>		
<p>Capacitar a todos los profesionales del deporte y captar a especialistas de otros sectores para la gestión del deporte</p>	<p>Palanca</p>	<p>Profesionales del deporte</p>	<p>TOP total</p>	<p>8</p>
			<p>TOP Dimensión</p>	<p>3</p>
<p>Invertir en la profesionalización de los actores del sector, así como la captación de especialistas provenientes de otros sectores serán claves para el desarrollo deportivo del país</p>	<p>Retos y contingencias</p>	<p>Para hacer frente a esta iniciativa se deberá contar con una mayor capacidad financiera</p>		

Áreas de oportunidad

Iniciativas de mejora priorizadas de gestión organizativa



Crear un plan estratégico de ámbito nacional parece la oportunidad más evidente y sobre la cual deberían basarse el resto. Mejorar la gobernanza de las organizaciones deportiva y los incentivos fiscales destacan también como áreas de oportunidad.

Palanca	Iniciativa	Retos y contingencias	#TOP
Fiscalidad del deporte	Rebajar el tipo impositivo (IVA) a los eventos deportivos justificándolo a través de su importancia para la salud, integración social y valores	<ul style="list-style-type: none">• Concienciación del valor y el retorno del deporte a la sociedad	17
Planificación deportiva	Planificar plurianualmente a nivel organizativo y financiero para dotar de mayor margen de maniobra a los actores principales del deporte	<ul style="list-style-type: none">• Legislación presupuestaria A.G.E• Fijar mecanismos de control y seguimiento	24

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Áreas de oportunidad

Resto de iniciativas de mejora de gestión organizativa



Crear un plan estratégico de ámbito nacional parece la oportunidad más evidente y sobre la cual deberían basarse el resto. Mejorar la gobernanza de las organizaciones deportivas y los incentivos fiscales destacan también como áreas de oportunidad.

DIMENSIONES

- 1. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 2. GESTIÓN ORGANIZATIVA**
- 3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa
Patrocinio	Planificación deportiva estatal con foco en impulsar regionalmente las prácticas deportivas con más potencial de medalla a nivel internacional
Ley del deporte	Actualización del marco jurídico acorde a la realidad del deporte actual
Normativa de las federaciones	Elaboración de un marco común de normativa del deporte federado con unos estándares de cumplimiento mínimos, y mayor independencia en ámbito privado Mejora de la ley y el sistema electoral de las federaciones, con transparencia, limitación de mandatos, etc
Estructura organizativa	Fusión de entidades con roles redundantes con tal de dotar de mayor agilidad al deporte de alto nivel Búsqueda de sinergias entre departamentos de federaciones (ej. legal, atención al deportista, marketing)

Áreas de oportunidad

Top 3 iniciativas de mejora de ayudas e integración social



España ya es un país con un claro posicionamiento en materia de ayudas e integración social. Proteger al deportista retirado y apoyar su carrera dual deberían estar entre las principales iniciativas de mejora para llegar a ser el país referente

DIMENSIONES

- 1. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 2. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 4. DESARROLLO DEPORTIVO

Mejorar el sistema de Seguridad Social del deportista	Palanca	Apoyo / Ayudas al deportista en activo	TOP total	2
			TOP Dimensión	1
La primera iniciativa de ayudas e integración social, que a su vez es la segunda más importante de las áreas de oportunidad consiste en implementar un nuevo marco legislativo que incluya y reconozca a los deportistas de élite como profesionales y tengan los beneficios que aporta la seguridad social	Retos y contingencias	El reto surge en contar con una legislación potente que tenga en cuenta las especificidades del deportista (en la Ley del deporte) y en la capacidad de asumir los costes necesarios para que puedan acceder a bonificaciones e incentivos fiscales		
Aumentar el número de mujeres en roles de directivas en las federaciones	Palanca	Apoyo/Ayudas a la mujer deportista	TOP total	7
			TOP Dimensión	2
Hoy en día priorizar el género femenino en roles de gestión de alto nivel con gran responsabilidad del deporte federado en España es vital para una sociedad avanzada	Retos y contingencias	Los retos serán ser capaces de apoyar a la mujer en la conciliación de la vida familiar por medio de la concienciación de la industria		
Generar igualdad en la captación y venta comercial de los deportistas sin distinción por género	Palanca	Apoyo / Ayudas al deportista en activo	TOP total	9
			TOP Dimensión	3
En línea con la anterior área de oportunidad, los agentes del deporte creen que es necesario que las ventas comerciales de los deportistas tiendan a la equiparación entre géneros	Retos y contingencias	El reto será concienciar a una industria muy focalizada en el retorno comercial		

Áreas de oportunidad

Iniciativas de mejora priorizadas de ayudas e integración social



España ya es un país con un claro posicionamiento en materia de ayudas e integración social. Proteger al deportista retirado y apoyar su carrera dual deberían estar entre las principales iniciativas de mejora para llegar a ser el país referente

DIMENSIONES

- 1. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 2. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL**
- 4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa	Retos y contingencias	#TOP
Apoyo/Ayudas a la carrera dual	Crear una legislación educativa que favorezca la convivencia entre la carrera deportiva y académica	<ul style="list-style-type: none">• Competencia autonómica (Educación)• Desarrollo y fomento del deporte Universitario	20
	Concienciar a las universidades para potenciar la compatibilización del deporte de alto nivel con la formación académica y profesional	<ul style="list-style-type: none">• Reticencias a título particular• Poca valoración del deportista	21
Apoyo/Ayudas al deportista paralímpico	Impulsar un programa estatal de transmisión de valores a través del ejemplo de vida de los atletas de deporte adaptado	<ul style="list-style-type: none">• Compromiso político para desarrollar el programa• Coordinación entre agentes	22

Áreas de oportunidad

Resto de iniciativas de mejora de ayudas e integración social



España ya es un país con un claro posicionamiento en materia de ayudas e integración social. Proteger al deportista retirado y apoyar su carrera dual deberían estar entre las principales iniciativas de mejora para llegar a ser el país referente

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

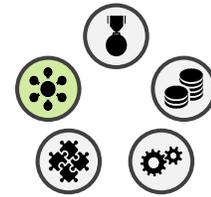
3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa
Ayudas a la carrera dual	<p>Establecimiento de una "Universidad del deportista" que reúna todas las ayudas y colaboraciones</p> <p>Incentivación en la contratación de deportistas participantes en Mundiales y Juegos</p>
Ayudas al deportista en activo	<p>Revisión de las aportaciones de ayudas y su dirección (generación de más recursos y distribución de éstos)</p>
Ayudas al deportista retirado	<p>Incorporación de incentivos a la contratación de deportistas participantes en Campeonatos del Mundo y JJOO/JJPP</p>
Ayudas a la mujer deportista	<p>Ampliación del Programa Mujer y Deporte para abordar los problemas particulares que afectan la participación, el avance y el liderazgo de las mujeres en el deporte</p> <p>Incorporación de fondos y recursos adicionales para mejorar la cobertura de los medios de comunicación del deporte femenino español</p> <p>Establecimiento de Premios a la Mujer en el Deporte para reconocer iniciativas ejemplares que brinden apoyo a la participación de mujeres y niñas en el deporte, ya sea como jugadoras, entrenadoras, o administradoras</p>
Ayudas al deportista paralímpico	<p>Aumento de la financiación y los recursos para la identificación de talentos de deporte adaptado</p> <p>Aumento de los fondos para programas de preparación de alto rendimiento para atletas de deporte adaptado con potencial de éxito internacional</p>

Áreas de oportunidad

Top 2 iniciativas de mejora de desarrollo deportivo



Enfocar esfuerzo en reducir el gap entre deporte federado y deporte aficionado, así como optimizar la captación de eventos internacionales mediante una mayor coordinación y una estrategia nacional, son puntos clave para mejorar en este bloque

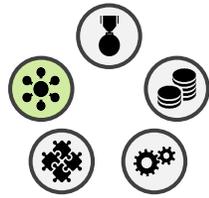
DIMENSIONES

- 1. ESTRUCTURA FINANCIERA
- 2. GESTIÓN ORGANIZATIVA
- 3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL
- 4. DESARROLLO DEPORTIVO

<p>Impulsar la financiación de proyectos de investigación aplicada que contribuyan a un mejor rendimiento de atletas y equipos españoles</p>	<p>Palanca</p>	<p>Desarrollo de I+D+i deportivo</p>	<p>TOP total</p>	<p>13</p>	
				<p>TOP Dimensión</p>	<p>1</p>
<p>Invertir y fomentar la creación de instituciones dedicadas a la investigación aplicada a la trayectoria profesional de atletas y equipos españoles</p>		<p>Retos y contingencias</p>		<p>La especialización y concienciación de la necesidad de invertir en investigación y desarrollo, así como de tener especialistas, son los principales retos de la iniciativa</p>	
<p>Impulsar el establecimiento de un fondo de investigación dedicado en exclusiva a proyectos de investigación deportiva</p>	<p>Palanca</p>	<p>Desarrollo de I+D deportivo</p>	<p>TOP total</p>	<p>23</p>	
				<p>TOP Dimensión</p>	<p>2</p>
<p>Establecer un fondo para incrementar los niveles de financiación única y exclusivamente a la investigación deportiva</p>		<p>Retos y contingencias</p>		<p>El mayor reto, como en la anterior iniciativa, será especializar y concienciar a los agentes de la necesidad de invertir en investigación y desarrollo, y también incrementar los niveles de financiación</p>	

Áreas de oportunidad

Resto de iniciativas de mejora de desarrollo deportivo



Enfocar esfuerzo en reducir el gap entre deporte federado y deporte aficionado, así como optimizar la captación de eventos internacionales mediante una mayor coordinación y una estrategia nacional, son puntos clave para mejorar en este bloque

DIMENSIONES

1. ESTRUCTURA FINANCIERA

2. GESTIÓN ORGANIZATIVA

3. AYUDAS E INTEGRACIÓN SOCIAL

4. DESARROLLO DEPORTIVO

Palanca	Iniciativa
Gestión de Licencias	Flexibilización de las licencias deportivas
Gestión de Licencias	Profesionalización y centralización de las gestiones
	Financiación a las Federaciones Nacionales en pro del desarrollo de planes de promoción deportiva en asociación con las Federaciones Autonómicas para apoyar a los clubes locales
	Inclusión de un condicionante que establezca que los becados ADO participen en la promoción deportiva del país a través de apoyo/apadrinamiento de clubes deportivos de la comunidad local o de programas deportivos juveniles
	Creación de una red común de intereses (elevar el modelo comarcal a nacional)
Org. y planificación de eventos	Comercializar infraestructuras de entes locales y universidades (hoy en día infrautilizadas)
	Planificación conjunta del deporte federado para establecer el calendario de eventos y focalizar esfuerzos
Desarrollo de prof. Del deporte	Creación de una agencia estatal que planifique y de soporte a los eventos internacionales (Comisión Coordinadora)
	Apoyo financiero a las Federaciones Nacionales para el desarrollo de programas educativos de entrenamiento y arbitraje
	Introducción de un programa nacional de Voluntarios del Deporte: con recompensas para los voluntarios y promoción de su contribución al deporte y a la sociedad

Glosario



Instituciones

COI: Comité Olímpico Internacional

IPC: International Paralympic Committee

COE: Comité Olímpico Español

CPE: Comité Paralímpico Español

ADESP: Asociación del Deporte Español

CSD: Consejo Superior de Deportes

ADO: Asociación Deportes Olímpicos

ADOP: Apoyo al Deporte Objetivo Paralímpico

PROAD: Programa de atención al deportista de alto nivel

DGD CCAA: Dirección General de Deportes Comunidades Autónomas

UK Sport: Organismo que proporciona fondos a los deportistas y los deportes olímpicos y paralímpicos de Gran Bretaña

British Olympic Association: Es el Comité Olímpico Nacional de Reino Unido e Irlanda del Norte

British Paralympic Association: Es el Comité Paralímpico Nacional de Gran Bretaña

National Governing Bodies: Federaciones Nacionales Británicas

Athlete Performance Award: Premio para los deportistas de UK financiado únicamente con los ingresos de la Lotería Nacional

DOSB: Organización del deporte alemán formado por la fusión de la Federación Alemana de Deportes y el Comité Olímpico Nacional Alemán

Australian Institute of Sport: Agencia deportiva estratégica de alto rendimiento de Australia

State Institutes of Sport: Proporcionan apoyo a nivel regional a través de programas de medicina o coaching

States academies of sport: Proporcionan apoyo a nivel regional a través de programas de formación académica, profesional y deportiva

Commonwealth Games Australia: Comité organizador de los Commonwealth Games Australia

dAIS Program: Programa de ayuda para que los deportistas en los deportes olímpicos, paralímpicos y juegos de la Commonwealth reciban una subvención directa en efectivo del gobierno australiano

ADEPS: Administration de l'Éducation physique, du Sport et de la Vie en Plein Air; organismo encargado del deporte en la región francesa de Bélgica

Sport Vlaanderen: Es el organismo encargado del deporte en la región de Flandes en Bélgica

CNOSF: Comité Nacional Olímpico del Deporte Francés

INSEP: Instituto nacional del deporte francés; centro de formación docente y de alto rendimiento que entrena deportistas de élite franceses

CONI: Comité Olímpico Nacional Italiano; Organismo público responsable de organizar, fortalecer, regular y administrar las actividades deportivas en Italia

CIP: Comité Paralímpico Italiano

Olympic club: Entidad que reparte fondos a los deportistas italianos en función de los resultados obtenidos en pruebas Olímpicas

NOC / NSF: Comité Olímpico Holandés (NOC) y Federación de Deportes Holandesa (NSF), se encargan de la coordinación y organización del deporte nacional y actúan como Comité Olímpico y Paralímpico Nacional

Sport Canada: Desarrolla la política deportiva federal, distribuye subvenciones a todos los programas de ayuda al deporte nacional de alto nivel y administra todo tipo de proyectos relacionados al deporte

COC: Comité Olímpico Canadiense

CPC: Comité Paralímpico Canadiense

NSOs: Federaciones Deportivas Nacionales Canadienses

Sport New Zealand: Entidad responsable de gobernar el deporte y la recreación en Nueva Zelanda

High Performance Sport New Zealand: Filial de Sport New Zealand, responsable del programa deportivo de alto rendimiento de Nueva Zelanda

Glosario de Términos



Instituciones



New Zealand Olympic Committee: Es el órgano responsable de seleccionar a los deportistas que representarán al País en los JJOO de verano y en los Commonwealth Games

Drug Free Sport New Zealand: Agencia responsable de implementar y aplicar el Código Mundial Antidopaje en Nueva Zelanda

Regional sports trusts: Máxima Autoridad deportiva por región en Nueva Zelanda

DIF: Comité Olímpico Nacional Danés

COIB: Comité Olímpico Belga

ADEPS: Máximo Organismo deportivo de la región de Wallonia en Bélgica

Sport Vlaanderen: Máximo organismo deportivo de la región de Flanders en Bélgica



Promoción Deportiva y términos Financieros

Deporte Federado: Aquel que se práctica bajo el control y la supervisión de la federación o asociación deportiva nacional de su respectivo deporte

Federaciones Internacionales: Federaciones Olímpicas de todos los países agrupadas por deportes

Federaciones Olímpicas: Federaciones con alguna disciplina deportiva con prueba en JJOO

Licencia Federada: La licencia deportiva que expide la federación de cada deporte, necesaria para participar en pruebas federadas con todos los derechos y obligaciones

Federaciones No Olímpicas: Federaciones con disciplinas deportivas no incluidas en JJOO

Federaciones de deporte adaptado: Federaciones de disciplinas de deporte adaptado, algunas de ellas con presencia en JJPP

Centro de alto rendimiento: Instalaciones deportivas profesionalizadas donde deportistas de alto nivel, ya sea individualmente o en equipo, se preparan de cara a las competiciones internacionales

JJOO: Juegos olímpicos

JJPP: Juegos Paralímpicos

Ciclo Olímpico: Periodo de cuatro años consecutivos que transcurre entre olimpiada y olimpiada

Recursos Ajenos: Subvenciones a federaciones a cargo de instituciones públicas o programas de participación pública

Recursos propios: Ingresos de las federaciones provenientes de Publicidad y Patrocinio, Competiciones, Licencias y Cuotas, Formación y Otros Ingresos



Dimensiones y Parámetros

Rendimiento Deportivo

Medallas / Participante JJOO: Ratio que mide el nº de medallas conseguidas entre nº de participantes totales

Medallistas / Participante JJOO: Ratio que mide el nº de medallistas (personas) entre nº de participantes totales (personas)

Participantes JJOO / Habitante: Ratio que mide el número de participantes en JJOO en relación a la población de cada país

Modalidades con medalla / Modalidades con participante: Ratio que mide la capacidad de los países de obtener medalla en las modalidades que participa

Medallas / Participante JJPP: Ratio que mide el nº de medallas conseguidas entre el nº total de participantes en los JJPP

Medallas Campeonatos del Mundo / Habitante: Ratio que mide el número de medallas en Campeonatos del Mundo en relación a la población de cada país

Estructura Financiera

Estructura Financiera Global: Parámetro de evaluación de coherencia, eficiencia y la solidez de la estructura de financiación del deporte

Diversidad de fuentes de ingresos: Parámetro de evaluación de los recursos utilizados por los países para la financiación del deporte

Criterios de asignación de recursos: Parámetro de evaluación de los criterios de distribución de los recursos públicos en cada país: su alineamiento con la estrategia, coherencia y objetividad en los criterios

Subvenciones a las federaciones: Ratio de medición de la financiación estatal del deporte en proporción a la población y economía de cada país

Financiación al deporte de alto nivel: Ratio de medición de la financiación estatal del deporte de alto nivel en proporción a la población y economía de cada país

Gestión Organizativa

Estructura de Gobernanza: Refleja el número de instituciones, interrelación de las mismas, y el reparto de roles en la gestión del deporte

Planificación Estratégica: Parámetro de la profundidad de la planificación estratégica de los sistemas deportivos de país

Normativa del Deporte Federado: Parámetro evaluación de los códigos de gobernanza, integridad y control de los órganos de dirección del deporte de cada país

Estructura Fiscal del Deporte: Parámetro que valora la regulación fiscal para la actividad deportiva, para la promoción y organización de eventos deportivos y marco fiscal para los deportistas nacionales e internacionales compitiendo en el país

Ayudas e Integración Social

Apoyo / Ayudas a la Carrera Dual: Medidas en favor de la compaginación entre la vida académica o laboral y la vida deportiva de los deportistas

Apoyo / Ayudas al deportista en activo: Medidas en favor de la vida deportiva y personal de los deportistas

Apoyo / Ayudas al deportista retirado: Medidas en favor de la integración en la sociedad del deportista de alto rendimiento retirado

Apoyo / Ayudas a la mujer deportista: Medidas en favor de la promoción del deporte femenino, la integración de la mujer en la sociedad a través del deporte y la conciliación de la deportista con la vida personal y profesional

Apoyo / Ayudas al deportista adaptado: Medidas en favor de la integración de las personas con discapacidad a través del deporte adaptado, el desarrollo del deporte adaptado y la conciliación del deportista adaptado con la vida personal y profesional

Desarrollo Deportivo

Licencias / Habitante: Mide la proporción de licencias respecto a la población total del país

Desarrollo de Clubes: Medidas, ayudas y pautas para facilitar y garantizar la labor desempeñada por los clubes

Estrategia de captación de Eventos Internacionales: Mide la capacidad de los países para albergar eventos internacionales, a través de estrategias o políticas de fomento de organización de espectáculos deportivos

Desarrollo de I+D deportivo: Mide el nivel de investigación, desarrollo e innovación deportivos de los diferentes países desde los ámbitos público y privado

Agradecimientos

ADESP y Deloitte muestran su **agradecimiento** a las personas⁽¹⁾ que han colaborado en el proyecto

- **Juan Antonio Samaranch**, Vicepresidente del Comité Olímpico Internacional
- **Ricardo Leiva**, Director de Deportes del Comité Olímpico Español
- **Carlos Gascón Moreno**, Subdirector General de Alta Competición del Consejo Superior de Deportes
- **Luis Villanueva**, Subdirector Adjunto de Alta Competición del Consejo Superior de Deportes
- **Juan José Yepes Yepes**, Jefe de Servicio de Instalaciones Propias del Consejo Superior de Deportes
- **Alberto Jofre**, Director Gerente del Comité Paralímpico Español
- **Federico Pinilla**, Director de Patrocinio del Comité Paralímpico Español
- **Ana Narro**, Directora de Transformación del Comité Paralímpico Español
- **M^a Carmen Valverde Cabezudo**, Subdirectora Programa Universo Mujer
- **José Ramón López**, Director de la Residencia Joaquín Blume
- **Javier Gómez**, Director Corporativo de La Liga
- **José Javier (Pipe) Gómez**, Coordinador de LaLiga4Sports
- **Gerard Figueras**, Secretari General de l'Esport de la Generalitat de Catalunya
- **Conchi Bellorín**, Directora de la Dirección General de Deportes, Junta Extremadura
- **Raúl Chapado**, Presidente de la Real Federación Española de Atletismo
- **Fernando Carpena**, Presidente de la Real Federación Española de Natación
- **Miguel Ángel Martín**, Director General de la Real Federación Española de Tenis
- **Mercedes Coghén**, Vicepresidenta de la Real Federación Española de Hockey
- **Carlota Castrejana**, Directora Corporativa de la Real Federación Española de Atletismo y Ex Deportista Olímpica de Atletismo y Baloncesto
- **Marta de la Revilla**, Directora de Márketing y Comunicación de la Real Federación Española de Atletismo
- **Óscar Garvin**, Presidente de ProLiga
- **Antonio García-Plata**, Presidente de la Asociación Deportistas de Fútbol Sala
- **Rafael Andrés Álvez**, Abogado especialista derecho deportivo y juego
- **Javier Fernández**, Medallista Olímpico de Invierno y dos veces campeón del Mundial de Patinaje Artístico
- **Roc Oliva**, Medallista Olímpico de Hockey Hierba
- **Gerard Descarrega**, Medallista Paralímpico
- **Ander Mirambell**, Deportista Olímpico de Skeleton
- **Xabier Sancho**, Deportista de Pelota Mano
- **Javier Orol**, Ex deportista Fútbol Sala



Estudio comparativo internacional de los modelos de deporte de alto nivel

Junio 2018

Deloitte no asume responsabilidad contractual y/o extracontractual por posibles pérdidas, daños o gastos, sea cual sea su naturaleza, que terceros distintos al cliente pudieran incurrir con ocasión de los resultados proporcionados por Deloitte al cliente. La información contenida en la documentación preparada está dirigida única y exclusivamente para uso del cliente, no siendo ésta confeccionada para conferir una solución específica a terceros. Por tanto, esta documentación no pretende constituir ninguna base sobre la cual terceros puedan tomar decisiones. En caso de que terceros optasen por basarse en cualquier aspecto que desde Deloitte se haya incluido en esta documentación entregada al cliente, los mismos serán los encargados de realizar sus propias investigaciones y aquellos procedimientos que estimen oportunos. El trabajo de Deloitte ha consistido exclusivamente en la realización de los procedimientos que se indican en la Propuesta por lo que el resultado del mismo está sujeto a los términos y condiciones establecidas en la misma, así como en cuantas alteraciones, modificaciones, ampliaciones o derogaciones de la misma se haya acordado con Cliente por escrito y le hayan afectado.



Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página www.deloitte.com/about desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 245.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Esta publicación contiene exclusivamente información de carácter general, y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o entidades asociadas (conjuntamente, la "Red Deloitte"), pretenden, por medio de esta publicación, prestar un servicio o asesoramiento profesional. Antes de tomar cualquier decisión o adoptar cualquier medida que pueda afectar a su situación financiera o a su negocio, debe consultar con un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte será responsable de las pérdidas sufridas por cualquier persona que actúe basándose en esta publicación.